

Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales

**Tesis para optar por el título de
"Master en Comunicación Institucional"**



Alumnas: **Lic. Cecilia Petrich**

Lic. Mariana Vidal

Fecha: **Noviembre 2002**

Tutor: **Lic. Andrés Alcaraz**

A mi marido y a mis hijos Josefina y Juan por ser
los pilares de mi vida.

A mi hija María Agustina porque es la luz que me guía
desde el cielo.

A mis padres y a mis hermanos por ayudarme siempre.

A Eduardo Mirabelli por ser el hermano que me regaló la
vida.

A mis maestros. Donde quiera que estén.

Cecilia Petrich

A mi esposo, Diego, por su sostén continuo y por
impulsarme a realizar el Master.

A mis padres, Leonardo y Norma, a mis hermanos Alejandra y
Diego, por su apoyo y contención .

A mi hijita Mercedes, quien nacerá en menos de un mes

Mariana Vidal

ÍNDICE.....	i
INTRODUCCIÓN.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
HIPÓTESIS	
OBJETIVOS	
PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN	
METODOLOGIA	
JUSTIFICACIÓN	

PRIMERA PARTE

1. LA FONÉTICA FISIOLÓGICA.....	5
1.1. La respiración	
1.2. La laringe	
1.3. La fonación	
1.4. Las cavidades supraglóticas	
1.5. La voz	
1.6. La fisiología de la fonación	
2. ORIGEN Y NATURALEZA DEL LENGUAJE.....	9
2.1. El origen del lenguaje	
2.2. La naturaleza de las palabras	
2.3. Lenguaje, lengua y habla	
3. LA COMUNICACIÓN HUMANA.....	15
3.1. El proceso de la comunicación	
3.2. Las propiedades de la comunicación verbal	
3.3. Las propiedades de la comunicación no verbal	
3.4. Aspectos subjetivos de la voz	
4. LA ORATORIA.....	23
4.1. Dos mil quinientos años en la práctica de la oratoria	
4.2. Estrategias para lograr una buena presentación pública	

SEGUNDA PARTE

5. ROL DEL PORTAVOZ	29
5.1. En auditorios	
5.2. En medios radiales	
5.3. En medios televisivos	
5.4. En situaciones de crisis	

TERCERA PARTE

6. METODOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO Y ENTRENAMIENTO DE PORTAVOCES.....	47
6.1. Estímulos verbales	
6.2. El lenguaje que se debe utilizar	
6.3. Estímulos vocales	
6.4. Estímulos físicos	
6.5. Estímulos situacionales	

CUARTA PARTE

7. TRABAJO DE CAMPO.....	63
7.1 Entrevistas a portavoces institucionales de empresas de servicios públicos	
7.2 Aplicación de la metodología y evaluación de portavoces	
CONCLUSIONES Y PRUEBA DE HIPÓTESIS.....	100
BIBLIOGRAFÍA.....	101
GLOSARIO.....	104
AGRADECIMIENTOS.....	106

INTRODUCCIÓN

La idea que me motivó a realizar el presente trabajo surgió como un modo de amalgamar mi vida profesional y laboral, construyendo un puente entre la comunicación individual y la social.

Inicialmente cursé la Licenciatura en Fonaudiología en la Universidad del Salvador, una vez recibida hice cursos en la Argentina y en el extranjero y trabajé varios años en esa profesión.

La vida, sin embargo, me hizo transitar otros caminos y hace ya siete años que estoy trabajando en el área de comunicación de una empresa de telecomunicaciones. Primero en el área de publicidad y luego en la de prensa.

Siempre he sentido que debía dedicarme a estudiar los mecanismos que intervienen en la comunicación humana y por eso comencé buscando desde los orígenes para comprender qué ocurre cuando alguna dificultad impide o altera esa función.

Esos conocimientos previos me han llevado a investigar qué interviene en sistemas más complejos de emisores, ámbitos y públicos para detectar cómo ocurren las patologías comunicacionales en las organizaciones y de qué manera pueden abordarse y solucionarse.

Elegí “**Portavoces y Oradores Institucionales**” como tema para este trabajo porque el hecho de poder relacionar en forma multidisciplinaria el marco teórico que hoy existe en forma fragmentada me posibilitará ofrecerle a la comunicación institucional el aporte de quien comenzó su formación desde la comunicación individual.

Cecilia Petrich

La presente investigación representa un hilo conductor de mi vida profesional y del comienzo de mi vida laboral.

Cuando cursaba el último año de mi carrera de grado, Licenciatura en Tecnología de los Alimentos en la Universidad Católica Argentina, ingresé a la segunda productora mundial de alimentos, coordinando el Servicio de Atención al Consumidor con cobertura nacional. Ahí comprendí que mi trabajo se basaba en un único medio que era el *teléfono* y que la herramienta más poderosa con la que contaba era *mi voz*. Descubrí mi vocación por la Comunicación Institucional trabajando en equipo con el área de Asuntos Corporativos.

Decidí desarrollar la tesis sobre “**Portavoces y Oradores Institucionales**” porque al desarrollarme en un centro al consumidor, cumplía el rol de portavoz en cada llamado que recibía, ya que representaba a la compañía comunicando el mensaje oral corporativo. A partir de mi accionar transmitía los valores, misión y visión de la organización.

Mariana Vidal

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Portavoces y Oradores Institucionales: ¿Condiciones innatas o capacidades adquiridas a través del entrenamiento?

HIPÓTESIS

Debido a la gran exposición mediática a la que se ven sometidas las empresas en la actualidad y a un público cada vez más exigente en materia de información, resulta fundamental que los ejecutivos además de tener condiciones técnicas indispensables para el manejo de su gestión estén convenientemente entrenados para desempeñarse ante los medios masivos de difusión en representación de la compañía.

OBJETIVOS

- Consolidar un marco teórico sobre los ejes de **la foniatría, la psicología de la comunicación y la oratoria** para evaluar las condiciones de un portavoz.
- Estudiar en qué medida las empresas más importantes privatizadas argentinas realizan **entrenamientos** a sus ejecutivos para enfrentar a los medios de difusión.
- Analizar cómo favorecen los “**media training**” el desempeño de un portavoz.
- Evaluar de qué manera a través de la **comunicación verbal y no verbal** se logra la convicción de la audiencia.

PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

*¿Son **innatas** o se pueden **adquirir a través del entrenamiento** las condiciones para hablar en público?*

*¿Existe en las empresas privatizadas en la Argentina **una política de entrenamientos mediáticos** para quienes representen públicamente a la compañía?*

*¿Qué papel juegan la **comunicación verbal y no verbal** en el desempeño de un portavoz?*

METODOLOGÍA

Las autoras del presente trabajo desarrollarán una metodología para evaluar las condiciones de un portavoz, tomando como eje a **la foniatría, a la psicología de la comunicación humana y a la oratoria.**

Ese marco teórico se aplicará sobre entrevistas a los portavoces de las empresas más importantes privatizadas en la Argentina para determinar si las facultades para hablar en público son condiciones innatas o si es posible desarrollar esas capacidades a través del entrenamiento. (ver Cuarta Parte)

Asimismo, las entrevistas posibilitarán detectar si en las empresas se realizan entrenamientos mediáticos a ejecutivos que no pertenezcan al área de comunicación.

JUSTIFICACIÓN

El propósito del presente trabajo consistirá en *aportar un enfoque multidisciplinario de la evaluación de las condiciones necesarias y de la tarea del portavoz, debido que existe un vacío metodológico en la bibliografía publicada hasta la fecha.*

Asimismo, la investigación que se realizará ayudará a crear un instrumento que posibilite evaluar las aptitudes para hablar en público.

Por otro lado, este nuevo enfoque, relacionará el marco teórico existente en las disciplinas mencionadas con las rutinas de actuación de los comunicadores y se contrastará con el análisis de casos de empresas privatizadas.



PRIMERA PARTE

Lenguaje y Oratoria

PRIMERA PARTE

CICERÓN (Marco Tulio) Político, filósofo, escritor y el más célebre de los oradores romanos, nació en Arpino y murió en Formías (106-43 a.C.). El Poeta Arquías le inició en los estudios de la poesía y la oratoria griegas, y los dos Scévolas fueron sus maestros de jurisprudencia, en la que fue tal su aprovechamiento que a los dieciséis años escribió una obra de Derecho Civil. Completó su formación en Grecia. (Diccionario Enciclopédico Espasa – Tomo 5 – P. 2677)



Figura N° 1: Cicerón hablando en el Senado, según el pintor Cesare Maccari (1840-1919)

PORTAVOZ: El que por tener autoridad en una institución suele representarla o llevar su voz. Funcionario autorizado para divulgar de manera oficiosa, lo que piensa un gobierno acerca de un asunto determinado. (Diccionario Enciclopédico Espasa – Tomo 14 – P. 8393)

ORADOR: Persona que ejerce la oratoria; que habla en público para persuadir a los oyentes o mover su ánimo. Dícese en sentido absoluto del que por su naturaleza y estudio tienen las cualidades que hacen al hombre apto para los fines de la oratoria. (Diccionario Enciclopédico Espasa – Tomo 13 – P. 7695)

1. FONÉTICA FISIOLÓGICA (Testut, 1966);(Spalteholz, W; 1970) (Malmberg, 1977)

El aparato fonatorio del hombre consta de tres partes: 1) **El aparato respiratorio**, que provee la corriente de aire necesaria para la producción de la mayor parte de los sonidos del lenguaje; 2) **La laringe**, que crea la energía sonora utilizada en el habla; 3) **Las cavidades supraglóticas**, que actúan como resonadores y en donde se producen la mayor cantidad de ruidos utilizados en el habla.

1.1. La respiración

Los órganos que intervienen en la respiración, también llamados cavidades infraglóticas, son: **los pulmones, los bronquios y la tráquea.**

El acto de la respiración comprende dos fases: la inspiración y la espiración. En **la inspiración**, las cavidades pulmonares aumentan de tamaño a medida que la caja torácica se dilata, a causa del descenso del diafragma y la elevación de las costillas. Este aumento de volumen de los pulmones provoca el ingreso del aire del exterior, que entra por las fosas nasales o por la boca, y pasa luego por la faringe y la traquearteria. En **la respiración** se produce una elevación del diafragma y un descenso de las costillas que provocan, como consecuencia, la expulsión de una parte del aire contenido en los pulmones. Este aire lanzado al espirar es el utilizado por la fonación.

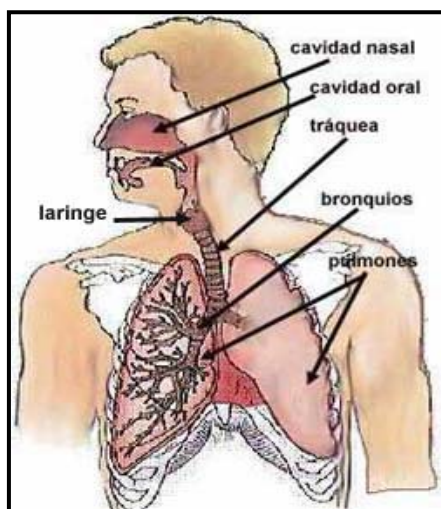


Figura N° 2: Aparato fonorespiratorio

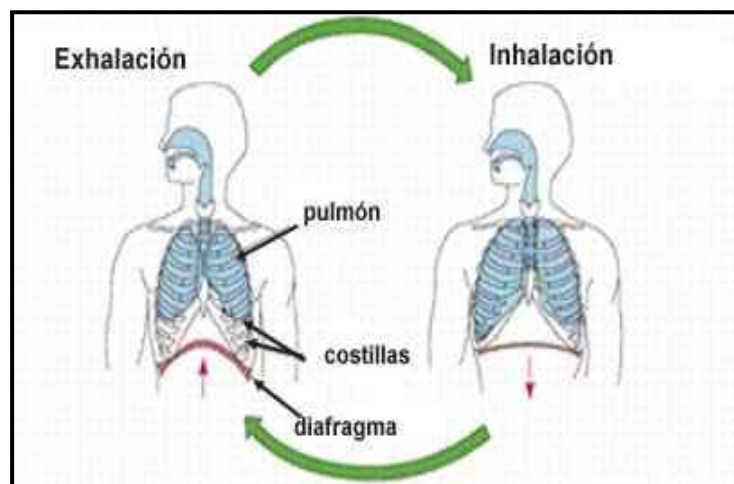


Figura N° 3: Mecanismo respiratorio

También es posible, en principio, producir sonidos durante la inspiración, pero es una posibilidad utilizada sólo excepcionalmente. Se la oye a menudo en los niños. A veces también se produce este tipo de sonidos al sollozar.

1.2. La laringe

Es una especie de caja cartilaginosa que termina en la parte superior de la tráquea. Está compuesta por cuatro cartílagos: **el cricoides**, que constituye su misma base, con la forma de un anillo colocado horizontalmente, cuyo sello está vuelto hacia atrás; **el tiroides**, que se ve sobresalir en el cuello de los hombres, ligado al cricoides por medio de los cuernos inferiores; **el tiroides** está abierto hacia arriba y hacia atrás; y en el fin, los **aritenoides**, dos pequeños cartílagos con la forma de pirámides, colocados sobre el sello del cricoides, sobre el cual se mueven por la acción de un sistema de músculos que los rigen, haciéndolos deslizar, girar o balancear. En la parte interna de la base de los aritenoides (la apófisis vocal) está insertada una extremidad de las cuerdas vocales; la otra está fija en el ángulo del tiroides (hacia delante). La

parte posterior de los aritenoides (la apófisis muscular) es el punto de apoyo de los músculos que mueven los aritenoides y que dirigen, de esa manera, el abrir y cerrar de la glotis.

Figura N° 4: Visión de la laringe abierta, en relación con la lengua, hipofaringe y tráquea.

Las **cuerdas vocales** y el mecanismo que las rige, constituyen el órgano más importante de nuestro aparato fonatorio. El nombre de cuerda es impropio. Son en realidad *labios*, colocados simétricamente a derecha e izquierda de la línea media, constituidos por un músculo (el tiroaritenoso) y un tejido elástico (el ligamento).

Sobre las cuerdas vocales propiamente dichas, se encuentra otro par de labios de forma semejante, llamados *falsas cuerdas vocales o bandas ventriculares*, que no tienen nada que ver con la fonación normal. Entre los dos labios (inferior y superior) se encuentran los ventrículos de Morgani, que quizá ejercen cierto efecto resonador sobre el tono laríngeo.



1.3. La fonación

Se llama **glotis** al espacio normalmente triangular circunscrito por las dos cuerdas vocales (y su prolongación en las apófisis vocálicas).

Por medio de los **cartílagos aritenoides** y de los **músculos** que los rigen, es posible acercar una a otra las cuerdas vocales y cerrar así la glotis. Durante la respiración normal, la glotis está abierta al igual que durante la articulación de ciertas consonantes sordas. Para la fonación, la glotis debe cerrarse a lo largo de la línea media. Si la parte de la glotis que se encuentra entre los aritenoides permanece abierta dejando pasar el aire, se produce el cuchicheo. Si el cierre es completo, la glotis está lista para entrar en vibración, siempre que la tensión del músculo tiroaritenoso sea la requerida para el registro deseado.

Los fisiólogos de la voz nos enseñan que esta tensión no se produce esencialmente bajo la forma de alargamiento de la cuerda vocal, como se creía antiguamente, sino también y sobre todo, como una contracción interior. Para el registro grave, la cuerda vocal es gruesa, para el registro agudo, es delgada y tiene más o menos la forma de una cinta. Es igualmente posible dejar entrar en vibración sólo una parte de la cuerda vocal y acortar así la longitud del cuerpo vibrante, produciéndose entonces un tono más agudo.

Sobre la laringe, y ligado a los cartílagos de ésta por ligamentos y músculos, se encuentra el **hueso hioides**, que tiene la forma de un semicírculo abierto hacia atrás. La entrada de la laringe está protegida por la **epíglotis** que, durante la deglución impide al alimento entrar en la tráquea.

El camino del alimento y el del aire de la respiración se cruzan en la **faringe**. Por medio de los numerosos músculos de la laringe ésta puede desplazarse de arriba hacia abajo y de atrás hacia delante. El primero de estos movimientos es sobre todo importante para la fonación, pues modifica el volumen, y de esta manera el efecto resonador de la faringe.

1.4. Las cavidades supraqlóticas

Son la **faringe, la cavidad de la boca y las fosas nasales**, cuyo papel principal en el habla es actuar como resonadores del tono laríngeo. Es posible agregar un cuarto resonador formado por la proyección y el abocinamiento de los labios.

La **cavidad de la boca** puede cambiar de forma y de volumen casi hasta el infinito gracias a los movimientos de la lengua, que la ocupa en gran parte y que forma su base. La bóveda está constituida por el paladar, que se divide en dos partes: el paladar duro hacia delante y el paladar blando o velo del paladar, hacia atrás. El paladar blando es móvil y abre y cierra la entrada de las fosas nasales. Es entonces la articulación del velo del paladar la que determina si un sonido será nasal (el aire pasa por la nariz) u oral (el aire pasa únicamente por la boca).

El velo del paladar termina en la úvula. La forma y el volumen de las fosas nasales son fijas. Su efecto resonador, es en consecuencia, siempre el mismo. En la boca se encuentran también los dientes con los alvéolos (parte saliente del paladar que se encuentra justo detrás de los dientes del maxilar superior). Detrás de los alvéolos se encuentra la región prepalatal.

Los **labios** tienen una gran movilidad, y gracias a ello, es posible agregar un cuarto resonador y modificar así el efecto de la cavidad bucal (Labialización).

La importancia de la **lengua** –órgano extremadamente móvil- es tan grande para la producción de los sonidos del lenguaje que la palabra “lengua” es utilizada a menudo (en latín, en español, en francés y en inglés, entre otros idiomas) para simbolizar la comunicación lingüística en general (por ejemplo la lengua española). De hecho, la lengua es el más importante de los órganos del habla que se encuentran sobre la glotis. Es un conjunto de músculos cuya base está ligada al hueso hioides y que llena casi toda la cavidad bucal. Los diferentes movimientos de la lengua son los que permiten obtener todos los efectos resonadores utilizados en la producción de los diferentes timbres vocálicos del lenguaje y realizar toda una serie de ruidos diversos.

1.5. La voz

El **aparato de la fonación** es el conjunto de órganos del cuerpo humano que funcionan para producir la voz. Los órganos que intervienen en esa función son: **los pulmones, el diafragma, los bronquios, la tráquea, la laringe, la boca, el paladar, la lengua, los dientes, y otros resonadores** como los huesos de la cabeza y la cavidad torácica.

1.6. Fisiología de la fonación

El aire contenido en los pulmones sale de éstos estimulado por **el diafragma**, músculo transversal que regula la respiración. El aire pulmonar se conduce por los bronquios hacia la tráquea, en cuyo extremos superior está la laringe.

Como se describió anteriormente, **la laringe** presenta un estrechamiento por cuatro pliegues, dos a cada lado, son las cuerdas vocales y las bandas ventriculares o falsas cuerdas vocales. Entre ellas hay una abertura que se cierra o se abre para dejar pasar el aire pulmonar, es la glotis. Las vibraciones de las cuerdas vocales haciendo abrir y cerrar la glotis producen un sonido neutro que es el tono fundamental de la voz y es un sonido muy parecido al de la vocal "A".

Las distintas posiciones de la lengua, la boca, los labios, entre otros órganos constituyen *las articulaciones de la voz*.

2.ORIGEN Y NATURALEZA DEL LENGUAJE (Lord Brain;1976)¹

2.1. El Origen del Lenguaje

"El lenguaje tiene para la humanidad un interés tan absorbente que no sorprende que desde los tiempos más remotos haya habido especulaciones acerca de su origen. El problema es realmente difícil. Todos los seres humanos normales hablan, y por lo menos superficialmente, no hay nada primitivo en el lenguaje de los pueblos primitivos. Los animales, por otro lado, no poseen un lenguaje discernible y hasta hace poco no se habían realizado estudios serios sobre la comunicación en el reino animal. Como los animales no hablan, y no es posible observar la adquisición del lenguaje en ninguna otra especie de seres humanos, parecería ser que el origen del lenguaje sólo puede ser asunto de especulación, y en gran medida así lo es. Pero en su mayoría, los primeros especuladores carecían de los datos que poseemos en la actualidad." (Lord Brain;1976 p.13)

El primer relato del origen del lenguaje se encuentra en el **Génesis**, donde después de describir la creación, Dios le dice a Adán:

"Jehová Dios formó, pues, de la tierra toda bestia del campo, y toda ave de los cielos y los trajo a Adán para que viese cómo los habría de llamar; y todo lo que Adán llamó a los animales vivientes, ese es su nombre." (Génesis, Capítulo 2, Vs.19)

De tal modo, el empleo de nombres se considera una característica del primer hombre. Se dice de los descendientes de Adán:

"toda la tierra tenía un solo lenguaje y una sola manera de hablar". En el mismo génesis se asocia al desarrollo de la civilización con la descomposición del lenguaje único, y se lo relaciona al resultado directo del hombre al hacer los ladrillos y construir la simbólica Torre de Babel:

"Y Dios Dijo: He aquí que el pueblo es uno sólo y todos tienen un mismo lenguaje; que comiencen a hacer lo que quieran que nada les será negado. Pero que se confunda su lenguaje para que no puedan comprenderse los unos a los otros. Y Dios los esparció sobre la faz de la

¹ **Lord Brian** es Doctor en Medicina, miembro del Colegio Real de Médicos de Inglaterra, médico consultor del London Hospital Maida Vale para Enfermedades Nerviosas.

tierra, y abandonaron la construcción de la ciudad. De allí el nombre de Babel, porque Dios confundió en ella el lenguaje de toda la tierra y desde allí se esparcieron por el mundo". (Génesis, Capítulo 11, vs. 6,7,8,9)

La teoría de **Platón**² del origen del lenguaje está expresada en el Cratilo. Este diálogo es una larga discusión de la proposición de Cratilo de que *"todo tiene su nombre correcto, que le viene por naturaleza, y que un nombre no es lo que la gente aplica de común acuerdo, una simple porción de su propia voz aplicada a la cosa, sino que hay algo de innato en los nombres, que es el mismo para todos los hombres, tanto griegos como bárbaros"*.

Sócrates³ llegó a la conclusión de que si los nombres deben representar cosas, debe ser en virtud del hecho de que poseen alguna semejanza inherente con las cosas que deben representar, y que esta semejanza deriva de la capacidad de los sonidos con que se componen las letras, de portar significados en virtud de sus cualidades sensoriales, aún cuando estaba de acuerdo en admitir que la costumbre también desempeña cierto papel que justifica también el uso de sonidos y palabras disímiles con los objetos. Se ha señalado que Platón tenía en su contra la falta de conocimiento de idiomas extranjeros con el fin de efectuar estudios comparativos.

Según Brian fue **Herder**⁴ (1744-1803) quien sentó las bases de la ciencia del lenguaje. Era discípulo de **Kant**⁵ y amigo de **Goethe**⁶. Su ensayo sobre el lenguaje *Ubre den Ursprung der Sprache*, publicado en 1772, fue un intento de refutar la hipótesis del origen divino del lenguaje demostrando que el hombre desarrolló el lenguaje a la par del desarrollo de su razón. Herder relacionó el desarrollo del lenguaje con el aislamiento de objetos del mundo exterior. (Jespersen⁷, p.45).

En el siglo XVIII también comenzó a hacer su contribución la filología comparativa. La conquista de la India por los ingleses y franceses permitió la observación del sánscrito, y **Sir Williams Jones**⁸ (1746-1794) llamó la atención sobre las similitudes entre el sánscrito, el griego y el latín, lo que según él implicaba el origen común de las tres lenguas. Esta idea fue desarrollada después por **Schlegel**⁹ (1772-1829) en su libro sobre el lenguaje y la sabiduría de los indios.

A mediados del siglo XIX **Max Müller**¹⁰ (1823-1900) formuló cuatro hipótesis sobre el origen del lenguaje: *las teorías del ding-dong, el bow-bow, el pooh-pooh y el yo-heave-ho*. La

² **Platón**, filósofo griego. Nació en Atenas en el 427 AC. Su verdadero nombre fue Aristocles. Sus diálogos suelen dividirse en tres grandes grupos: "Socráticos", "de madurez" y "de vejez".

³ **Sócrates**: Filósofo griego. Nació en el 470 AC. Fue el fundador de la filosofía moral. Creía en la superioridad de la discusión sobre la escritura, dialogaba y discutía con quien quisiera escucharlo y respondía mediante preguntas.

⁴ **Johan Gottfried Von Herder**. Filósofo alemán. Nació en 1744. Escribió sobre teología, filología, filosofía e historia. Exploró los orígenes de los individuos y de los pueblos.

⁵ **Immanuel Kant** (1724-1804) Filósofo alemán considerado por muchos como el pensador más influyente de la era moderna.

⁶ **Johann Wolfgang Von Goethe**. Fue una de las cumbres de la literatura alemana. Nacido en 1749, discípulo de Herder. Sus principales obras son "Godofredo de Berlichingen", "Werthes", "Egmont" y "Fausto", entre otras.

⁷ **Otto Jespersen**: lingüista danés. Se dedicó al estudio de la filosofía de la gramática dentro de la escuela estructuralista y descriptiva.

⁸ **Sir Williams Jones** (1746-1794): lingüista inglés. Se especializó en gramática comparada.

⁹ **Schlegel** (1772-1829) Filósofo alemán, discípulo de Herder.

¹⁰ **Max Müller** (1823-1900: especialista alemán en sánscrito y profesor de la Universidad de Oxford.

teoría del ding dong que tiene su origen en **Platón**, presupone una relación natural e innata entre las palabras y las cosas para las cuales se usan. La teoría del bow-bow considera a la onomatopeya como base del lenguaje, es decir que las palabras, están compuestas por sonidos que imitan a los objetos. La teoría del pooh-pooh o interjeccional, supone que el lenguaje se origina en las eyaculaciones e interjecciones involuntarias producidas por el hombre primitivo en momentos de emoción, y la teoría del yo-heave-ho deriva de los sonidos que acompañan al esfuerzo físico común.

Otro punto de vista que defienden **Wundt**¹¹ (1928) y **Bloomfield**¹² (1914) propone el gesto como origen del lenguaje. Se piensa que los gestos manuales se asocian a los gestos orales, y que éstos produjeron sonidos. De esta manera los sonidos se relacionaron con el significado de los gestos manuales y, más tarde, desaparecieron en gran parte los gestos manuales quedando como único símbolo los sonidos.

Hay pruebas de que los gritos de animales y pájaros, y los ruidos que hacen los reptiles, anfibios e insectos, y según parece también los peces, influyen sobre la conducta de sus congéneres. Estos gritos y ruidos, sin embargo, por grande que sea su valor biológico, difieren del lenguaje en varios aspectos, ya que estos ruidos excitan directamente cierto tipo de conducta reactiva en otros miembros de la especie: aún cuando a veces pueden actuar como signos de algún objeto o serie de circunstancias, nunca son símbolos, es decir, no tienen el poder de representar la cosa en su ausencia, y por eso no pueden comunicar dicha representación.

Según **Yerkes**¹³, los chimpancés se comunican eficazmente unos con los otros por medio de sonidos, gestos, expresiones faciales y corporales, posturas y actitudes visibles que actúan como signos con significado. Probablemente los símbolos son raros y desempeñan un papel subordinado insignificante, en su expresión lingüística. Por tanto, el lenguaje compuesto del chimpancé difiere del nuestro. Por ejemplo ellos no tienen sistema, ni reunión de sonidos que pueda denominarse con propiedad lenguaje, y nada que se parezca siquiera remotamente al lenguaje escrito. Principalmente porque los procesos de signos observados en la conducta diaria de esos animales afectan profundamente sus actividades y relaciones sociales, parece razonable decir que ellos constituyen un lenguaje simple.

Los chimpancés comunican muchas cosas; comunican la emoción, porque sus manifestaciones físicas en un individuo son capaces de provocarla en otro; comunican el deseo de la acción, en parte mostrando o imitando la acción que desea que el receptor de la comunicación realice, o haciendo que la experimente directamente, empujándolo o tirándolo cuando se trata de un movimiento. Esta comunicación, sin embargo, no se produce por símbolos sino por muestras, como si fuera su propia representación el sentimiento o la acción. El empleo de símbolos con el fin de la comunicación sólo ha sido dado por el hombre.

¹¹ **Wilhelm Wundt**): psicólogo y filósofo alemán nacido en 1832. Es considerado como el fundador de la psicología experimental.

¹² **Leonard Bloomfield**: Lingüista norteamericano. Alrededor de 1920 le dio gran importancia al estudio sincrónico de la lengua y su teoría se centra en el análisis de la forma.

¹³ **Robert Yerkes** (1876-1956) Fue pionero de la teoría de aprendizaje animal.

La última teoría del origen del lenguaje formulada por **Diamond**¹⁴ (1959), es quizás la más amplia y satisfactoria hasta el presente, ya que toma en cuenta tanto la filología comparativa como el desarrollo de la comunicación en animales y tiene una afinidad con las primeras teorías. La base del criterio de Diamond es que el origen del lenguaje debe buscarse descubriendo qué tipo de palabra es más común en las formas primitivas de un determinado lenguaje y en las lenguas más antiguas. Los tres hechos fundamentales en los que insiste son que toda comunicación completa incluye un verbo, que la proporción de verbos con respecto a otras partes del lenguaje disminuye a medida que un determinado lenguaje evoluciona, y que existe “un uso del lenguaje, una forma-función, en la cual hay una ausencia común y universal de la gramática. La segunda persona singular del imperativo, es decir, la demanda de acción, es la forma simple del verbo – sin afijos y sin reglas de sintaxis”.

La teoría de **Diamond** reúne la hipótesis de que el lenguaje, en su origen, era interjeccional y tenía relación con el esfuerzo común, y el criterio de que el acompañamiento fonético de gestos llegó a separarse de éstos. Se agrega a ellos la intención del que habla de comunicarse, para obtener la cooperación de sus semejantes.

2.2. La naturaleza de las palabras (Lord Brian;1976) (Malmberg Bertil; 1977)¹⁵

El lenguaje está constituido por sonidos y su componente más elemental es el **fon** que es *el sonido que puede aislarse y que efectúa el que habla en el curso del lenguaje*. Es evidente que cuando diferentes personas emiten la misma palabra, difieren con respecto a los fones que utilizan. La diferencia más notable se advierte en cuanto al timbre. Hay una gran diferencia en los fones producidos en la pronunciación de la misma palabra por un niño o por un adulto, por ejemplo. Entonces ¿cómo puede existir un alfabeto fonémico cuando los sonidos del lenguaje son infinitamente variados?

“Las unidades utilizadas como signos en el lenguaje hablado son sonidos y grupos de sonidos que, en consecuencia, deben estar diferenciados, de manera que el oído humano pueda, sin equivocarse identificar e interpretar las diferencias y el aparato fonatorio pueda producirlas de manera reconocible. Para saber hablar, el hombre debe aprender a oponer ciertos sonidos a otros.” (Bertil Malmberg;1977 p. 5)

Según **Brown**¹⁶ (1956) los especialistas en fonética clasifican en categorías el lenguaje que escuchan y los símbolos de sus alfabetos fonémicos representan categorías de sonidos más que sonidos únicos. Es posible hacer pequeños cambios en la duración, calidad, y timbre de un sonido, es decir, variar el fon, sin cambiar una palabra por otra, y por eso, los fones que se sustituyen mutuamente se considera que se hallan en variación libre y el descubrimiento de clases de variantes libres es la primera etapa en la identificación de fonemas.

¹⁴ **A.S. Diamond**: etnolingüista. Se especializó en el estudio de la historia y los orígenes de la lengua.

¹⁵ **Bertil Malmberg** es profesor de fonética en la Universidad de Lund y director del Instituto de Fonética de esa misma institución. El título original de la Obra es “La phonétique” press Universitaires de France, Paris, 1954, traducida por Gabriel G. Bes y revisada por el autor.

¹⁶ **Roger Brown**: psicolingüista y especialista en psicología del pensamiento y el lenguaje.

Un **fonema** es, entonces, *la unidad más pequeña del lenguaje*. Las letras de un alfabeto transcriben con mayor o menor precisión los fonemas del lenguaje.

También existen **fonemas secundarios** que no se escriben alfabéticamente. Estos incluyen la *intensidad y las puntuaciones* en una frase como los signos de admiración e interrogación, que indican el tono.

Los **fonos y los fonemas** no tienen significado. *La unidad más pequeña del lenguaje capaz de transmitir un significado es el morfema*. Un morfema es una conjunción de fonemas particulares en una secuencia particular. Es una unidad reminiscente de la palabra, pero que no se identifica con ella, porque una palabra puede contener más de un morfema. El morfema es la unidad semántica mínima.

Muy pocas palabras tienen un solo significado: los distintos significados de las palabras son los diferentes usos que se le den y, en general, con qué significado se emplea sólo puede desprenderse de su contexto, que en este caso significa no sólo las palabras en relación con las cuales está colocada, sino en un sentido más amplio, las circunstancias en las cuales se emplea. Por ejemplo la palabra “fuego” puede ser una orden para que un soldado dispare un arma, o un grito de alarma frente a un incendio. Sólo las circunstancias aclaran su significado.

El contexto más constante de una palabra consiste en las otras palabras que forman una frase.

Así como una **palabra** es una organización de orden más elevado que un fonema, la oración es una organización superior a la palabra, y como la palabra, una **oración** es una organización que necesita tiempo para adquirir existencia, y en la cual, lo que sucede después modifica el significado de lo que pasa antes, de manera que deben mantenerse las primeras partes como en suspenso, hasta que las últimas determinen su significado. El ejemplo más claro lo proporcionan las palabras homófonas, es decir que tienen el mismo sonido pero distinto significado. Por ejemplo si se comienza una frase con las palabras “El derecho... no se sabe en ese momento qué significa la palabra “derecho”. Si se continúa diciendo “El derecho de las personas a transitar...” el significado es distinto a cuando se dice “el derecho de la tela...”, ya que en este caso representa lo contrario de “revés”. Así el significado de la palabra “derecho” está en estado de suspenso hasta que sea determinado por las palabras que se escuchen después. El significado, por lo tanto, depende del contexto verbal o sintáctico.

2.3. Lenguaje, Lengua y Habla (Ferdinand de Saussure;1979)¹⁷

Según el autor la lengua no es más que una determinada parte del lenguaje, aunque esencial. Es a la vez un producto social de la facultad del lenguaje y un conjunto de convenciones necesarias adoptadas por el cuerpo social para permitir el ejercicio de esa facultad en los individuos.

¹⁷ **Ferdinand de Saussure** nació en Ginebra en 1857 y murió en 1913. Dedicó gran parte de su vida a analizar las características del lenguaje, no sólo como una regla gramatical sino como símbolo y cultura. Se desempeñó como profesor de idiomas y gramáticas comparadas. Se lo considera el padre del Estructuralismo.

Tomado en su conjunto, **el lenguaje** es multiforme y heteróclito, a la vez físico, fisiológico y psíquico, pertenece además, al dominio individual y al dominio social; no se deja clasificar en ninguna de las categorías de los hechos humanos, porque no se sabe cómo desembrollar su unidad.

La lengua, por el contrario, es una totalidad en sí y un principio de clasificación. En cuanto le damos el primer lugar entre los hechos del lenguaje, introducimos un orden natural en el conjunto que no se presta a ninguna otra clasificación.

A este principio de clasificación se podría objetar que el ejercicio del lenguaje se apoya en la facultad que nos da la naturaleza, mientras que la lengua es cosa adquirida y convencional que debería quedar subordinada al instinto natural en lugar de anteponérsele.

No está probado que la función del lenguaje, tal como se manifiesta cuando hablamos, sea enteramente natural, es decir que nuestro aparato vocal esté hecho para hablar como nuestras piernas para andar. De hecho, no existe un aparato que le sea propio a la fonación ya que la producción del lenguaje articulado, los hombres la realizamos con parte del aparato respiratorio, parte del digestivo y la coordinación depende del sistema nervioso central.

Se podría decir que no es el lenguaje hablado el natural al hombre, sino la facultad de construir una **lengua**, es decir, *un sistema de signos distintos que corresponden a ideas distintas*.

Broca¹⁸ ha descubierto que la facultad de hablar está localizada en la tercera circunvolución frontal izquierda. También sobre esto se han apoyado algunos para atribuir un carácter natural al lenguaje. Pero esa localización se ha comprobado para todo lo que se refiere al lenguaje, incluso la escritura, y esas comprobaciones, añadidas a las observaciones hechas sobre las diversas formas de la afasia por lesión de tales centros de localización, lleva a creer que por debajo del funcionamiento de los diversos órganos, existe una facultad más general, la que gobierna los signos: la que sería la facultad lingüística por excelencia.

Para atribuir a la lengua el primer lugar en el estudio del lenguaje, se puede finalmente hacer valer el argumento de que la facultad –natural o no- de articular palabras no se ejerce más que con la ayuda del instrumento creado y suministrado por la colectividad; no es pues quimérico decir que es la lengua la que hace la unidad del lenguaje.

El habla es un acto individual de voluntad e inteligencia, en el cual conviene distinguir las combinaciones por las que el sujeto hablante utiliza el **código de la lengua** con miras a expresar su pensamiento individual y el mecanismo psicofísico que le permita exteriorizar esas combinaciones.

La **lengua** es un sistema de signos que expresan ideas, y por eso comparable a la escritura, al alfabeto de los sordomudos, a los ritos simbólicos, a las formas de cortesía, a las señales militares, entre otros. Sólo que es el más importante de todos esos sistemas.

3. LA COMUNICACIÓN HUMANA

3.1. El Proceso de la Comunicación

Según **José Bleger**¹⁹ se llama **comunicación** *al proceso por el cual los seres humanos condicionan recíprocamente su conducta en la relación interpersonal*. Es evidente que en este proceso juega un papel de primera magnitud el lenguaje, por ser el instrumento más perfeccionado de la comunicación, pero también hay que tener en cuenta a otros medios, que operan en forma aislada, o bien, acompañando al lenguaje.

El concepto de comunicación se hace así muy amplio, ya que incluye todos los procesos en los cuales la conducta de un ser humano –consciente o inconsciente- actúa como estímulo – en forma intencional o no- de la conducta de otro u otros seres humanos. Y a su vez el efecto producido, la conducta emergente, reacciona como estímulo que modifica la conducta primera.

En su sentido más amplio, la comunicación incluye todo intercambio de mensajes, transmisión de significaciones entre personas o grupos, e incluye siempre, esquemáticamente un emisor, un mensaje y un receptor. Todo mensaje tiene un contenido significativo y una función.

La **comunicación** puede ser *interindividual o diádica, intragrupal o intergrupala*, según opere entre dos individuos o dentro de un grupo o entre grupos entre sí. Puede sufrir alternaciones por distorsionada e incompleta, provocando separación, malentendidos y conflictos.

El proceso de la comunicación no sólo opera como agente estimulante unidireccional, sino como un circuito completo que implica un proceso de retroalimentación, retorno o “*feed-back*”, en el cual el receptor se convierte a su vez en emisor.

La **palabra**, por su valor simbólico, cumple un rol esencial en este proceso, reproduciendo en el receptor el contenido simbólico del efector. Pero junto con la palabra resultan estímulos de la conducta del otro (receptor) los fenómenos del área del cuerpo y los del mundo externo. Es la llamada **comunicación preverbal**: *timbre de la voz, actitudes, gestos y acciones, entre otros*.

“Un hecho fundamental, aunque descuidado por técnicos y analistas de los “*mass media*”, es que la comunicación verbal es el único medio de expresión común entre emisor y receptor, los demás códigos y canales (visuales, táctiles, olfativos, gustativos) son de dirección única” (Costa, Joan, Imagen Corporativa p. 62)²⁰.

Como la conducta de una persona puede estar en contradicción en las distintas áreas, resulta posible que deseando obtener una respuesta dada, o un efecto determinado, se obtengan respuestas no deseadas, pero que han sido condicionadas por el mismo efector por medio de la comunicación con las áreas o conductas no conscientes.

¹⁸ **Broca**: Describió el centro del lenguaje en el cerebro. En 1861 descubrió que una pequeña lesión en el pie de la tercera circunvolución frontal del hemisferio dominante produce una pérdida del lenguaje de expresión, sin que se produzcan otros trastornos intelectuales.

¹⁹ **José Bleger** fue miembro titular y didáctico de la Asociación Psicoanalítica Argentina y miembro de la International Psycho-Analytical Association. Se desempeñó como profesor del Departamento de Psicología de la Facultad de Filosofía y Letras de Buenos Aires y de Rosario.

²⁰ **Joan Costa**: Especialista en comunicaciones corporativas. Nació en España y hay quienes sostienen que ha creado una “escuela de pensamiento avalada por su trabajo como comunicólogo consultor, hilo conductor de los movimientos europeos recientes en el campo de la comunicación y la imagen pública de las empresas.

El lenguaje es una conducta que no sólo transmite un significado intencional por su contenido consciente sino que, al mismo tiempo es un estímulo para la conducta del otro, suscitando acciones o modificaciones corporales. En algunas oportunidades la palabra, como acción sobre el otro, ocupa un lugar de primer orden, por encima de su contenido simbólico explícito.

“La psicología experimental enseña que las palabras son, antes que las ideas, el instrumento de la cultura” (Costa; Joan; Imagen Corporativa)

La **comunicación verbal y preverbal** tiende a estereotiparse con mucha facilidad, y cada individuo o grupo llega a tener un cierto repertorio más o menos fijo, de técnicas de comunicación.

El proceso de comunicación nos permite analizar y reconocer la enorme importancia que tienen los seres humanos, unos sobre otros, y cómo los estímulos más importantes y significativos que forman y condicionan la conducta no provienen del medio físico, sino de otros seres humanos, de sus conductas. En este proceso de comunicación se concreta la sociabilización del ser humano, porque todo el proceso del condicionamiento recíproco de los seres humanos, a través del proceso de la comunicación se realiza según normas y contenidos dados en una estructura social determinada, que también se transmiten, implícitamente en los mensajes.

“Todo comunica; no existe posibilidad de “no comunicar”; no existe posibilidad de “no comunicar”. Si consideramos a dos o más personas interactuando, es imposible que éstas “no comuniquen, porque la “no comunicación es sinónimo de “no conducta” y esto no es posible” (Scheinson; 2000 p. 176)

El esquema tradicional de la comunicación (emisor – mensaje – receptor) es sumamente funcional por su simplicidad pero no contempla variables relacionadas con el código que se utiliza en el intercambio de mensajes.

“Este problema es tan complejo que ni siquiera con la condición de manejo de un código común se puede garantizar la comunicación. Dos personas pueden compartir un mismo código, por ejemplo, las dos pueden ser hablantes de español, y, sin embargo, no comprenderse debido a que un mismo concepto los puede remitir a dos situaciones opuestas. En el caso opuesto, pueden ser lingüísticamente incompatibles pero pueden realizar un intercambio de mensajes satisfactorio (considérese por ejemplo, u turista japonés que preguntara por una dirección, y que obtuviera ayuda adecuada de un hablante español en función de indicaciones gestuales o gráficas)” (Amado Suárez et al; 1999 p 20)²¹

Este esquema es considerado hoy en día muy reduccionista ya que cada una de las partes del acto de la comunicación tiene sus propias particularidades si se la analiza profundamente.

²¹ **Adriana Amado Suárez:** Es egresada de la carrera de letras, de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires y Magíster en Comunicación Institucional, de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales. Es docente universitaria desde 1998.

Carlos Castro Zuñeda: es licenciado en Relaciones Publicas egresado de la UADE. Es profesor titular en el Magíster en Comunicación Institucional (ICOMI/UCES) y docente en la Universidad de Morón, Universidad de Palermo y FASTA.

Por ejemplo, el emisor y el receptor pueden ser la misma persona como es el caso del soliloquio, muy frecuente en los niños pequeños y en algunas situaciones particulares también es utilizado por los adultos.

“En el caso del soliloquio, el emisor y el receptor están sustancialmente confundidos, pero permanecen funcionalmente distintos. Además, con respecto a esto es notable que las sociedades lo repriman con la burla. Aquél que quiera expresarse, sin temor a ser censurado deberá encontrar un público delante del cual representará la comedia del intercambio lingüístico: emitir un mensaje sin destinatario es un comportamiento que se considera patológico, el canto, en cambio, puede normalmente ser una actividad solitaria” (Flahault citada por Catherine Kerbrat Orecchioni²², 1984)

El código, que en el esquema aparece formulado en singular y suspendido entre el emisor y el receptor, también plantea dos problemas fundamentales:

a) Problema de la homogeneidad de código: Es inexacto que dos participantes de la comunicación, aún si pertenecen a la misma “comunidad lingüística”, hablen exactamente la misma lengua” (Catherine Kerbrat Orecchioni, op cit), ya que existen diferencias de pronunciación y de competencias lingüísticas, paralingüísticas, ideológicas y culturales entre los distintos hablantes.

b) Problemas de exterioridad del código: Habiéndose así multiplicado por dos el constituyente “código, se puede incluso considerar que deben incluirse dos aspectos fundamentales como la competencia desde el punto de vista de la producción frente a la competencia desde el punto de vista de la interpretación. (Kerbrat Orecchioni, op cit)

3.2. Las propiedades de la comunicación verbal

La comunicación verbal posee las siguientes propiedades:

La reflexividad: el emisor del mensaje es al mismo tiempo su primer receptor (hablar es ante todo escucharse hablar).

La simetría: el mensaje verbal pide generalmente una respuesta, es decir que todo receptor funciona al mismo tiempo como un emisor en potencia (esta propiedad se aplica sobre todo a los mensajes orales, si bien algunos de ellos excluyen al derecho a respuesta: ciertos tipos de discurso profesoral, el discurso teatral, el público puede por cierto “responder” mediante ciertos comportamientos o mímico-gestuales, pero la simetría implica que la respuesta se efectúe con la ayuda del mismo código; inversamente, la comunicación epistolar, aunque de naturaleza escrita, autoriza y solicita una respuesta diferida)

Observación: Nuestro esquema supone que cuando uno habla el otro escucha en silencio y viceversa, es decir que los dos enunciadores desempeñan alternativamente los papeles de

emisor y receptor. Esta simplificación abusiva (pues ocurre frecuentemente que los diversos participantes de una conversación “hablen todos a la vez”) es en rigor aceptable en lo que concierne a los comportamientos verbales propiamente dichos en los que tal situación suele ser la más normal. Pero es en cambio inadmisibles cuando se trata de comportamientos paraverbales, pues los usos convencionales requieren por el contrario, que mientras H habla, O reaccione en forma mímica y gestual.

La transitividad: consiste en que si un emisor x transmite a un receptor y una información i, y tiene la posibilidad de transmitir i a z, sin haber experimentado el mismo la validez de i. Esta propiedad fundamental permite al lenguaje humano (a diferencia por ejemplo, del de las abejas) funcionar como un instrumento privilegiado del saber.” (Kerbrat Orecchioni; 1984 p. 30/31).

²² **Catherine Kerbrat Orecchione**: Lingüista. Se interesó por el estudio de la subjetividad del lenguaje y los resultados de la conversación transcultural.

3.3. Las propiedades de la comunicación no verbal

Las palabras utilizadas se consideran *comunicación verbal* y todos los otros signos entran en la categoría de *comunicación no verbal*, o en abreviatura, *CNV*. (Ellis et al; 1990)

Resulta casi increíble que después de un millón de años de evolución del hombre se hayan estudiado activamente en la década de los 60 los aspectos no verbales de la comunicación, y que el público haya tomado conciencia de su existencia cuando Julius Fast²³ publicó un libro sobre el lenguaje del cuerpo en 1970. El libro resumía los trabajos realizados hasta la época.

Charles Chaplin²⁴ y otros actores del cine mudo fueron los pioneros de las artes en la comunicación no verbal; era la única forma de comunicación disponible en la pantalla. El actor era bueno o malo según el uso que hacía de sus gestos y de otras señales corporales para comunicarse. Cuando se popularizaron las películas habladas y se dio menos importancia a los aspectos no verbales de la actuación, muchos actores de la época muda desaparecieron y surgieron los que tenían buena técnica oral.

Albert Mehrabian²⁵ halló que el impacto total de un mensaje es verbal en un 7% (palabras solamente), 38% vocal (tono de la voz, matices y otros sonidos) y 55% no verbal. El profesor R.L. Birdwhistell hizo cálculos similares de la proporción de comunicación no verbal y halló que el componente verbal de una conversación cara a cara es menos del 35% y que más del 65% de la comunicación es de tipo no verbal.

La mayoría de las investigaciones coincide en que el canal verbal se usa principalmente para proporcionar información, mientras que el canal no verbal se usa para expresar las actitudes personales, y en algunos casos como sustituto de los mensajes verbales.

Gran parte de nuestra conducta no verbal básica es aprendida, y el significado de los movimientos y gestos está determinado por el tipo de civilización. Por ejemplo, el gesto del anillo que se realiza con la mano para significar "OK" significa "todo bien" en la mayoría de los países pero en Japón puede significar dinero y en algunos países del Mediterráneo puede expresar una ofensa para un hombre al tratarlo de homosexual.

Figura N° 5: Gesto OK "Todo bien" (Pease,1986)

Los estudios demuestran que las señales no verbales hacen impacto cinco veces más que las orales, y que cuando son incongruentes entre sí la gente confía más en el mensaje no verbal que en el discurso.



Todos los gestos deben considerarse dentro del contexto en que se producen. Muchos comunicadores y políticos son expertos en el arte de fingir el lenguaje del cuerpo para creer lo que están diciendo. El rostro es lo que más se usa para encubrir mentiras. Se emplean

²³ **Fast, J** (1970) *Body Language*- Pan books- London and Sydney.

²⁴ **Charles Chaplin** (1889-1977) director, actor y productor de cine de origen británico. Creador del mítico personaje de Charlot. A lo largo de una trayectoria de 79 películas, combinó prodigiosamente lo humorístico, lo dramático y lo satírico.

²⁵ **Mehrabian, A.** (1969) *Tactics in Social Influence*- Prentice may- Englewood Cliffs- New Jersey.

habitualmente sonrisas, gestos de asentimiento, guiños de ojo, pero nuestras señales corporales son las que dicen la verdad como así también la falta de congruencia entre los gestos del cuerpo y los de la cara.

Es difícil simular el lenguaje del cuerpo durante mucho tiempo, pero es bueno aprender gestos abiertos, positivos, para comunicarse y eliminar los gestos que pueden enviar señales negativas.

Por ejemplo cuando una persona dice una mentira, el subconsciente envía energía nerviosa al exterior, que se manifiesta en gestos que pueden contradecir lo que dice la persona en cuestión.

Figura N° 6: Una niña diciendo una mentira. Una adolescente diciendo una mentira. Un adulto diciendo una mentira El gesto de taparse la boca se vuelve cada vez mas refinado en la edad adulta. (Pease;1986)



El exhibir las palmas de las manos esta asociado siempre con la verdad, la honestidad, la lealtad y la deferencia. Incluso se efectúan muchos juramentos colgando la palma de la mano sobre el corazón. Por ejemplo cuando alguien desea ser franco y honesto, levanta una o ambas palmas hacia la otra persona.

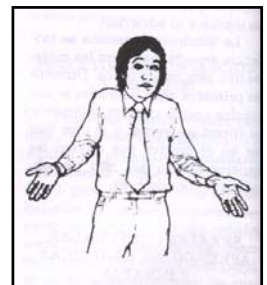


Figura N° 7: Gesto de franqueza

Los gestos con brazos cruzados por ejemplo se leen como una defensa ante una amenaza. El cruce de piernas también es un intento de defensa. (Pease; 1981).

La comunicación verbal conlleva casi siempre una intención deliberada: transmitir un mensaje a alguien, en algún lugar, sin contemplar si el mensaje es recibido o comprendido por aquellos a quienes va dirigido. La CNV puede igualmente ser deliberada; por ejemplo cuando movemos la cabeza mostrando un acuerdo, sonreímos en señal de agradecimiento, apuntamos hacia una señal, etc. Podemos igualmente vestir de una manera precisa con la intención de transmitir información a los demás; por ejemplo cuando demuestra pertenencia a una organización.

Hay muchas ocasiones, sin embargo, en que no somos conscientes de la intención de transmitir un mensaje por medios no verbales. No intentamos comunicarnos con nadie en particular, y no somos conscientes del hecho de que los demás pueden estar interpretando nuestros signos no verbales dándoles un significado.

Hay veces en que deliberadamente intentamos enviar un mensaje determinado, pero la información que damos en el nivel consciente puede ser modificada o contradicha por otros signos no verbales que no somos conscientes de estar transmitiendo. Esta información extra, si la hay, es una *filtración*. Un ejemplo podría ser una situación en que un individuo intenta intensamente dar la impresión de estar relajado y confiado, pero deja filtrar el hecho de que esta nervioso por la tensión en su expresión facial.

La filtración se produce también ocasionalmente en nuestra comunicación verbal cuando utilizamos la palabra inadecuada y después nos corregimos. El hecho de que la gente pueda reconocer las filtraciones – deliberadas o no- sugiere, que todos nosotros interpretamos las señales de CNV aproximadamente de igual forma. Si lo hacemos o no, ha sido el objeto de una considerable investigación a lo largo de los años cuyos resultados indican que algunos aspectos de la CNV parecen bastante independientes de la raza o cultura. Por ejemplo las expresiones faciales que denotan enojo, miedo o angustia son comunes a casi todas las razas.

La paralingüística es el término utilizado para descubrir los rasgos vocales que acompañan a nuestras palabras. Incluye al tono, o la elevación y el descenso en la tonalidad de nuestras voces; el énfasis o la entonación, o la manera en que utilizamos nuestra voz para acentuar determinadas palabras y darles diferentes significados; los balbuceos que utilizamos para cubrir vacilaciones mientras buscamos la palabra correcta o pensamos qué decir a continuación, sonidos como “eh” o “hum”, carraspeos o simples pausas silenciosas; y la forma en que cambiamos el ritmo o la velocidad de nuestra charla bajo diferentes condiciones.

Hay evidencia que indica que los rasgos paralingüísticos de la voz están en la base de muchos estereotipos que tenemos con respecto a la gente. Una persona que habla en un ritmo lento y carece de variedad en la entonación, puede ser percibida por los demás como torpe y lo que la persona tiene para decir puede ser considerado sin importancia.

Comprender la relación entre la paralingüística y las palabras utilizadas- no que decimos sino cómo lo decimos- puede ayudarnos a regular nuestra propia comunicación para hacer más fácil a los demás interpretarnos adecuadamente.

Otro aspecto de la CNV que nos ayuda a interpretar el significado es la forma en que utilizamos nuestros ojos para regular y controlar el flujo de la comunicación. Aunque las convenciones en cuanto a la relación ocular puedan diferir, dicha relación desempeña un importante papel en el funcionamiento de la CNV y es algo que aprendemos en la infancia como parte de nuestra cultura.

Con respecto a los gestos debemos tener precaución al interpretar los significados de este aspecto de la CNV por las amplias variaciones de gestos que se da dependiendo del individuo y la nacionalidad.

La *kinesis* es el estudio de gestos y posturas. El término proviene de una palabra griega que significa movimiento.

Proxémica es el estudio de todos aquellos aspectos de la CNV que se refieren a la distancia o proximidad física que existe entre las personas que están manteniendo una comunicación.

Un obstáculo para una escucha efectiva es el desequilibrio en la velocidad de los hablantes y la capacidad de los oyentes para procesar los sonidos nuevos. Nuestro ritmo de pensamiento es del orden de tres y cuatro veces más rápido que la velocidad de producción del habla. Cuando estamos profundamente interesados en lo que se está diciendo no somos conscientes del intervalo de ese proceso. Pero cuando estamos menos interesados es más difícil mantener la concentración.

Otra razón de desequilibrio entre el ritmo del hablante y el del oyente es el hecho de que estamos familiarizados con nuestro propio lenguaje. Si el hablante utiliza palabras no familiares y presenta conceptos nuevos se le hace al oyente más difícil anticipar lo que viene a continuación. De ahí que la velocidad de procesamiento disminuya y tengan que utilizar un tiempo adicional de procesamiento intentando adivinar el significado de las nuevas palabras e ideas antes de atender y procesar el próximo *bit* de información.

Un buen orador observará estas señales de respuesta y rehará la frase o repetirá lo que estaba diciendo, preguntará al oyente si es claro el concepto o introducirá nuevos estímulos para volver a ganar la atención del oyente. (Ellis et al; 1990)

3.4. Aspectos subjetivos de la voz

Dentro de la comunicación no verbal existen otros elementos por tener en cuenta y que inciden sobre el proceso comunicativo como los aspectos subjetivos de la voz.

El efecto acústico de la voz se estudia bajo los mismos parámetros que cualquier otro sonido: altura, intensidad, timbre, duración, volumen, densidad.

“Una voz extremadamente aguda produce un efecto de agotamiento en quien escucha. Una voz extremadamente grave pierde claridad y tiende a desaparecer” (Bacot²⁶, Facal²⁷ y Villazuela²⁸ “El uso adecuado de la voz”, pág. 126 op. Cit).

Tanto la altura extremadamente grave como la aguda pueden corregirse mediante un adecuado entrenamiento y el empleo del tono fundamental individual de la voz.

“La voz excesivamente fuerte produce los mismos efectos irritativos en el oyente que la voz extremadamente aguda. Además ese tipo de voz se relaciona inconscientemente con primitivismo, agresión o autoritarismo. Quien grita parece querer imponer su razón por la fuerza: el resultado es un efecto paralizante o de rechazo”. (Bacot et al, 1995)

²⁶ **María Cecilia Bacot** es Fonoaudióloga. Profesora de Ortofonia de la Facultad de Ciencias de la Recuperación Humana del Museo Social Argentino.

²⁷ **María Laura Facal** es Licenciada en Fonoaudiología. Profesora de Terapéutica Vocal de la Facultad de Ciencias de la recuperación Humana del Museo Social Argentino. Profesora del Conservatorio Nacional de Música “Carlos López Buchardo”.

²⁸ **Gastón Villazuela** es Director de Coro. Médico Otorinolaringólogo del servicio de O.R.L. del Policlínico Ferroviario Central.

Esta característica, también puede ser modificada con ejercicios adecuados, utilizando un grabador que posibilite regular la intensidad de la voz a través del oído. En este caso es importante siempre, en primer lugar descartar cualquier tipo de defecto de la audición que padezca el hablante.

“Una voz débil produce dificultades de entendimiento y proyecta una imagen de inseguridad y de timidez. El receptor puede además confundir la baja intensidad de la voz con una actitud suficiente y arrogante por parte del emisor”.

Existen ejercicios específicos para que aquellas personas que tengan una voz débil puedan amplificarla, tales como hablar desde el fondo de un auditorio vacío, practicar lecturas en voz alta o comunicarse con otra persona que se encuentre a varios metros de distancia.

La intensidad de la voz es una de las herramientas más poderosas de las que dispone un hablante para enfatizar aspectos destacados y persuasivos de su discurso y denotarlo de intencionalidad.

Otros de los aspectos por tener en cuenta y que son de gran importancia en la comunicación oral son la velocidad, el ritmo y la articulación.

“Una persona que habla demasiado rápido, emite un mensaje poco comprensible, transmite inseguridad, dando la sensación de querer poner fin rápidamente a su intervención. La extremada lentitud también irrita y suele producir ansiedad en quien está escuchando.

El ritmo está determinado por la presencia y la ausencia de voz. Los silencios elocuentes pueden ser tan o más expresivos que la misma voz”. (Bacot et al, 1995)

Los defectos de articulación empastan y ensucian acústicamente la expresión oral. Algunas fallas en la dicción como son el yeísmo o el sigmatismo (pronunciar mal o exageradamente los fonemas “ye” y “ese”) se evidencian en una forma más marcada cuando la persona habla por teléfono o hace uso de un micrófono. En el primer caso, porque el hablante sólo dispone de su voz para comunicarse por lo que, al no existir en el interlocutor otro tipo de estímulo como por ejemplo los visuales, cualquier defecto se hace más notorio. En el caso del uso de micrófonos, la amplificación artificial de los sonidos hace que se resalten este tipo de características.

A pesar de que la voz es una cualidad humana única e irrepetible, cualquiera de las alteraciones anteriormente descritas pueden ser tratadas, mejoradas y corregidas.

4. LA ORATORIA

“La **oratoria** es el arte de hablar con elocuencia//Genero literario que tiene por función convencer , persuadir exponer o conmover por medio de la palabra hablada.”(Diccionario Larousse; 2000)

“La **retórica** es el conjunto de procedimientos y técnicas que permiten expresarse correctamente con elocuencia. Una figura retórica es un aspecto o giro en el estilo que hace mas viva la expresión del pensamiento.” (Diccionario Larousse; 2000)

“La **elocuencia** es la facultad de hablar o escribir de modo eficaz para deleitar, conmover o persuadir. Eficacia de las palabras, gestos o actitudes en la comunicación. (Diccionario Larousse; 2000)

4.1. Dos mil quinientos años en la práctica de la oratoria

A lo largo del tiempo han existido diferentes escuelas, prácticas y teorías sobre oratoria. Se pueden citar por ejemplo la retórica, la venta, el marketing, la publicidad, la comunicación interpersonal o de masas, el “management”, así como el razonamiento lógico, el entrenamiento mental o la resolución de problemas. Esta dimensión multidisciplinaria de la oratoria es el resultado de los aportes realizados por las corrientes sucesivas de pensamiento a través de la historia.

Según lo expresan Renée Simonet²³ y Jean Simonet²⁴ en su obra “Savoir argumenter” es posible distinguir tres etapas diferenciadas en la práctica de la oratoria, marcadas por características comunes que las agrupan :

La primera es la época precientífica u anterior a la ciencia conocida actualmente y abarca esencialmente la antigüedad y la edad media. Esta etapa se caracteriza por la importancia que tenía la retórica y el razonamiento. La palabra era el elemento dominante en tanto que el modo de la búsqueda de la verdad era la esencia de los debates de los políticos, filósofos, teólogos y juristas.

Los grandes filósofos griegos como Platón (428-348 aC) o Aristóteles²⁵ (384-322 aC) nos han dejado importantes testimonios sobre la práctica de la retórica en Grecia antigua y sobre su filosofía.

Los talentosos oradores griegos como Isócrates²⁶ (436-338 aC), Lysias (440-380 aC)²⁷, Demóstenes²⁸ (384-322 aC) o los romanos como Cicerón (106-43 aC), y Quintilión²⁹ (30-100 dC), produjeron los discursos que dieron forma a modelos del arte de la oratoria.

²³ **Renée Simonet** es Licenciada en Gramática y Doctora en Gestión, se desempeña como maestra de conferencias en la Universidad de Paris IX Dauphine en la que enseña técnicas de expresión y de comunicación.

²⁴ **Jean Simonet** es Licenciado en sociología, diplomado en el Instituto de Formación de psicología Clínica. Tiene experiencia como consultor y formador en management.

²⁵ **Aristóteles** (384- 322 aC) Fue discípulo de Platón, consejero político de Hermías de Atarneia. Fundó la escuela de investigación biológica.

²⁶ **Isócrates**: Fundador de la escuela de oratoria más importante de la antigua Grecia. Su estilo oratorio caracterizado por la cuidada perfección de la prosa y el énfasis en la persuasión, ejerció una poderosa influencia en su tiempo.

²⁷ **Lysias** (440-380 aC) Orador griego. Se especializó en realizar célebres alegatos a través del manejo de la elocuencia y la retórica.

²⁸ **Demóstenes**: Orador y político griego. Lideró el partido antimacedonio ateniense y defendió la democracia y la libertad para poner fin a la preponderancia persa.

²⁹ **Quintilien**: Orador y especialista en hermenéutica. En el mundo de influjo francés se conoce como “loi de Quintilien” y en el anglosajón “Paradigma de Laswell”, que marcan el origen de la redacción periodística actual.

Durante la edad media se desarrolló la enseñanza de la retórica como uno de los artes liberales, en el cual el objetivo era la formación humana del alumno y el aprendizaje de técnicas para la elaboración del discurso.

La segunda época comenzó a fines de la Edad Media y se prolongó hasta mediados del siglo XX, y es coincidente con una desvalorización de la retórica y la oratoria, ya que fueron objetos de duras críticas en nombre de la verdad y de la defensa de la libertades individuales, porque se consideraba a la persuasión un elemento de presión psicológica. Solamente los abogados le han aportado a la oratoria una imagen mas valorizante durante este período.

La tercera época comenzó en la segunda mitad del siglo XX conjuntamente con la sociedad de consumo y continúa en nuestros días.

La retórica de estos días se caracteriza por su gran desarrollo tanto en forma oral como escrita. Esta transformación puede explicarse por varios factores entre los que se destacan:

- Los límites del modelo racional y científico.
- La importancia del discurso publicitario y el impacto de los medios de comunicación.
- El hundimiento de los grandes modelos del pensamiento universal.

Los nuevos modos de expresión han encontrado un sitio de privilegio en la vida socioeconómica y política. Se considera de suyo que la ciencia no lo explica todo y el debate y la confrontación pasan a ser prácticas habituales hoy en día. Y es en pos de la concurrencia de las ideas que la oratoria pasa a tener un papel relevante en la actualidad.

4.2. Estrategias para lograr una buena presentación pública

Las cuatro variables fundamentales que deben tenerse en cuenta para realizar una presentación pública son:

- ✓ **El orador**
- ✓ **El destinatario**
- ✓ **El mensaje**
- ✓ **El contexto**

En cuanto al **orador**, la pregunta clave es: *¿cuál es su credibilidad? ¿es competente? ¿es digno de confianza?*

“les Grecs parlèrent dans ce sens d’ethos, c’est a dire de vertu morale, qualité fondamentale d’orateur” (Renée Simonet, 1999).

La segunda variable por tener en cuenta es la determinación del **destinatario**. Ante cualquier tipo de exposición en público es importante *saber frente a qué audiencia se está presente*. Es un mito imaginar que todos los públicos son iguales. La realidad es que los públicos



ofrecen diferentes cantidades de apoyo o resistencia. Lo que parezca claro o persuasivo para un público puede tener un efecto totalmente distinto en otro.

William Nothstine³⁰ describe **siete tipos posibles de audiencias** a saber:

“1) Abierta o activamente hostil: Este público constituye el mayor reto para el comunicador ya que las personas que lo integran se oponen tan fuertemente a la posición planteada que están dispuestas a trabajar activamente en su contra, tal vez hablando en forma opuesta o reuniendo apoyo contrario a sus ideas.

2) Hostil: este público no está de acuerdo con la posición del orador pero no a tal grado de tomar medidas en su contra. Por ejemplo un público puede no votar por la propuesta planteada, aún cuando no haga una campaña activa contra ella.

3) Neutral: Entiende la posición expuesta, pero no está particularmente ni a favor ni en contra. Tal vez esas personas sienten que cualquiera que sea el resultado no las afectará en nada, así que no tienen una preferencia marcada.

4) Indeciso: Este público entiende la posición del orador pero siente que las razones para apoyarlo están divididas. Un público indeciso no es neutral, aquí a la gente sí le importa el asunto en cuestión, pero aún no lo convence ninguna razón para decidirse por uno u otro.

5) Mal informado: Si el público está mal informado no tiene una opinión sólida a favor o en contra de la posición planteada, por no estar familiarizado con ella ni con el proceso que la rodea. Un público mal informado no es lo mismo que un público neutral o indeciso. Éstos sí entienden la posición, el público mal informado no.

6) Que lo apoya: Entiende la posición y se siente positivamente inclinado hacia ella, pero no necesariamente al extremo de tomar acciones para colaborar. No todavía.

7) Que lo apoya abiertamente o activamente: Este público no sólo está de acuerdo sino que está dispuesto (quizá ya ha comenzado) a trabajar activamente para brindar su apoyo”. (Nothstine; 1987 p. 12/13)

“La rhétorique grecque parlait de phatos, terme qui recouvre l’ensemble de sentiments et des émotions” (Renée Simonet, 1999).

Pero además de la predisposición que la audiencia pueda tener hacia el orador, es importante tener en cuenta otros factores tales como que el mensaje puede estar dirigido hacia un individuo ser conocido o desconocido o a un grupo pequeño o grande de personas, que a su vez puede ser homogéneo u heterogéneo.

Por eso es importante tener presente antes de exponerse a un interlocutor u audiencia la respuesta a las siguientes preguntas:

30 **William Nothstine** es Profesor Asistente de Comunicación Oral en la Universidad de Ball State. Se especializa en persuasión y se dedica al adiestramiento en comunicación oral en empresas.

¿Cómo está constituida la audiencia?, ¿cuál es el grado de interés en su presentación?, ¿qué saben sobre el tema que se expone?, ¿ellos pueden aprender por su intermedio?, ¿cuáles son sus objetivos, sus motivaciones y sus resistencias? ¿pertenecen a algún sector de influencias? ¿cuáles son sus creencias, ideologías y valores? ¿en qué medida pueden cambiarlos? ¿cuál es su nivel cultural? ¿qué tipo de lenguaje pueden comprender?, ¿en qué medida pueden llegar a criticarlo? ¿cómo es usted percibido por ellos? ¿cuál es su grado de credibilidad?

El tercer elemento por analizar en una presentación es el **mensaje** que va a transmitirse y la pregunta clave que debe hacerse todo aquél que realice la exposición es *¿cuál es el rigor y la validez de los razonamientos que son comunicados?*

“Le terme grec qui lui correspond est le logos qui correspond à la raison” (Renée Simonet, 1999).

La situación de exposición planteada corresponde al triángulo comunicacional conocido como emisor-mensaje-receptor. Sin embargo es importante tener en cuenta el **contexto** particular, espacial, temporal, organizacional e institucional en el que se va a desarrollar la presentación ya que el entorno puede modificarla positiva o negativamente.



SEGUNDA PARTE

El rol del Portavoz

SEGUNDA PARTE

5. EL ROL DEL PORTAVOZ

Cuando se realiza una presentación pública, el portavoz u orador debe tener en cuenta ciertos factores de los que dependerá, en gran medida, el éxito de la exposición.

Ante todo, es importante que no se deje de responder ciertas preguntas fundamentales tales como:

1) ¿A quién me voy a dirigir?

Resulta prioritario conocer la máximo posible sobre el auditorio y sus intereses para poder adaptar el discurso.

2) ¿Cuál es mi objetivo?

Es importante determinar para qué quiero realizar mi exposición y si a través de ella se pretende cambiar alguna idea, una imagen o inducir a la audiencia a modificar alguna conducta.

“Si no hay un asunto candente, no haga la reunión, no haga el discurso, no haga la presentación. En todo caso, llame por teléfono o envíe un fax” (Ron Hoff³⁷;1997)

3) ¿De cuánto tiempo dispongo?

Este punto es muy importante para poder distinguir lo fundamental (argumentos fuertes) de lo accesorio (argumentos secundarios). Por otro lado, es fundamental además, conocer los tiempos de los medios a los que se dirige la exposición ya que no es lo mismo el tiempo que se dispone en televisión que el de la radio o el de un medio gráfico o en un auditorio.

“Quizás le asignen un tiempo específico para su presentación. Para que esté seguro, es mejor que suponga que no va a tener todo ese tiempo. Plantee pronto los puntos básico. Organice su material de tal manera que no sea una catástrofe si su presentación se recorta”. (Walton, 1991)

4) ¿En qué espacio físico se realizará mi intervención?

El lugar en donde se desarrolle la presentación juega un rol fundamental ya que en el caso de un auditorio será importante conocer las dimensiones, sus condiciones acústicas, si existen amplificadores de sonido y de qué tipo son, qué cantidad de personas puede albergar el salón y cuánta gente puede llegar a asistir (este no es un detalle menor, toda vez que un salón muy grande puede dar la sensación de estar vacío si la convocatoria no es la esperada y un sitio muy pequeño puede hacer sentir incómoda a la concurrencia provocando la deserción de algunos invitados).

³⁷ **Ron Hoff** es uno de los formadores de conferencistas y presentadores más importante en EE. UU.

En cuanto al ambiente de la presentación, también es importante las condiciones bajo las cuales se expone: *“Se requieren luz y ventilación adecuadas. Un error muy común es apagar todas las luces cuando se proyectan diapositivas. Mantenga por lo menos una luz encendida; es desconcentrante tener que escuchar durante mucho tiempo una voz en la oscuridad. Mucho resplandor detrás del expositor tampoco es conveniente. Trate de no colocarse frente a una ventana mientras expone. Cuando el auditorio lo mira por más de diez minutos con el resplandor de luz en su cara sus ojos se resienten y sus mentes también”* (Walton, 1991)

Si la presentación fuera en televisión, el orador deberá tener en cuenta detalles tales como la vestimenta y los accesorios, el maquillaje, la gesticulación y su postura corporal. Cuando la exposición es en radio, el rol fundamental será jugado por la voz del expositor, aunque nunca debe olvidarse que los gestos, porque aunque no sean vistos por el interlocutor, se dejan traslucir a través de la voz. En el caso de que se trate de una entrevista personal en la oficina del portavoz, además de la voz, los gestos y la presencia, también juegan un papel muy importante los objetos personales que éste tenga distribuidos en el espacio físico.

5) ¿En qué momento se desarrollará mi intervención?

Este es otro de los aspectos por tener en cuenta ya que es importante conocer el estado en que se encuentra el auditorio, su grado de fatiga, su disponibilidad. Estos detalles pueden hacer prever la duración de la exposición y preparar y adaptar el modo de expresión.

6) ¿Cuáles son las reglas del juego?

Se debe conocer de antemano la modalidad de la intervención, si se va a tratar de un discurso, o de un debate (directo o con la mediación de un árbitro) y si las preguntas se realizarán en cualquier momento de la exposición o una vez que haya finalizado.

7) ¿Cuáles son mis fortalezas y debilidades, tanto desde el punto de vista personal como en relación con los argumentos de que dispongo?

Es fundamental saber sobre qué temas se puede hablar teniendo en cuenta el contexto institucional y el del auditorio. En este sentido se deben elegir los argumentos entre toda la gama de posibles alternativas. En cuanto a las condiciones personales del portavoz, se debe tener en cuenta su voz, su expresión, su locuacidad, su cultura, su nivel de vocabulario y su conocimiento sobre el tema que expone.

8) ¿Cuál es el motivo por el que debo realizar la presentación?

No es lo mismo que se deba exponer ante una presentación institucional, un lanzamiento de un producto o un servicio, una disertación académica o frente una situación de crisis o

conflictiva, o una conferencia de prensa, toda vez que la audiencia no va a estar predispuesta de la misma manera y que los argumentos de los que disponga el orador posean características totalmente diferentes.

5.1. El portavoz en auditorios

Cuando se realizan exposiciones en auditorios, además de tener en cuenta las características de la sala en la que se desarrolle la presentación, sus cualidades acústicas, si se trata de un recinto ubicado en la propia empresa o de un salón externo contratado para tal fin, es importante además, no perder de vista el motivo de la convocatoria y las características de la audiencia.

Si bien, la planificación de la exposición debe hacerse indefectiblemente en todos los casos, es en los auditorios en donde este factor cobra mucha importancia, fundamentalmente debido a la cantidad de público presente y porque, excepto en los casos de conferencias a distancia, la audiencia se encuentra en forma presencial en la sala.

En estas ocasiones, el orador debe presentarse ante un público, muchas veces muy numeroso, y esto puede, sobre todo en el caso de principiantes, aumentar el nivel de “stress” en relación con otras situaciones en las que la presencia del público no es tan notoria para el expositor.



Si bien la personalidad de cada individuo tiene sus características propias, ya que para algunos es más fácil que para otros dirigirse a una audiencia, también es cierto que existen maneras de aprender a actuar en público a través de un correcto entrenamiento.

“la personalidad se va forjando en relación con la cultura, de modo que dicho factor ingresa inexorablemente en la órbita individual. Este proceso de asimilación de los elementos propios del clima cultural en el que se vive y que se ha denominado proceso de “enculturación”, consiste en la aprehensión de las normas y costumbres implícitas en una sociedad que juntamente con otros entes del contorno se introyectan y determinan esquemas de conducta” (Ravagnan, 1977)

El temor a hablar en público es más normal de lo que se cree *“los científicos hallaron más de doscientos tipos de miedos. Los más frecuentes son: miedo a las alturas (acrofobia), a los espacios cerrados (claustrofobia), a las arañas o aracnofobias, a las serpientes (ofidiofobia), a los espacios abiertos (agorafobia), y el más común de todos: a hablar en público (lo sufre más del 90 por ciento de la población)”* (Fernández³⁸, 2001)

Existen, sin embargo, muchas técnicas de superación del “stress oratorio” y para todos los casos es importante realizar ejercicios de **respiración** (siempre será costodiafragmática, a ritmos regulares y en forma consciente al principio para luego ir de a poco transformándola en un cambio

³⁸ **Jorge Fernández:** es periodista y locutor nacional. Profesor universitario. Se especializa en temas como comunicación oral y la empresa ante los medios de comunicación.

del hábito respiratorio), de **relajación** (con movimientos suaves y elongados del cuello y de los hombros), y de **resonancia** (estos se deberán realizar bajo la supervisión de un fonaudiólogo toda vez dependerán de las condiciones particulares de los órganos fonoarticulatorios de cada individuo).

Otro de los temas importantes que deben tener en cuenta quienes deban hacer un uso profesional de la voz (este punto cobra mayor importancia en las presentaciones en auditorios toda vez que es allí donde el orador tendrá una mayor exigencia vocal) son determinadas pautas alimenticias debido a que una incorrecta ingesta puede interferir en el rendimiento fonatorio.

Haciendo referencia al “cómo” se alimenta es importante tener destacar: “**masticar lentamente**, triturando bien los alimentos para lograr una correcta salivación y deglución; **ingerir pausadamente** para que el estómago adapte el contenido al continente; **beber moderadamente** y al finalizar las comidas, ya que los líquidos diluyen los jugos digestivos, cambiando el PH del medio, provocando una mayor permanencia de los alimentos a nivel gástrico y enlenteciendo la evacuación; **evitar las temperaturas extremas** (muy fría o muy caliente) en alimentos líquidos o sólidos ya que enlentecen el vaciamiento gástrico y **evitar hablar mientras se mastica**, ya que esto favorece la ingestión de aire (aerofagia)” (Bacot et al, 1995)

Cobra gran importancia en el orador el tiempo que media entre su alimentación y la actividad vocal, siendo recomendable que exista un intervalo de por lo menos dos horas entre la última ingesta y la actuación.

La dieta deberá suministrarse en valor calórico normal adecuada a cada individuo y el valor vitamínico y mineral será rico en potasio y ligeramente hiposódico para evitar la retención de líquidos. Es conveniente usar condimentos suaves como la albahaca, canela, romero y nuez moscada y evitar aquellos que sean irritantes de la mucosa como la pimienta, el ají molido y la mostaza.

Se aconseja no consumir gaseosas por el efecto de distensión gástrica que produce el gas y evitar ciertos estimulantes como el café, el té, el mate y el cacao ya que “*pueden producir ansiedad, temblor, irritabilidad, sequedad de boca, mialgias, taquicardia, arritmias, alteraciones del carácter y del sueño, aumento de frecuencia respiratoria, incremento de la presión sanguínea, aumento del ácido úrico y perturbaciones gastrointestinales*” (Bacot et al, 1995)

Es totalmente desaconsejable el consumo de tabaco y alcohol para el rendimiento vocal no sólo por su efecto irritativo sobre las mucosas sino por la gran cantidad de patologías que provocan en todo el organismo.

“el humo del cigarrillo contiene nicotina, piridina, productos aromáticos, alquitrán, alcohol metílico y dióxido de carbono. Estos productos tóxicos inhalados repetidamente producen irritación de las vías aéreas superiores, hipersecreción gástrica, hiperacidez y aumento del tono gástrico. En las bebidas alcohólicas, el etanol es catabolizado por distintos caminos metabólicos en el hígado, obteniéndose como vía final la liberación de energía y el aporte de sustratos para la síntesis de lípidos y colesterol. Desde el punto de vista energético sus calorías no pueden ser utilizadas para el trabajo muscular. Las bebidas alcohólicas congestionan la mucosa laríngea y conducen a la disminución del rendimiento vocal” (Bacot et al, 1995)

Otro tema importante por tener en cuenta es que cuando se realiza una presentación ante un público que se encuentra en forma presencial en una sala y que existe la posibilidad de que el orador interactúe con el auditorio a través de preguntas y respuestas o de un debate, se produce una especie de realimentación entre los presentes de manera tal que las preguntas que pueda realizar un participante, pueden influir o estimular la formulación de otras, elevando de esta manera el nivel de la discusión. Este es un punto muy importante por tener en cuenta cuando el público presente está conformado por periodistas.

Por lo anteriormente expuesto es importante realizar previamente un buen entrenamiento y preparar un argumentario en el que deberán plantearse las posibles preguntas que puedan surgir por parte del auditorio.

“Una buena medida para prepararse para una confrontación a un auditorio es la de “meterse en su piel”, luego de haber pensado en todas sus características, de identificarse e imaginarse todas sus reacciones, sus contra argumentaciones, sus refutaciones y sus preguntas” (Simonet et al.; 1999)

Una vez logrado lo anteriormente expuesto es importante seleccionar correctamente los argumentos ya que no todos los que se tengan disponibles tendrán el mismo valor porque algunos de ellos no podrán ser utilizados en determinados contextos. Se tratará entonces, de evaluar la fuerza de los argumentos tanto para el portavoz y su empresa como para el público.

Matriz de análisis para la selección de argumentos (Simonet et al.; 1999)

Para usted	Argumentos fuertes para usted, débiles para su público ¿?	Argumentos fuertes para usted, fuertes para su público PARA PRIVILEGIAR
	Argumentos débiles para usted, débiles para su público PARA EVITAR	Argumentos débiles para usted, fuertes para su público ¿?
		Para el público

Existen numerosas técnicas y maneras de entrenamientos para facilitar la exposición ante un público, pero casi todas tienen como característica común que el orador pierda el miedo a hablar frente a la gente. Ron Hoff en su libro “Puedo verlo desnudo” plantea una serie de interrogantes a modo de encuesta en la cual el lector debe contestar en forma afirmativa o negativa si posee determinadas cualidades comunes en su vida diaria tales como, si mientras ve programas de paneles a veces responde las preguntas antes que los expertos; si mira a las personas a los ojos cuando le hablan o si alguna vez se preguntó en qué estará pensando su interlocutor cuando usted está hablando.

Evidentemente este tipo de ejercicios lo llevan al individuo a tener mayor seguridad en sí mismo ya que posibilita que la persona tome conciencia de todas las cualidades de las que dispone, disipando de esta manera el temor oratorio.

Un tema muy importante por tener en cuenta cuando se realizan exposiciones en auditorios es el tipo de sonido del que disponga la sala, así como su acústica. Por tal motivo, es importante que el orador realice en forma previa a la presentación un ensayo, en la medida de lo posible con gente en la sala, ya que el hecho de estar llena o vacía modifica su sonido y que utilice, además, los micrófonos y todo el equipamiento que se usará ante el público.

“El micrófono posibilita, en primer lugar, la amplificación de la voz, primer parámetro que se modifica. Los buenos equipos constan de controles que permiten a su vez, agregar armónicos graves o agudos a la voz, modificando su calidad tímbrica y de resonancia. Sin duda un equipo de amplificación y control de armónicos, unido al monitor de retorno, es el medio más eficaz de protección de la voz del orador, sobre todo si actúa en locales carentes de acústica apropiada (salas sordas)” (Jacson, C; et al – Principios de Foniatría)

5.2. El portavoz en medios radiales

Antes de analizar las particularidades de la participación del portavoz en la radio y sus diferencias con otros medios, resulta necesario definir al discurso radiofónico.

Llamamos discurso radiofónico a todo lo que se emite a través de la radio. Y la primera diferencia con relación a otras posibles modalidades comunicativas opera en relación con el **canal**.



“Esto es así porque el canal elegido como medio para producir un hecho comunicativo no es un simple transportador de señales. Es un verdadero código de comprensión cultural, un modo convencional reconocido por emisores y receptores para establecer un tipo particular de relacionamiento”. (Mata³⁹; 1999)

Tal como lo plantea Mauro Wolf⁴⁰, en “La Investigación de comunicaciones de Masas” *“los emisores entablan unas relaciones, producen unos mensajes para los que buscan aceptación, adhesión, consumo. Ello les obliga a ejercer verdaderas estrategias de aceptación, es decir, los obliga a organizar los intercambios, su discurso, no sólo a partir de sus propias intenciones, deseos y saberes, sino tomando en consideración con las condiciones de recepción de ese discurso: la situación y las competencias de los receptores”.*

Por lo anteriormente expuesto resulta indispensable analizar, antes de participar en un programa radial en representación de la compañía o institución a la que pertenezca el portavoz, de qué tipo de programa se trata, quién es el periodista o conductor y cuál es su relación con la compañía o con el tema en cuestión y, fundamentalmente, el motivo de la entrevista ya que no es lo mismo ser citados, por ejemplo, para ampliar información sobre un lanzamiento de un producto o servicio que si la empresa está atravesando una crisis o si se produjo un hecho negativo sobre el que la compañía tiene algún tipo de relación o injerencia.

Una vez que se ha realizado un exhaustivo análisis de lo anteriormente expuesto, resulta fundamental recordar que el uso adecuado de la voz es primordial para el caso de la participación en radio y de poco servirá que el orador despliegue toda su capacidad persuasiva, si su voz resulta desagradable para el que está escuchándolo.

“Es necesario remarcar también, que la radio como canal, limita la función expresiva de la comunicación. En otras situaciones se dispone del cuerpo (gestualidad, ademanes, mímica, postura) para reforzar el acto comunicativo” (Bacot et al, 1995)

De las inflexiones, entonaciones, acentos y pausas, del uso adecuado de la voz, dependerá en gran medida la eficacia comunicativa.

La coordinación fonorespiratoria es una de los pilares sobre los que se cimenta un buen discurso oral. A menudo, por el “stress” que provoca participar en un programa de comunicación masiva, oradores poco entrenados aceleran bruscamente su discurso para tomar aire, y emiten su

³⁹ **María Cristina Mata** es Licenciada en literatura con especialidad Argentina del Centro de Estudios Avanzados y coordinadora académica de la Maestría en Comunicación de la Universidad Nacional de Córdoba, Argentina. Es autora de varias obras sobre medios de comunicación social.

⁴⁰ **Mauro Wolf** fue uno de los más importantes teóricos de la comunicación. Profesor del DAMS en la Universidad de Bolonia, publicó numerosos textos entre los que se destacan “Sociologías de la vida cotidiana”; “La investigación de la comunicación de masas” y “Los efectos sociales de los medios”, entre otros.

mensaje en forma tal que el final de sus emisiones resulta poco entendible o directamente ininteligible.

Cualquier tipo de defecto de la voz, la articulación de las palabras o de la coordinación fonorespiratoria se hace mucho más notorio en radio que en televisión ya que como hemos mencionado anteriormente, este medio, “acústico por excelencia”, utiliza al oído como único sentido para que la audiencia reciba el contenido del mensaje.

“Creo que en radio influye más la imagen que genera una voz, el sonido, el clima que genera el programa que conduce un determinado personaje que todo lo que el personaje en sí mismo haga o diga” (Rodari, C.⁴¹, Diario Clarín, 23 de marzo de 1995).

Cuando la entrevista es en radio, según la modalidad del programa y de las necesidades específicas del caso, puede realizarse de varias maneras diferentes y cada una presenta sus propias particularidades.

De tal manera, el entrevistado puede ser citado a la radio para emitir el programa en vivo desde el estudio, o su participación puede ser a través de una llamada telefónica a su oficina o a su teléfono celular, o puede tratarse de una entrevista por asalto en la vía pública o en algún sitio determinado y será grabada o transmitida a través de un teléfono móvil, o bien, puede que se estipule de antemano con la producción del programa que la nota se grabará de antemano para luego transmitirla en diferido.

Cada uno de estos casos tiene particularidades diferentes, por lo tanto, el orador deberá saber diferenciarlos para utilizar distintas estrategias según la modalidad de la que se trate.

Cuando el portavoz deba asistir a la radio es conveniente que tenga presente ciertas características propias del medio, y para ello es importante conocer las normas establecidas ya en 1939 por Radio del Estado.



- ✓ **El papel:** todo papel debe estar escrito a máquina, de un solo lado, en papel grueso. Las páginas deben estar absolutamente sueltas, sin ganchos ni broches ni clips. Al terminar la lectura de cada página, deslícesela hacia un lado suavemente o déjesela caer al suelo. Es preferible colocar los papeles sobre la mesa, pero si se conservan sobre la mano ha de evitarse agitarlos y muy especialmente ha de evitarse tocar el micrófono.
- ✓ **El tiempo:** Hay que medir previamente la extensión de los textos. El tiempo es de primordial importancia así como la puntualidad es la primera virtud en radio.
- ✓ **El ensayo:** hay quien habla a razón de 120 palabras por minuto y quien lo hace a velocidad de 250. Recuérdese que la excesiva lentitud fatiga al oyente y la demasiada prisa lo confunde. Es indispensable a todos, incluso a los más experimentados y hábiles, el ensayo previo de cuanto haya que decirse ante el micrófono.

⁴¹ **Carlos Rodari** es periodista y conductor radial.

- ✓ **El reloj:** Mientras se habla debe mirarse el reloj del estudio y amoldarse a sus indicaciones. No conviene que el orador use su propio reloj que, probablemente, no estará de acuerdo con el del estudio.
- ✓ **La voz:** La emisión de la voz debe hacerse con el máximo de naturalidad, sin esfuerzo ni artificio. Hay que olvidar la idea de discurso; no se debe pensar nunca en la idea de lo inmenso del auditorio; conviene figurarse a un pequeño grupo de oyentes amigos en la intimidad del hogar. Procúrese no dar la impresión de que se está leyendo. Hágase la lectura en tono de conversación cordial.
- ✓ **El micrófono:** debe mantenerse la distancia aconsejada por el operador. Generalmente, la buena distancia es de unos cincuenta centímetros.
- ✓ **El silencio:** la palabra es plata y el silencio es oro. Nunca esta verdad resulta tan evidente como en los estudios de radio. Por eso cuidado, ningún ruido, ni una palabra, ni un murmullo, ni un aplauso, ni una tos, ningún movimiento de sillas o papeles, cuidado con las puertas, cuidado al andar, al sentarse y al levantarse.
- ✓ **No tocar:** Ni el micrófono ni sus cables y conexiones, ni los instrumentos de radio deben ser tocados, sino por los encargados de su manejo. Esta recomendación es absolutamente imperativa durante las transmisiones: un simple roce determina ruidos insoportables.” (Ulanovsky, C⁴². et al; 2000)

Cuando la nota se realice en forma telefónica es importante que el entrevistado se encuentre en un lugar tranquilo, que se eviten los ruidos ambientales y todo tipo de interrupción. Como en el caso anterior es importante que se cuiden determinados detalles y aunque parezca obvio, mientras se realiza la nota no se debe tipiar, hacer movimientos de papeles ni ningún tipo de ruidos ya que todo saldrá al aire. La voz tiene que ser clara y se debe hablar en forma tranquila y natural y conviene tener presente que *“el arte de hablar bien consiste en crear una correspondencia lo más perfecta posible entre el contenido y la expresión, entre el sentido y el sonido”* (Bacot et al, 1995)

Si la nota es grabada con antelación a su transmisión, en cuanto a las características de la voz y la expresión del hablante, se deberán conocer todas las recomendaciones antedichas, pero en este caso es importante tener en cuenta que la entrevista puede ser editada, es decir que no salga al aire tal cual fue realizada. Por lo tanto, antes de aceptar esta modalidad, la persona responsable de prensa de la compañía deberá conocer el estilo periodístico del entrevistador para evitar que el entrevistado pueda caer en alguna situación no deseada.

Además, teniendo en cuenta que la entrevista puede ser recortada por falta de tiempo, será necesario que el entrevistado plantee en primer lugar todos aquellos puntos de interés y que deje para el final lo que le resulte menos relevante.

En cuanto a la “entrevista por asalto”, el portavoz deberá tener en cuenta que en muchas ocasiones se producen ante una crisis o un hecho en el que la compañía que representa esté

implicada y que conlleve una relevancia pública. En este caso, será importante no dejarse avasallar por la multitud, contestar en forma pausada y tranquila de a una pregunta por vez, eligiendo las más convenientes para los objetivos empresariales. (TV Work Shop – Profesor Jorge Rivara⁴³ – UCES 2001).

Justo Villafañe⁴⁴, en su libro “Gestión profesional de la imagen corporativa” expresa algunas indicaciones que conviene tener en cuenta a la hora de realizar una entrevista en radio:

Dado a que en la radio no nos podemos apoyar en los gestos y demás recursos visuales hay que servirse del ritmo y de distintas inflexiones de voz. Conviene también tener en cuenta algunos consejos:

- Aclarar con el entrevistador **cuál es el objetivo de la entrevista**, cuáles serán las preguntas y las condiciones de tiempo.
- Recurrir a **notas de apoyo**, si es necesario.
- Mantener el cuerpo **relajado** para que la resonancia de la voz sea también relajada. Recordemos que la voz refleja el estado corporal y mental de quién habla. Si se hace un comentario humorístico conviene sonreír porque esto se transmitirá en la voz.
- Concentrarse en **hablar hacia personas** no hacia el micrófono.
- **Hablar con claridad** sin forzar el tono habitual.
- Utilizar un ritmo natural evitando la monotonía. Apoyarse en diferentes volúmenes de voz para **dar énfasis y mantener la atención**, sin dejar de hacer una intervención armónica y con naturalidad

5.3. El portavoz en medios televisivos

Las presentaciones en televisión conllevan además de algunas de las características mencionadas anteriormente, ciertas particularidades que son propias del medio.

La entrevista televisiva como género informativo tiene como objeto el averiguar datos sobre un hecho de interés o sobre un determinado personaje que es noticia.

“En la entrevista de televisión el protagonista es el personaje y sus repuestas. El periodista y/o presentador es el instrumento para sacarle información al personaje y para conseguir que éste se muestre tal cual es”. (Balsebre, A⁴⁵ et. Al, 1998).

⁴² **Carlos Ulanovsky** es periodista desde 1959. Es columnista de la revista de los domingos del diario La Nación. Fue cronista de los principales medios gráficos del país, y realizó trabajos en radio y televisión.

⁴³ **Jorge Rivara** es Ingeniero Industrial de la Universidad de Buenos Aires, Master in Business Administration en Harvard Business School, visiting Professor y Conferencista sobre “Cross Cultural Communications” en universidades e instituciones académicas de USA, Inglaterra y Canadá. Fue Director del Master en Comunicación Institucional de la Universidad de Ciencias Sociales y Empresariales.

⁴⁴ **Justo Villafañe** es Doctor en ciencias de la Información por la Universidad Complutense, catedrático de Comunicación Audiovisual en esa universidad, profesor de Imagen Corporativa en la facultad de Ciencias de la Información de la UCM y miembro de numerosas asociaciones profesionales y de investigación.

⁴⁵ **Arnold Balsebre** es periodista y profesor de Comunicación Audiovisual en la universidad Autónoma de Barcelona. Ha escrito numerosas obras sobre medios de comunicación social.



Cuando la entrevista es en televisión, según la modalidad del programa y de las necesidades específicas del caso, puede realizarse de varias maneras diferentes y cada una presenta sus propias particularidades.

De tal manera, el entrevistado puede ser citado al estudio de televisión para emitir el programa en vivo, o su participación puede ser grabada para luego editarse y emitirse en diferido, o al igual que en el caso de otros medios puede tratarse de una entrevista por asalto en la vía pública o en algún sitio determinado.

En el caso de que el entrevistado concorra al estudio de televisión, hay que distinguir diversas modalidades ya que puede tratarse de una nota en la que el entrevistado es el único participante o que sean varios con posiciones encontradas, que exista la intervención del público a través de un panel en vivo, de mensajes de televidentes o de comunicaciones telefónicas.

“Es importante que quien va a ser entrevistado o su responsable de prensa, si lo tuviera, establezca de antemano una reunión de “briefing” con la producción del programa para determinar cuáles van a ser las condiciones de la nota, si va a haber algún tipo de cruce con otras personas, si se va a tratar de una nota en vivo o si será grabada, cuáles van a ser los temas sobre los que va a girar la entrevista y de qué está dispuesto o puede hablar y cuánto tiempo se dispone, entre otros temas” . (TV Work Shop – Profesor Jorge Rivara – Uces año 2001).

También en televisión el entrevistado debe tener en cuenta el motivo de su participación ya que no es lo mismo si la nota se refiere a un lanzamiento, o a una inauguración que si se debe a una situación de crisis o a algún hecho que resulte desfavorable para la compañía.

En todos los casos se deberá planificar previamente la entrevista, seleccionando los argumentos que resulten más positivos para la posición de la empresa.

Será importante tener en cuenta que *“el periodista no puede transmitir a la audiencia una sensación de complicidad o connivencia con el personaje o que se trata de un entrevistador dominado por el invitado. Debe preguntar aquello que puede ser comprometido para el entrevistado y que el telespectador espera que se pregunte”* (Balsebre, et al, 1998) por lo que es

recomendable que cuando se analicen todos los posibles argumentos se prevean aquellas preguntas que podría llegar a formular el periodista, aunque no sean aquéllas las más fáciles de contestar.

Una vez que se ha realizado todo el trabajo previo a la nota, el entrevistado deberá tener en cuenta que la televisión, por ser un medio audiovisual, tiene códigos que le son propios.

“un periodista televisivo necesita una historia que por sí misma conlleve un interés visual y cuando este elemento falta en el directivo, el periodista tiene que realizar un gran esfuerzo para crear una imagen mental en el público” (TV Work Shop – Profesor Jorge Rivara – Uces año 2001).

Como se ha explicado en el apartado anterior, la radio privilegia a la voz, los matices vocales, la entonación, y a la pronunciación como expresión comunicativa con el oyente.

“La radio no resuelve algunas cuestiones principales: ¿cómo dice el personaje las cosas?, ¿con qué cara?, ¿cómo es?, ¿cómo viste? Todas esas facetas sólo las puede mostrar una imagen. La aparición de la televisión aportó un conocimiento global de los personajes, que permitió por primera vez a los ciudadanos conocer la expresión integral del entrevistado, en el ámbito de la comunicación verbal y no verbal”. (Balsebre, et. Al, 1998)

Ciertas técnicas, como el TV Work Shop que se dicta en el Máster en Comunicación Institucional de la Universidad de Ciencias Sociales y Empresariales, enseñan a manejarse frente a una cámara de televisión y entrenan al participante para que pueda tener el control de la entrevista.

Para que el portavoz pueda desempeñarse correctamente en una entrevista televisiva deberá tener en cuenta los gestos, el contacto de ojos, la preparación, el ensayo y demostrar calma, cortesía y cooperación.

En una entrevista televisiva son muy importantes los gestos y la modulación de la voz ya que alguien que resulte muy monótono y que se muestre demasiado rígido correrá el riesgo de aburrir al teleespectador.

Además se puede tener una excelente dicción, argumentaciones incuestionables pero si no se acompaña de una mímica expresiva y persuasiva que sintonice lo que piensa el cerebro y dice la boca, la armonía comunicacional no será óptima.

“No seáis demasiado afectados. Aplicad vuestro juicio y ajustad el gesto a la palabra y la palabra al gesto. Cuidad sobre todo de no dejar nunca de ser naturales” (William Shakespeare⁴⁶, en Hamlet⁴⁷ un consejo a los actores, citado por Fernández, J).

Otro tema importante por tener en cuenta es la mirada. El entrevistado debe conseguir mantener el contacto de ojos con el periodista ya que él es el dueño de la audiencia y el hecho de mirar la cámara no sólo hará que se altere el clima de intimidad que debe existir durante la nota sino que, además, será interpretado como una intromisión por parte de la audiencia.

⁴⁶ **William Shakespeare** (1564-1616) Nació en Inglaterra. Fue uno de los escritores más importantes de la literatura universal. Fue actor, poeta y escritor. Dentro de sus obras se destacan “Romeo y Julieta”; “Sueño de una noche de verano” y Hamlet, entre otras.

⁴⁷ **Hamlet**: una de las mejores obras de la literatura universal. Es la historia del heredero del trono de Dinamarca cuyo padre muerto se le aparece notificándole que fue asesinado por su hermano quien se casó con su viuda y madre de Hamlet.

En televisión una buena impresión otorgada por la sonrisa y el aspecto resulta fundamental toda vez que se trata de un medio eminentemente visual. Los públicos relacionan el éxito con el vestido y la ropa muestra del orador su estilo de vida y la valoración que éste tiene hacia la audiencia.

Con cuanto a la vestimenta es importante señalar que algunos colores favorecen a las personas en televisión y otras gamas cromáticas es preferible dejarlas para otros ámbitos.

El negro, por ejemplo no resulta favorable ante las cámaras porque hace ver a las personas como muy pálidas en la pantalla. Con el blanco hay que tener también mucho cuidado, porque si es muy intenso puede dar mucho reflejo y si el fondo es también blanco hace que se confundan los límites entre la persona y su entorno. Asimismo hay que descartar los rojos porque se ven demasiado chillones.

Sin embargo, son apropiados para televisión todos los tonos grises y azules para trajes y los colores pasteles en camisas y blusas.

No conviene llamar la atención con demasiados accesorios, alhajas o ropa muy extravagante ya que será preferible que el interés se focalice en el mensaje y no en el atuendo del entrevistado.

Es conveniente que las mangas sean largas, sobre todo en el caso de los hombres porque esto da un aspecto de mayor prolijidad. Nunca deben usarse chalecos porque éstos tienden a abrirse cuando las personas están sentadas y debido a que pueden resultar muy calurosos por las cámaras de televisión.

Se ha de tener especial cuidado en no vestir tejidos de rayas (los denominados mil rayas) o los cuadros, especialmente si son muy pequeños porque pueden provocar el efecto “moiré”⁴⁸.

En cuanto al maquillaje, para el caso de las mujeres que concurren al estudio ya pintadas, deberán tener especial cuidado con el uso de sombras en los párpados, ya que si son muy oscuras el rostro padecerá el efecto “boxeador” (ojos morados). Es recomendable una base opaca y similar al tono de la piel y utilizar polvo traslúcido para contrarrestar el aspecto brillante de la piel. Se puede usar máscara para pestañas color negro o marrón pero no conviene abusar de este cosmético, porque que los primeros planos de la cámara pueden producir un efecto artificial en el rostro.

Los hombres deberán permitir que se los maquille, si se les ofrece en el estudio porque las cámaras y las luces modifican mucho la tonalidad natural de la piel.

La postura del cuerpo y de los miembros superiores e inferiores ha de ser cómoda y natural, nunca ostentosa. La mejor posición para que nuestra voz fluya sin problemas es que



⁴⁸ **Efecto “moiré”**: el mecanismo sensitivo que se encuentra en el interior de las cámaras electrónicas de color puede resultar distorsionado por los tejidos de rayas o cuadros.

nuestro cuerpo esté en ángulo recto, nuestra espalda sobre el respaldo del asiento y nuestra cabeza recta con respecto al tronco para poder hacer todos los movimientos posibles. Hablar con la cabeza para abajo puede ahogar nuestra voz, inclinar el tronco demasiado hacia delante, dificulta la respiración costodiafragmática y puede interferir nuestro discurso por falta de aire.

5.4. El portavoz en situaciones de crisis

Resulta indispensable antes de entrar a detallar la función del portavoz en este tipo de situaciones, definir qué es lo que se entiende por una crisis.

“una clásica definición de manual dice que crisis es una situación de máximo riesgo y mínimo control. A este concepto muchos intentan resignificarlo desde la cultura oriental, ya que en esta el símbolo gráfico al que alude el concepto de crisis incluye también las ideas de cambio y oportunidad” (Amado Suárez et al; 2002)

Pero a pesar de que existen quienes conciben a una crisis como la oportunidad para descubrir nuevas alternativas, es cierto que en occidente preferimos evitar este tipo de situaciones.

Sin embargo *“la vida es siempre imprevista. Vivir es sentirnos forzados a decidir lo que vamos a hacer. Vivir es ante todo toparnos con el futuro”* (Ortega y Gasset⁴⁹, 1974)

Si bien es cierto que la vida es siempre imprevista y que no conocemos de antemano el porvenir, cada vez más se pueden plantear posibles escenarios futuros de manera tal que se pueda evitar que se desate una crisis, sus consecuencias o que se instrumente una manera precisa y ordenada de actuación con el fin de impedir que se produzcan males mayores.



“Un consultor de crisis, Martin Langford, Especialista de la firma de relaciones públicas Burson Marsteller, ordenó de esta manera sus consejos a las empresas que se ven envueltas en una crisis súbita:

- 1) **Evite la desesperación** Concéntrese en informar. Si se niega a hablar, otros los harán también y cundirán los rumores.
- 2) **Centralice el flujo de información.** Forme un equipo de expertos en no más de 48 horas y designe un líder que haga de vocero, con toda la autoridad necesaria para manejarse con los medios
- 3) **Siempre prepárese para lo peor**
- 4) **Tenga en cuenta a todos los públicos**
- 5) **Sobre todo, prevenga las crisis** Identifique los riesgos, forme un “crisis team”, entrene a sus hombres, realice simulacros de crisis” (Borrini50; 1992)

⁴⁹ **Ortega y Gaset** (1883-1955) Nació en Madrid. La familia de su madre era dueña del periódico El Imparcial y su padre fue periodista y director del diario. Fue uno de los más grandes filósofos de la lengua castellana y una de las más importantes figuras del periodismo español del siglo XX.

Es importante además, que todas estas posibles situaciones estén previstas por escrito y que sean conocidas por todos los integrantes de la compañía. Hoy en día, merced a la facilidad que ofrece Intranet se torna un procedimiento sumamente sencillo.

“La intervención de portavoces de la compañía en actos públicos y ante los medios de comunicación debe estar perfectamente regulada en el manual de gestión de la comunicación ya que hacer las cosas bien no cuesta ningún esfuerzo si se aplican ciertas rutinas y, sin embargo, el descuido de algunos detalles puede trasladar a la audiencia una imagen de dejadez y de descuido que en nada favorece al estilo corporativo” (Villafañe, J.; op cit)

Todo los autores coinciden en que cuando una crisis estalla es demasiado tarde para realizar este tipo de planificación y el entrenamiento de portavoces, por eso resulta fundamental que se tome conciencia de, en qué medida puede verse afectada la imagen de una compañía por la imprevisión y la consecuente improvisación en este tipo de circunstancias.

Será por lo tanto una de las tareas del responsable de comunicación de una compañía, el organizar un correcto entrenamiento de posibles portavoces y de determinar quiénes y de qué manera habrán de capacitarse.

“Es conveniente que los portavoces corporativos realicen un cierto entrenamiento para optimizar sus posibilidades de comunicación ante los medios masivos. Las siguientes técnicas tienen ese objeto:

- Exposición resumen: Después de leer un documento de una cinco páginas, se le dan al portavoz quince minutos para que lo relea y sintetice. Luego se le pide que exponga el contenido del documento durante un minuto y medio ante la cámara. Posteriormente se analizará la grabación desde el punto de vista formal (gestos, pausas, expresiones) y en relación con los contenidos transmitidos (capacidad de síntesis, énfasis en aspectos fundamentales y claridad expositiva)
- Debate de posturas enfrentadas: Dos o más participantes discuten sobre un tema con posturas enfrentadas. El ejercicio consiste en que cada participante defienda una posición contraria a la propia. También se puede realizar una grabación.
- Grabación de una dinámica de grupo: Es muy útil para analizar los comportamientos de los participantes. Se plantea un tema en el que surjan controversias buscando diferentes posturas. Se graba y se analizan los errores, hábitos, tics, etc.
- Conferencia de prensa en situación de crisis: Se realiza un simulacro en el que comparecen el portavoz y los expertos de la compañía (potenciales portavoces en calidad de expertos). También puede realizarse en forma de entrevista. Se elegirá preferentemente un tema o una situación crítica y verosímil. Representando a un periodista se situará a una persona encargada de hacer preguntas controvertidas, difíciles o comprometedoras. Este ejercicio posibilita poner a prueba no sólo las cuestiones

⁵⁰ **Alberto Borrini** es un periodista especializado en comunicación y publicidad. Fue prosecretario de la revista Primera Plana y coordinador de Mercado y El Cronista Comercial; en estos momentos se desempeña como colaborador el La Nación y como consultor.

formales, sino también la capacidad de guardar la calma, de no implicarse personalmente, de no mostrar desesperación o enfado, etc.” (Villafañe, op. cit).

A pesar de lo anteriormente expuesto, en la Argentina, según la última investigación sobre comunicación institucional realizada en 1999 por el Instituto de Estudios de la comunicación Institucional (ICOMI) ha habido una disminución significativa de portavoces, en relación con el estudio realizado en 1995.

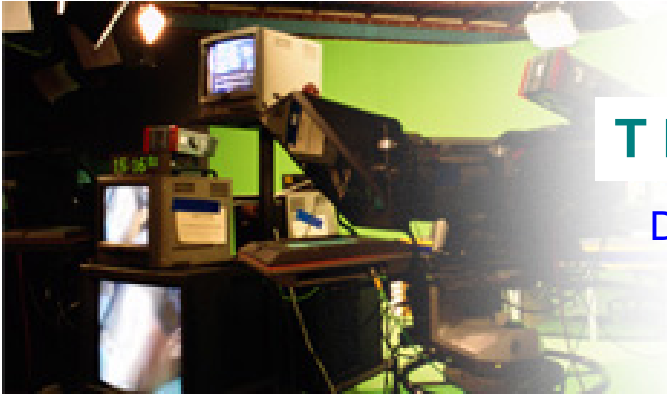
En ese sentido, el 75 por ciento de las empresas encuestadas dice tener vocero, en relación con el 94 por ciento que surge del estudio anterior.

“Quizás exista la conclusión de que la probabilidad de vivir situaciones de emergencia es mínima, y por lo tanto, planificar el rol de un vocero no es crucial”. (Investigación sobre la Comunicación Institucional en la Argentina realizada por el ICOMI en 1999).

Es probable, dada la crisis que atraviesa actualmente el país, que si se realizara hoy una nueva investigación, el resultado se vería nuevamente modificado debido a que muchas de las empresas encuestadas corresponden a bancos, empresas privatizadas, supermercados, empresa exportadoras y laboratorios medicinales, entre otras.

“Mientras la mayoría de los empresarios argentinos se atrincheran en una estrategia de silencio en medio de la peor crisis económica de la Argentina, en los Estados Unidos un estudio indica que los Ceos deberían incrementar sus esfuerzos de comunicación en la recesión. el 56% de los periodistas de EE.UU dice que los empresarios deben concentrar sus esfuerzos en comunicar hechos. Estas son algunas de las conclusiones de una encuesta anual a periodistas que elabora la consultora de Pr Middleberg Euro Rscg y la Columbia University Graduate School of Journalism. las encuestas, que Middleberg realiza desde 1994, registró las opiniones de 800 periodistas gráficos y de medios electrónicos.

“los periodistas les están diciendo a los Ceos que en épocas económicamente difíciles, uno no debe bajar la guardia de la comunicación”, dijo don Middleberg, el chairman de la consultora. “en realidad, debe comunicar con hechos y consistencia para posicionarse”, explica Middleberg” (Revista Imagen – Upgrade semanal – 26/04/02)



TERCERA PARTE

Diagnóstico y Entrenamiento de
Portavoces

TERCERA PARTE

6. METODOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO Y ENTRENAMIENTO DE PORTAVOCES

Para poder evaluar las condiciones que tiene un orador para hablar frente al público y cómo logra llevar convicción a la audiencia a través de la comunicación verbal y no verbal es necesario *dividir al acto comunicativo* en cada una de sus partes constitutivas y estudiarlas por separado.

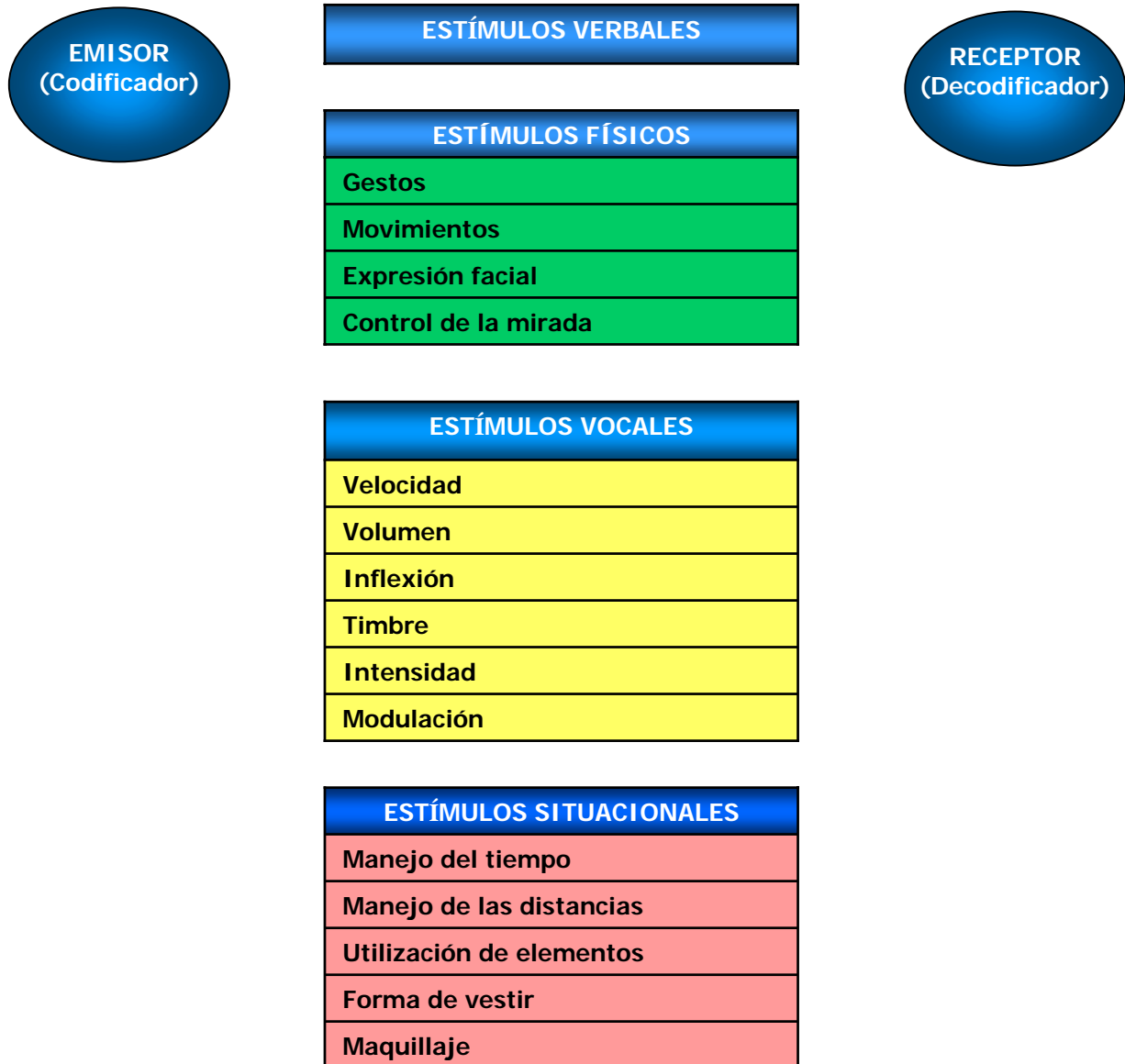
Según Gonzalo Musitu⁵¹, las **palabras** utilizadas por el hablante y las **formas de emitir las** constituyen dos aspectos del “mensaje completo” codificado por el emisor. El primero de ellos se sitúa en el *plano verbal* (palabras emitidas) y el segundo en el *plano vocal* (cómo son emitidas, volumen, velocidad, entonación, etc). Pero también existen los **estímulos físicos** (gestos, movimientos, expresiones faciales, etc) y los **estímulos situacionales** (cómo la persona controla el tiempo, las distancias, los elementos materiales, su manera de vestir, el maquillaje, etc).

Para poder desglosar el acto comunicativo en cada una de sus partes constitutivas, a continuación se transcribe el esquema comunicacional propuesto por Musitu.

Si bien en este trabajo se analizará fundamentalmente los aspectos relacionados con el *emisor del mensaje* debido a que todo orador debe trabajar primordialmente sobre sí mismo para detectar sus facilidades naturales así como sus dificultades; no se debe olvidar al *destinatario de ese mensaje* ya que, en gran medida, de acuerdo con sus características, ideas o necesidades, dependerá el éxito comunicativo.

“la percepción como elemento clave de la comunicación humana es selectiva y configurativa. A lo que hay que agregar el rasgo proyectivo, por el cual los individuos extrapolan a los mensajes elementos que no está en esos mensajes, pero sí están en su mente. Así el receptor suprime lo que no le gusta o no le conviene y puede llegar a desvirtuar el mensaje según su parecer” (Fundación Universidad a Distancia “Hernandarias” “La Comunicación Humana).

⁵¹ **Gonzalo Musitu:** Es experto en comunicación organizacional, consultor de empresas, director del departamento de Psicología Social de la Universidad de Valencia y autor de numerosas obras sobre comunicación.



6.1. Estímulos verbales

Dentro de estos estímulos se incluye a todo el **contenido del mensaje**, es decir que están conformados por qué es lo que el emisor dice.

De tal manera forman parte de los estímulos verbales todos los **argumentos utilizados** por el hablante así como las **palabras** que emplea para codificar el mensaje.

Este aspecto de la comunicación está muy relacionado con las condiciones naturales para *argumentar y contraargumentar* que tenga el orador, con su *credibilidad* como portavoz, con *conocimiento* que tenga sobre el tema y con su cultura general.

Si bien muchas de estas características pueden ser innatas para algunas personas, es cierto que a través del entrenamiento casi todos pueden lograr preparar los argumentos de una buena presentación.

Esta es la parte del discurso en la que más intervenga el **trabajo previo** del presentador ya que cobrará gran importancia toda la información que haya recogido previamente, así como la manera de presentar sus ideas, las previsiones que se haya hecho de antemano sobre qué

preguntas le irían a hacer y cuáles son los argumentos más convenientes para su exposición y para la empresa a la cual representa.

Dentro del entrenamiento que se realice con los potenciales portavoces, se les debe entregar un *caso conflictivo, real o ficticio, el que deberán estudiar y analizar todos los posibles argumentos de los que disponen para realizar su exposición ante los medios*. Esa exposición, que será **grabada o filmada**, luego será evaluada por el instructor que está realizando el entrenamiento, conjuntamente con el alumno para que entre ambos puedan analizar todas las posibles fallas de argumentación en las que aquél haya incurrido.

A continuación se incluye una ficha que puede servir como guía para el análisis del contenido del mensaje

Argumentos	Fuertes Débiles Tienen conexión con la realidad Están desconectados de la realidad
Contenido general del mensaje	Es creíble No es creíble Utiliza argumentos falsos Utiliza argumentos verdaderos Responde a las expectativas del público No responde a las expectativas del público Responde lo que se le pregunta Se va por la tangente Es convincente No es convincente
Vocabulario	Rico Pobre Demasiado técnico Acorde con la audiencia

En el entrenamiento es importante que el alumno aprenda que debe **evitar el utilizar argumentos falsos**. La retórica clásica diferencia al **sofisma** del **paralogismo**, y define al primero como *“un falso razonamiento para inducir a error”* (Diccionario Larousse Ilustrado). Mientras que al segundo término como *“argumento falso pero sin intención de engañar”* (Diccionario Larousse Ilustrado).

Para que el cursante pueda identificar todos los posibles argumentos en los que puede incurrir, será importante que conozca la clasificación realizada por Simonet, R en su obra *“Savoir Argumenter”*.

Según este autor existen modos falsos de argumentación que se presentan con bastante frecuencia en la práctica por lo que se describen a continuación.

1. El silogismo falso (Simonet, R; 1999)

Es un razonamiento falso porque la conclusión no se deduce lógicamente de las proposiciones de las que parten las premisas, como por ejemplo:

“Todos los gatos son mortales: premisa 1
Sócrates es mortal: premisa 2
Sócrates es un gato: premisa 3”

Este error, aunque parezca grosero en el ejemplo citado, es más común de lo que se supone y aunque la lógica no hace juicios sobre la verdad o la falsedad de un razonamiento sí determina su corrección o validez según sus premisas cumplan con una serie de requisitos.

“Afirmar que un razonamiento es correcto o válido no equivale a decir que todas sus proposiciones componentes son verdaderas, ni siquiera que su conclusión lo es” (Nudler, O⁵²; et. al. “Elementos de lógica simbólica).

Esta propiedad de la lógica que hace que un razonamiento puede ser correcto aunque no verdadero, puede posibilitar que ciertos oradores hábiles lleven convicción a su audiencia a través de proposiciones falsas.

Y si bien en el ejemplo que se detalla precedentemente las proposiciones no son ni verdaderas ni correctas, según las leyes de la lógica y de la virtud del juicio, es bastante más común de los que se supone, sobre todo en política, que se utilicen este tipo de argumentos para tratar de convencer al público.

*“Mis adversarios critican mis ideas
los enemigos de la democracia critican mis ideas
por lo tanto, mis adversarios son enemigos de la democracia”*

2. El argumento “ad hominem”

Este procedimiento consiste en atacar a la persona que habla y no a la tesis o a los argumentos que desarrolla. Se trata de desacreditar, desprestigiar o desvalorizar al sujeto que realiza la presentación y no al tema que expone.

Esta modalidad es más común de lo que se supone y existen diferentes grados de atacar a quién dirige la palabra ya que se puede directamente injuriar a quien está hablando sin ningún tipo de tacto y que el ataque resulte evidente a la audiencia o es posible que el interlocutor apele a cierta sutileza para lo cual se requiere de un análisis más fino para detectar qué se quiso decir

⁵² **Oscar Nudler** es Director del Programa de Filosofía de la Fundación de Bariloche. Profesor invitado en la George Mason University, Fairfax, Virginia. Ha escrito varias obras sobre lógica y filosofía.

en ese momento, como por ejemplo: “Usted que siempre habla de pacifismo, dónde estaba durante la guerra”.

3. El argumento circular (Simonet, R; 1999)

En este tipo de argumentos se afirma lo que se quiere demostrar. Se fuerza al razonamiento para que cumpla con la condición de responder a lo que se necesita para realizar la correspondiente demostración.

“Dios existe porque la Biblia lo dice

la Biblia es verdadera porque se trata de la palabra de Dios” (Gotbout, L; citado por Simonet)

4. La falsa alternativa

Consiste en inducir a la toma de una decisión a partir de presentar sólo dos alternativas posibles. Se trata de una restricción voluntaria y tramposa del campo de posibilidades que se traduce por el anuncio de una falsa dicotomía de posibles soluciones de un dilema.

Este tipo de argumento fue utilizado por el ex presidente Alfonsín⁵³ cuando llamó a un plebiscito ante el conflicto con Chile por el Canal de Beagle en el que plateaba a los votantes sólo dos alternativas “guerra” o “paz”. Seguramente hubiera habido otras alternativas de negociación, pero los ciudadanos que ya habían sufrido recientemente la derrota en la guerra por Malvinas, prefirieron elegir por la paz sin siquiera preguntarse si hubiera existido otra posibilidad.

5. La causalidad abusiva

Se pueden citar dentro de esta categoría a los argumentos falsos que proceden de una relación de causalidad entre dos fenómenos sucesivos en el tiempo o por una correlación.

El primer tipo, por ejemplo, sería el caso de un niño que reprueba un examen, cuya madre asegura que las enseñanzas impartidas por la escuela han sido malas porque de otra manera su hijo no le habría ido mal en la prueba.

En el segundo de los casos la falacia reside en el argumento no demostrado de que una consecuencia es causada por un determinado motivo. Por ejemplo:

Ha aumentado el número de inmigrantes ilegales. También aumentó el número de delitos, por lo tanto, los delitos han sido cometidos por inmigrantes ilegales.

⁵³ **Raúl Ricardo Alfonsín** fue presidente civil de la Argentina entre 1983 y 1989. Fue elegido luego de ocho años de gobierno militar, liderando la Unión Cívica Radical (UCR).

6. Argumentos inválidos por carencia de autoridad

Este tipo de procedimiento consiste en consultar a un invitado sobre temas que nada tienen que ver con su actividad. Por ejemplo se puede interrogar al premio Nobel en medicina sobre valores morales o a una vedette del espectáculo sobre temas relacionados con la medicina.

Es bastante más común de lo que se cree que un conductor de un programa le pregunte al entrevistado temas que no están relacionados ni con su especialidad ni con la posición que desempeña en la empresa.

Por eso es muy importante que, por un lado, antes de realizar cualquier entrevista se deje bien en claro sobre qué temas se va a hablar y por el otro, que se tenga prevista la respuesta en relación con los intereses corporativos si llegara a suceder que el periodista le pida su opinión, por ejemplo, sobre política o el actual gobierno o algún funcionario determinado.

7. Las pruebas inválidas

Hay quienes esgrimen argumentos sobre la base de cifras falsas, insuficientes para posibilitar una generalización, datos no confiables, muestras no representativas, comparaciones entre datos estadísticos que no puedan realizarse.

Es muy común que se seleccionen de ex profeso datos como los mencionados que inducen al error de quien los recibe porque de la por la forma en que son presentados.

En este punto es muy importante remarcar la importancia que tiene la credibilidad del portavoz. *“La mentira es sólo un rédito a corto plazo. El hombre digno de ser escuchado es aquél que no se sirve de la palabra sino para el pensamiento y del pensamiento sino para la verdad y la virtud”* (Fanelón citado por Jorge Fernández, op.cit).

8. La evaluación no justificada

Ciertos argumentos están fundamentados sobre juicios tendenciosos que no responden ni al razonamiento ni a hechos francamente demostrables.

En tal sentido, hay quienes manifiestan, por ejemplo: todos los jóvenes son irresponsables o hay que echar a cierto tipo de individuos de nuestro territorio porque son peligrosos.

El error, en estos casos, es tratar de imponer a otros una idea personal que está fundada sobre prejuicios que el orador tenga a priori sobre una parte de la población dada.

Este tema es muy importante por tener en cuenta ya que muchas veces el portavoz puede deslizar su opinión personal sobre un asunto determinado siendo esta contraria o no conveniente para la empresa a la cual representa.

6.2. El lenguaje que se debe utilizar

El análisis de situación en el que se inscribe la intervención y el conocimiento de técnicas oratorias conducirán al presentador a seleccionar sus argumentos y a organizarse en función de sus objetivos, pero aún faltará que se presente el contenido de una forma persuasiva para la audiencia.

Por tal motivo, se deberán tener en cuenta ciertas pautas fundamentales que se refieren al lenguaje que se debe utilizar:

✓El orador debe formular claramente sus ideas, opiniones, proposiciones y cada uno de los argumentos empleados.

Un expositor jamás debe olvidar que su interlocutor no tiene el don de la adivinación y que no tiene por qué saber cual es su pensamiento, por lo que será necesario que no deje nada librado al azar ni que suponga que el público tiene que conocerlo todo de antemano.

✓El lenguaje debe ser accesible al público

Para que se desarrolle una correcta comunicación es importante que las partes puedan comprenderse a través de un código común. En tal sentido, si se pretende ser escuchado, es importante que se adapte el discurso al auditorio.

✓El presentador debe desarrollar un discurso claro

Si la presentación de las ideas es confusa, se provocará un efecto desmotivador en la audiencia. El primer elemento que deberá tenerse en cuenta es la estructura de las frases y aunque la expresión oral tiene menos exigencias que la escrita, ésta deberá responder a ciertas reglas básicas. En tal sentido, es importante que el orador hable sin rodeos, que no se vaya por las ramas, que siga una secuencia lógica en todo su discurso y que no utilice palabras que no conoce fehacientemente su significado.

“Las palabras son como piedras de diversos colores y tamaños con las cuales un artista construye mosaicos de trabajo muy delicados, mientras que, en menos hábiles, no tienen significado alguno” (Platón citado por Fernández, J; 2001).

6.3. Estímulos vocales

Como se ha explicado en el capítulo anterior, los estímulos vocales corresponden al “*cómo se expresa un mensaje*”, por lo que están incluidos dentro de esta categoría **la voz, la modulación , la intensidad, el timbre, la articulación, la resonancia, la velocidad y la coordinación fonorespiratoria.**

Para poder realizar un estudio exhaustivo de las cualidades vocálicas de una persona es conveniente analizar cada uno de las *cualidades de la voz* y el *modo articulatorio por separado*, para que, aislando cada uno de los componentes se pueda detectar posibles fallas.

Con el fin de facilitarla evaluación, a continuación se describe una planilla propuesta por Bacot, para el análisis vocal en el lenguaje automático.

Nombre y Apellido	
Altura	<input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Ascendida <input type="checkbox"/> Descendida
Intensidad	<input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Aumentada <input type="checkbox"/> Disminuida
Timbre	<input type="checkbox"/> Brillante <input type="checkbox"/> Opaco <input type="checkbox"/> Áspero <input type="checkbox"/> Nasal <input type="checkbox"/> Metálico
Ataque	<input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Soplado <input type="checkbox"/> Duro
Matices	<input type="checkbox"/> Existen <input type="checkbox"/> Débiles <input type="checkbox"/> Forzados <input type="checkbox"/> Ausentes
Resonancia	<input type="checkbox"/> Facial <input type="checkbox"/> De cabeza <input type="checkbox"/> Nasal <input type="checkbox"/> Laríngea <input type="checkbox"/> De pecho
Velocidad	<input type="checkbox"/> Moderada <input type="checkbox"/> Bradilalia <input type="checkbox"/> Taquilalia
Articulación	<input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Cerrada <input type="checkbox"/> Abierta <input type="checkbox"/> Dislalias

Para que las cualidades de la voz y de la articulación sean evaluadas correctamente es importante definir a cada uno de los conceptos descritos en el cuadro precedente.

La **altura tonal** es el conjunto de frecuencias con las que el tracto vocal entra en resonancia. Esta cualidad es la que determina que existan voces más graves o más agudas que otras.

A través de esta característica es posible en la mayoría de las oportunidades detectar el sexo y la edad aproximada del hablante, con sólo escuchar su voz.

Es importante recordar que *las voces muy agudas son irritativas* y suelen tornar el discurso inverosímil (los vendedores muy ansiosos suelen irse a los agudos); en cambio, los tonos bajos y medios bajos generan calma, confianza y resultan más creíbles. De todas maneras, una voz excesivamente grave resulta monótona para el oyente.

Si bien la altura de la voz es una de las características más difíciles de modificar porque está relacionada, fundamentalmente, con las características físicas del hablante, es posible cambiar el uso de las cavidades de resonancia, de manera tal que si la persona tiene naturalmente una voz muy aguda, puede utilizar los resonadores de pecho para agravarla y, si por el contrario, resultara muy grave, puede realizar ejercicios con los resonadores de la cabeza o los bucales con los que lograría tornarla más aguda.

La **intensidad** es otra de las cualidades de la voz y al igual que la altura también existen características individuales que hacen que determinados hablantes posean mayor o menor volumen de voz. La capacidad pulmonar que tenga una persona cobra gran importancia en relación con la intensidad de la voz emitida. Es importante destacar que una *voz muy fuerte produce los mismos efectos irritativos* en el oyente que un sonido muy agudo, y *una voz débil produce dificultades de entendimiento y proyecta una imagen de seguridad*.

La característica básica del sonido que posibilita diferenciar una fuente sonora de otra es el **timbre**. Ante la ejecución de una misma frecuencia por parte de dos fuentes sonoras diferentes, se puede, por el timbre determinar de cuál se trata. Esta cualidad de la voz es la más difícil de modificar ya que está relacionada con el *tono fundamental emitido por la laringe*, pero sí es posible cambiar la resonancia de los armónicos sobreagregados y el color de la voz.

Las cavidades de resonancia forman en su conjunto una gran cavidad que incluye elementos móviles, los cuales modificarán algunos de los parámetros secundarios de la emisión como lo son: mordiente (en la voz cantada), color, densidad y volumen.

El **color** es una de las características del timbre y puede ser *claro, oscuro, brillante u opaco* y posee la posibilidad de ser modificada en forma voluntaria.

El comienzo de la emisión sonora se denomina **ataque** y puede ser *normal, soplado* (cuando hay pérdida de aire antes de la emisión de la voz) o *duro* (el sonido produce como un golpe sobre la primera sílaba emitida). Si bien esta característica es más importante en el cantante que en el hablante, un ataque soplado puede hacerlo ver como débil o indeciso y con un ataque duro será percibido como malhumorado o autoritario.

Quien habla también debe considerar que los **matices** juegan un papel muy importante en la comunicación oral. *“Matizar una palabra implica darle una intencionalidad, una interpretación”* (Fernández, J; 2001). Es importante tener en cuenta que la fuerza debe imprimirse sobre todo sobre los adjetivos ya que son los que le otorgan intencionalidad a las frases, también algunos verbos como por ejemplo asesinar y sustantivos tales como hipocresía ayudan a darle intencionalidad al discurso.

La **resonancia** es la característica que tienen los cuerpos de vibrar al someterlos a la presencia de un fenómeno sonoro. Se puede diferenciar *la voz de pecho*, que produce una sensación de vibraciones fundamentalmente en la región torácica, *la voz de cabeza*, cuya vibración se encuentra en los huesos del cráneo, *la voz nasal*, cuya resonancia se encuentra en la nariz y en el velo del paladar y la vibración laríngea, en la zona de las cuerdas vocales.

Otra característica importante de la voz hablada es la **velocidad**, el **ritmo** y la **articulación** ya que una persona que habla demasiado rápido emite un mensaje poco comprensible, transmite ansiedad y la sensación de querer poner fin a su exposición. La extremada lentitud también altera a quién escucha.

El **ritmo** esta determinado por la presencia y la ausencia de voz. Debe tenerse en cuenta que los silencios elocuentes pueden ser tan o más expresivos que la misma voz, la ausencia de un juego rítmico adecuado (aceleración y enlentecimiento) obstruyen la eficacia del mensaje.

Los defectos de **articulación** también alteran la calidad del mensaje y provocan que el oyente fije su atención en el modo de pronunciar las palabras que tiene el hablante.

6.4. Estímulos físicos

Estos estímulos están comprendidos por los gestos, los movimientos, la expresión facial y la mirada.

Los estímulos físicos tienen una importancia tan grande dentro de la comunicación humana que son muchos los autores que hablan del “lenguaje corporal”.



“El impacto total de un mensaje es 45% verbal (la voz, la palabra, los tonos y los matices) y 55% no verbal. Otros autores especifican que en una conversación normal el verbal es inferior al 35% del significado y el no verbal a más del 65%” (Fernández, 2001)

La **comunicación no verbal** puede meramente repetir lo que se dice verbalmente o puede contradecirlo. Si no hay razón para sospechar que pueden estar presentes señales en conflicto, es probable que confiemos preferentemente en los mensajes verbales. Generalmente cuando recibimos mensajes contradictorios en los niveles verbal y no verbal se confía en el mensaje no verbal. Se afirma que *las señales no verbales son más espontáneas, más difíciles de simular y menos susceptibles de ser manipuladas*. Cuando nos hallamos ante dos señales no verbales contradictorias, es previsible que confiemos en aquella que consideramos más difícil de fingir.

El comportamiento no verbal puede acentuar las partes del mensaje verbal así como el subrayado y los signos de exclamación sirven para enfatizar en el lenguaje escrito. A menudo los movimientos de cabeza o de manos se usan para acentuar el mensaje verbal.

Las conductas no verbales también se utilizan para *regular los flujos de comunicación entre los interactuantes*. El modo en que una persona deja de hablar y otra comienza a hacerlos con toda fluidez y de forma sincronizada puede ser tan importante para una interacción satisfactoria como el mismo contenido verbal que se intercambia.

Hay reglas para regular la conversación pero en general se trata de reglas implícitas. No esta escrito en ninguna parte, pero actuamos como si “supiéramos” que dos personas no pueden hablar al mismo tiempo, que cada una de ellas ha de dar las mismas oportunidades de hablar a la otra siempre que ésta lo desee, que una pregunta ha de ser respondida, etc. En tanto oyentes, es

evidente que prestamos atención y evaluamos una multitud de efímeras, sutiles y habituales características de la conducta conversacional del otro. Probablemente haya diferencias en los comportamientos reales que se utilizan para estimular el flujo de la conversación entre personas de distintas culturas. Cuando queremos indicar que hemos terminado de hablar y que la otra persona puede comenzar, podemos incrementar el contacto visual con el interlocutor. A menudo se acompaña esto con señales vocales que se asocian con la finalización de juicios declarativos o interrogativos. Si la otra persona no está interesada en la conversación podemos prolongar el silencio o interponer una apelación, por ejemplo “sabe usted que ...” Evitar que el otro entre en la conversación obliga a eludir pausas prolongadas, disminuir el contacto visual y quizás levantar la voz si la otra persona trata de opinar. Cuando no queremos emplear nuestro turno en la conversación, podemos dar a la otra persona algunas cabezadas de refuerzo y mantener atento el contacto visual y por supuesto, evitar hablar cuando el interlocutor comienza a decaer. Cuando queremos hacer uso de la palabra podemos levantar el índice o efectuar una audible inspiración mientras adoptamos una postura erguida como si estuviéramos listos para comenzar. Rápidas cabezadas pueden señalar también a la otra persona que ha darse prisa y terminar, pero si tenemos dificultades para intervenir puede que tengamos que hablar al mismo tiempo durante unos instantes o emprender un “comienzo tartamudeante” que, con suerte, será la señal mas fácilmente advertida de que deseamos hablar.

Los inicios y los finales de conversación actúan también como puntos de regulación. Cuando saludamos a alguien, nuestro contacto visual señala que los canales de la conversación están abiertos.

El despedirse en entrevistar semiformales implica muchas veces otras conductas no verbales, pero la más común es la de romper el contacto visual durante periodos cada vez mas largos mientras se dispone el cuerpo hacia la salida, inclinado hacia delante, y se realizan rápidos movimientos con la cabeza. También son frecuentes las conductas de acentuación, como por ejemplo los movimientos explosivos de manos y pies, levantando las manos/pies.

El comportamiento verbal y el no verbal actúan juntos de diversas maneras. A fin de comprender plenamente una comunicación se deben analizar como una unidad no escindible. (Knapp, 1999).

Según Fernández, op cit. **el lenguaje verbal alerta al inconsciente sobre la veracidad del discurso pero es importante destacar que los gestos deben ser considerados en su conjunto, al igual que las palabras deben estar insertas en una oración para tener un significado y que al analizar los gestos de alguien hay que considerar la personalidad, la cultura, el ámbito, el ambiente y el entorno.**

A continuación se incluye una ficha que puede servir como guía para la evaluación de los gestos, movimientos, la expresión facial y la mirada.

GESTOS	Manos y Piernas <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> palmas extendidas hacia delante <input type="checkbox"/> captación del aire <input type="checkbox"/> palmas frontales <input type="checkbox"/> palmas enfrentadas entre sí <input type="checkbox"/> palmas hacia el pecho <input type="checkbox"/> brazos cruzados <input type="checkbox"/> piernas cruzadas en cuatro <input type="checkbox"/> se toma la pierna cruzada <input type="checkbox"/> piernas y brazos cruzados
	De Engaño <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> movimientos microfaciales <input type="checkbox"/> excesivo parpadeo <input type="checkbox"/> desliza el dedo por debajo de la nariz <input type="checkbox"/> baja la mirada <input type="checkbox"/> se tapa la boca <input type="checkbox"/> decrece el volumen de voz <input type="checkbox"/> humedece los labios muy seguido <input type="checkbox"/> eleva las cejas asiduamente
	Mirada <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> buen contacto de ojos <input type="checkbox"/> pierde el contacto de ojos
	Expresión facial <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> sonrío <input type="checkbox"/> muy serio y rígido <input type="checkbox"/> tics <input type="checkbox"/> los gestos faciales parecen desmentir las palabras
MOVIMIENTOS	Orador de pie <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> se desplaza por la sala <input type="checkbox"/> queda rígido en un lugar <input type="checkbox"/> mantiene una buena distancia con el auditorio <input type="checkbox"/> no mantiene una buena distancia con el auditorio <input type="checkbox"/> realiza movimientos flexibles <input type="checkbox"/> gesticula con la manos al hablar <input type="checkbox"/> las manos están rígidas <input type="checkbox"/> las manos están por detrás de la espalda
	Orador sentado <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> buena distancia con el interlocutor <input type="checkbox"/> mala distancia con el interlocutor <input type="checkbox"/> flexibilidad en los movimientos <input type="checkbox"/> gesticula al hablar <input type="checkbox"/> posición de brazos: <input type="checkbox"/> posición de piernas: <input type="checkbox"/> está bien sentado <input type="checkbox"/> defectos en el cuerpo o en la ropa por estar mal sentado

6.5. Estímulos situacionales

Además de los estímulos verbales, los vocales y los físicos, dentro del acto de la comunicación se deberán tener en cuenta a **aquellos que estén en relación con el manejo del tiempo, de las distancias, la utilización de elementos materiales, la forma de vestir, y el maquillaje** y que son denominados por Musitu “*estímulos situacionales*”.

El **óptimo manejo del tiempo** es una condición que no debe ser olvidada por ningún buen orador. En primer lugar será importante que todo presentador sepa de cuánto tiempo dispondrá para realizar su exposición, en qué horario se realizará y si, en el caso de tratarse de una

audiencia presencial, si habrá otros expositores y qué temas tratarán, para poder evaluar el grado de cansancio que pueda tener el público.

Dentro del manejo del tiempo será importante la *puntualidad del orador*, como así también que *respete el tiempo* que le hayan asignado para hablar.

Cuando un portavoz realiza una nota grabada para medios audiovisuales, deberá tener en cuenta que, en general, este tipo de entrevistas son editadas y cortadas según el criterio de la producción del programa por lo que será muy importante que quien realice la nota hable en forma de titulares, destacando las ideas principales para asegurarse de que no serán cortadas.

Si se trata de un medio gráfico, el entrevistado deberá tener presente *el formato de pirámide invertida* que se utiliza en los diarios para la redacción de las noticias. De este modo logrará transmitir la información más relevante para la compañía que representa.

“Muchas veces el periodista, que tiene un espacio determinado para escribir sobre un tema, completa la nota con la información que se le suministra al principio” (Rivara, J. TV Work Shop – 2001).

En los medios audiovisuales el tiempo suele ser muy escaso por lo que será muy importante que el entrevistado sepa cuánto tiempo dispondrá para hacer la nota y que utilice la primera parte de su exposición para presentar los temas más importantes.

Es bastante común en los portavoces poco experimentados que salgan de un estudio de radio o de televisión *con la sensación de no haber dicho todo lo que tenían previsto*. Esto es así porque cuando se prepara la información no se piensa en términos de tiempos mediáticos.

Para entrenar a un orador en el manejo del tiempo lo ideal es que practique realizando una presentación en una cantidad de minutos preestablecidos de antemano. Lo ideal es que ni se extienda de ese plazo ni que termine con demasiada antelación.

Otro tema muy importante es el del **manejo de las distancias** que realice en orador dentro de una comunicación interpersonal.

“En la década del 60 el antropólogo norteamericano Edward T. Hall⁵⁴ creó la palabra “proxemia” de aplicación en el campo del estudio de las necesidades espaciales del ser humano” (Fernández, 2001)

Según ese autor una distancia entre 0 y 15 centímetros es exclusiva para amantes, de 16 a 45 para amigos íntimos, con un jefe se suele dialogar entre 46 y 120 centímetros, para las visitas circunstanciales el espacio previsto es entre 1,20 y 3,60 metros, mientras que la distancia pública reservado para el orador es de alrededor de 3,60 metros.

Sobre este punto es importante diferenciar si el orador debe hablar frente a un público o si se trata de una entrevista personal o en un estudio de radio o televisión. En el primer caso el presentador deberá respetar las distancias de la zona pública que es de alrededor de los 3,60 metros con relación a la primera fila, si fuera una entrevista personal la distancia será entre 46 y

⁵⁴ **Edward T. Hall** Antropólogo y especialista en Programación Neurolingüística (PNL) se dedicó a estudiar la kinesis y las dimensiones espacio temporales.

120 centímetros y si se tratara de una nota en una radio o en televisión, el invitado deberá ubicarse donde la producción del programa le indique.

El modo en que haga **uso de los recursos materiales** el expositor forma parte de los estímulos situacionales. Si bien no es necesario extendernos sobre el uso de cada uno de los soportes, es importante tener en cuenta ciertos comentarios generales que pueden ser de gran utilidad.

En el caso de presentaciones ante un auditorio es importante que el orador no esté pendiente de lo que se proyecta en la pantalla. Debe tener en cuenta que lo que está escrito no son ayudas visuales. Además, una diapositiva o un gráfico no debe tener más de una docena de palabras escritas. Idealmente deberían ser títulos con palabras claves o algunas cifras significativas para ser explicadas. Todas las demás palabras deben ser dichas.

“Las ayudas visuales no son su auditorio. No le hable a la pantalla o al papelógrafo; mantenga su rostro orientado hacia sus oyentes tanto como le sea posible, lo cual debe ser la mayor parte del tiempo” (Walton;1991)

Si la presentación es en televisión, es importante que el expositor pueda aportar algún gráfico, cuadro o elemento que pueda ser mostrado a los televidentes y que sirva para ilustrar el discurso. En este caso es importante recordar que será conveniente utilizar papel opaco para evitar que se altere la visión de la imagen a causa del reflejo producido por las cámaras.

La **forma de vestir y el maquillaje** también son considerados estímulos situacionales porque influyen en la manera en que una persona es percibida por los demás y el impacto que tiene la apariencia es mayor de los que se cree.

Para elegir el vestuario y el maquillaje que se utilizará en una presentación, se deberá tener en cuenta en qué lugar se realizará la exposición (como se explicó en la parte 2, la televisión, por ejemplo tiene códigos propios en cuanto a gamas de colores que deben o no utilizarse) y qué tipo de empresa es la que el portavoz está representando .

“Las dos palabras más importantes que se refieren a vestirse bien son “sea propio”. No existe una forma correcta o incorrecta para vestirse y asearse, tanto como una forma apropiada. Su vestimenta debe ser apropiada y de acuerdo con su comodidad. Si usted se siente incómodo, su comunicación no será efectiva. Su apariencia debe ser apropiada a la compañía donde trabaja (lo que los demás esperan, su situación geográfica, evento social, circunstancias, etcétera)” (Decker⁵⁵; 1992)

Manejo del tiempo	Puntualidad Duración de la exposición	<input type="checkbox"/> Respetar el tiempo <input type="checkbox"/> Se excede <input type="checkbox"/> Finaliza antes
	Distribución del tiempo Durante la exposición:	<input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Se apura al final Alarga con detalles <input type="checkbox"/> Irrelevantes

⁵⁵ **Bert Decker** Es consultor en medios de comunicación y en dirección de televisión y cine. Fue coproductor del documental ganador del oscar “Robert Kennedy Remembered”.

	Conceptualiza	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
	Habla de los puntos principales	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
Manejo de las distancias	<i>¿Por qué?</i>	<input type="checkbox"/> Buen uso <input type="checkbox"/> Mal uso
Uso de recursos materiales	Gráficos y Diapositivas	<input type="checkbox"/> Lee la presentación <input type="checkbox"/> Son su apoyo visual <input type="checkbox"/> Usa solo palabras clave y cifras importantes <input type="checkbox"/> Habla hacia el público
Maquillaje y vestimenta	Color de la ropa	<input type="checkbox"/> Adecuada al medio <input type="checkbox"/> Inadecuada al medio
	Tipo de ropa	<input type="checkbox"/> Acorde con la empresa <input type="checkbox"/> No acorde con la empresa
	Maquillaje	<input type="checkbox"/> Excesivo <input type="checkbox"/> Escaso <input type="checkbox"/> Demasiado brillo <input type="checkbox"/> Colores inapropiados <input type="checkbox"/> Favorece al orador



CUARTA PARTE

Entrevistas a Portavoces

CUARTA PARTE

7. TRABAJO DE CAMPO

7.1. Entrevistas a portavoces institucionales de empresas de servicios públicos

ENTREVISTA A EDUARDO MIRABELLI Jefe de Comunicaciones Externas de Telefónica

9 de mayo de 2002
EM: Eduardo Mirabelli
CP: Cecilia Petrich
MV: Mariana Vidal

EM: Mi nombre es Eduardo Mirabelli, tengo 44 años, soy periodista egresado de la Escuela de Periodistas del Círculo de la Prensa. Hace 5 años que estoy en Telefónica. Cuando ingresé, ingresé como jefe de prensa y ahora tengo un cargo parecido pero diferente que es jefe de comunicaciones externas de todo el negocio de telefonía fija.

CP: **¿Quién o quienes son los portavoces de Telefónica? ¿Cómo se divide este rol?**

EM: En Telefónica tenemos un portavoz oficial que es el Licenciado Andrés Alcaraz que depende del centro corporativo país, que es la unidad, que de alguna manera coordina los mensajes de todas las unidades de negocio de la compañía y empresas vinculadas o participadas. La mayoría de las unidades de negocio o empresas controladas o participadas del grupo tienen un jefe de comunicaciones externas un cargo similar. Éstos jefes de comunicaciones externas o de cargos similares hacen las veces de portavoces cuando el requerimiento comunicacional tiene que ver con la unidad de negocio o empresa donde desempeñan sus funciones.

CP: **Pero ¿son siempre esas personas las que son portavoces o puede eventualmente haber otro portavoz como un director o ejecutivo o el presidente de la compañía?**

EM: Eso es aleatorio. No hay una única regla. Pero se puede decir que depende de la complejidad del mensaje que haya que pasar, dependiendo del entorno social, económico, político al momento de realizar el requerimiento, ahí se decide si el portavoz, digamos el portavoz tradicional de la unidad de negocio o un director o jefe de producto el que sale a hablar, dependiendo también de las características de quién pregunta, hacia dónde apuntan, cuál es el sentido o el final, de lo que se pide y dependiendo también de dónde se lo pida. El dónde en este momento es más complejo a veces que el quién, porque cómo en esta empresa que atiende en todo el país, a veces el dónde complejiza la respuesta porque en algunos lugares podemos tener ejecutivos que tienen cierta "expertise", que puede ser natural o elaborada y tenemos lugares donde no tenemos ejecutivos que tengan esa "expertise". Por caso el martes yo me fui a Córdoba por un vuelo relámpago. Digamos salí a las ocho de la mañana volví a las tres de la tarde, nada más que para estar dos minutos, porque fueron sólo dos minutos, en una nota con un canal de televisión, no había nadie, esto es una realidad, que se sentara a hablar con ese canal. No era una nota difícil, o compleja, ni que tuviese un doble sentido o algún objetivo escondido detrás. No. Pero no había nadie que lo hiciera.

CP: **Y decime una cosa, ¿en el caso de que sí lo haya, quién es el que decide?**

EM: Yo. En este caso soy yo. Y para decidir eso, lo menos que necesito o quiero saber esnecesito conocerlo. Si yo lo conozco...., si he interactuado con él en persona, y conozco su manera de hablar, su manera de estructurar un mensaje. Esto es natural, es inmanente a su formación, sea la que sea. Sea ingeniero agrónomo, contador, médico, qué sé yo, o revisador, o re-vi-sa-dor. Estehh.....pero la condición básica es que yo lo conozca, que lo haya visto actuar, interactuar socialmente. Entonces ahí, sí decido si.....

CP: Recién nos decías que puede tener digamos, las personas para hablar en público pueden tener, condiciones naturales o condiciones elaboradas. En cuanto estas condiciones elaboradas, ¿dentro de Telefónica existe algún tipo de entrenamiento?

EM: Y hace unos años se hizo un “media coaching” para la alta dirección de la compañía, entendiéndolo por la alta dirección al gerente general, los directores de área y algunos directores seleccionados, así específicamente. De acuerdo al rol que cumplían en esos momentos, en general, hay algunas áreas que suponemos que nunca van a tener que enfrentar a los medios. El director de sistemas por ejemplo....

CP: A menos que se caiga el sistema de....

EM: Pero si eso ocurriera, eso sería catastrófico y nunca dejaríamos que sea el director de sistemas el que respondiera a este determinado requerimiento, ¿no? Trataríamos de ilustrarnos nosotros, de tener todo el “background” necesario para construir el mensaje nosotros. Pero...ehhh... ese “media coaching” se hizo hace 3 años.

CP: Y con el efecto Y2K, ¿el director de sistemas estaba entrenado en algo, no?

EM: No, bueno, o sea... se había constituido un equipo de trabajo para el caso específico y para la emergencia, para decirlo de alguna manera. Todavía el tarjetón lo tengo por algún lado. Pero el portavoz era yo.

CP: Con relación al “media training”, ese que hicieron con los directivos, ¿tenés idea si se obtuvo algún tipo de resultado, o si sirvió de algo?

EM: Sí, por supuesto que sirvió. Me remito a los dichos que emitió en ese momento....porque fue muy intenso, duró una sola jornada pero fue muy intenso. Primero con instrucciones básicas, con una grilla de instrucciones básicas o de consideraciones a tener en cuenta por los ejecutivos, para el caso siempre enfocadas sobre una posible crisis. O sea condiciones básicas de cómo enfrentar a un medio, cómo responder lo que uno quiere responder y no lo que el periodista pregunta, entrevistas por asalto, asedio periodístico, esas cosas...

Los dichos de los ejecutivos que hicieron ese “media training” o “media coaching” en ese momento, fueron.....el saldo para ellos fue muy positivo. Aún cuando llegado el caso, esto es, es bueno que sepan, pero nunca se ha dado que sea un ejecutivo específico el que tenga que salir a responder o enfrentar una crisis....

CP: Bueno, pero por ejemplo, vos fijate cuando se cayó el avión de LAPA, bahh, que se cayó,...que atropelló...

EM: Sí, que no levantó vuelo...

CP: Sí, que no levantó vuelo. El único que salió a hablar un poco y mal era el presidente de la compañía.

EM: Sí. Deutsch

CP: O sea que se han dado casos de presidentes o altos ejecutivos que tienen que salir a hablar.

EM: Pero lo que pasa es que LAPA directamente no tenía departamento de comunicaciones. ¡No tenía departamento!

CP: Bueno sí, después le pusieron.

EM: Yo creo que era el único caso de una aerolínea, por pequeña que sea que no tenía un departamento aunque sea mínimo. Ni siquiera externo, que no es lo ideal, pero aunque sea externo, bueno así les fue.

CP: ¿Y vos crees que hay personas que directamente, vos podrías decir, esta persona no sirve para hablar en público, o no sirve...?

EM: Absolutamente

CP: ¿Por más que hagan algún entrenamiento...?

EM: Absolutamente

CP: Pero...¿mucho gente o poca gente?

EM: Mucha gente

CP: ¿Vos conocés mucha gente?

EM: Sí

CP: ¿Pero está seguro de que ni siquiera aún haciendo algún entrenamiento, no....?

EM: No. Porque no quieren, porque no tienen carácter, no digo carácter fuerte o débil...no...no...no tienen carácter para enfrentar una cámara o un periodista, o un tipo con un anotador, porque por cuestiones de temperamento....Hay montones de factores!

MV: ¿Y de esas cosas te das cuenta antes que hagan el entrenamiento. O sea, ni siquiera los convocan? ¿Ha pasado que determinadas personas que han hecho el entrenamiento y?

EM: A veces tenés que pasar por la experiencia y verlo actuar para darte cuenta, ¿no?

MV: ¿Hubo gente que después del entrenamiento la descartaron?

EM: Sí

MV: ¿Por temas naturales?

EM: Por temas naturales

CP: O sea que tienen que tener una cuestión natural y es conveniente que tenga determinado entrenamiento...

EM: Y pre-dis-po-si-ción.Y predisposición.

CP: Las primeras veces que vos hablaste en público ¿qué fue? ¿Por cuestiones naturales? ¿Nadie te había enseñado? ¿Vos agarraste y empezaste?

EM: Sí. La primera vez que hice televisión, fue la primera vez que hice televisión en mi vida. No había hecho un entrenamiento para ser periodista de televisión.

MV: ¿O sea que no sería indispensable tener un entrenamiento...?

EM: No, momento. Cualquier entrenamiento siempre es bueno. Te optimiza. Pero, es como ser actor. Podés estar cinco años en el Conservatorio de Arte Dramático, después ir a hacer un

Máster en la Comedie Francaise y sos un tronco que no sabe decir: “señores la mesa está servida”. Tenés que tener algo con vos, tiene que venir algo...

CP: ¡Claro!

EM: Yo no podría ser médico jamás porque veo mi sangre y me desmayo. Nunca podría ser médico por más que estudie.

MV: ¿Cualidades que veas en determinadas personas que tengas en cuenta, en gente de tu equipo o gente que trabaja para vos en el interior?

EM: En mi equipo son ex periodistas, o son gente que tiene formación específica en comunicaciones. Esto no es óbice pero así es como se dio. Y las cualidades, la primera es ser seguro de vos mismo, ser seguro de lo que decís, tener cierta soltura. Poder componer, ehh, poder dramatizar un personaje. Esas son ciertas condiciones. Tranquilidad. Ponerte...abstraerte de todo lo que pasa a tu alrededor en el momento en que te sentás frente a un entrevistador. Y que esa abstracción sea aún mayor, más cerrada si se trata de una cámara o de un grabador. Al lado puede estar explotando un terrorista palestino suicida, pero...¡adelante! ¡Vamos para allá! ¡Nada más que eso!

CP: Y, en Telefónica, ¿han atravesado por alguna crisis recientemente?

EM: A ver...dejame pensar un poco....Sí, sí. Algunas crisis hemos atravesado

CP: Y el portavoz, ¿cómo se hace? ¿Hablan varios? ¿Cómo se hace? ¿Cómo lo tienen estructurado?

EM: Depende de la crisis. Si es una crisis que la ves venir, si es una crisis que de alguna manera “la podés planificar”, es inevitable, pero la podés planificar, cuando planeas no es el primer punto, pero entre los puntos que incluís en ese plan es quién va a ser el portavoz. Quién, dónde, cuándo y cómo. Ahora...si no es planificable, qué es la mayoría de los casos...las crisis no te avisan, se improvisa en el momento y ante el primer síntoma.

CP: ¿Tenés alguna que te acuerdes ahora, que haya pasado recientemente?

EM: ¿Improvisada o planificada?

CP: Preferentemente planificada

EM: Planificada, robo de cables, robo de cables. Es un problema muy serio que arrancó en diciembre del año pasado. El incremento de robo de cables fue exponencial...estehh...es muy serio. Focalizado en el conurbano y Costa Atlántica, Mendoza, San Juan, La Pampa. Ahí vimos analizando la curva de crecimiento de robo de cables, que este problema iba a adquirir características nacionales muy serias y mediáticas. Elaboramos una planificación de respuesta a la crisis...estehh...nos impusimos los objetivos del plan y designamos un portavoz que en este caso era yo.

MV: ¿Eras el único?

EM: El único

CP: ¿Qué hicieron?, ¿conferencia de prensa?, ¿llamaron a varios medios?

EM: En principio, arrancamos con la difusión de una nota de prensa donde se cuantificaba en términos de volumen lo que implicaba el robo de cables en el primer trimestre del año con respecto al mismo trimestre del año pasado. Tuvimos una idea brillante, de esas que no tenemos nunca. Una vez cada 20 años fue comparar con una distancia. El robo de cables en el primer trimestre del totalizaba 120 km, es la misma distancia entre el Km 0 de Congreso y Chascomús. Y la utilización de esa fórmula mágica, por decirlo de alguna manera, fue lo que pegó. Fue lo que

tuvo más pegada en los medios y en los líderes de opinión, comunicadores y periodistas. A caballo de esa fórmula, ustedes saben que la información es un permanente rebote diario. Los medios se levantan entre sí. Y la simple difusión de esa nota de prensa generó la expectativa de la ampliación de la información. Mucho más que la que nosotros potencialmente esperábamos. Estehh...aún cuando teníamos planificada una serie de notas con canales y diarios. Pero ellos, nos llamaron, nos fueron llamando.

MV: ¿Y qué sucede cuando surge algo que no estaba planificada y además sucede en el interior? ¿Qué mecanismos se activan?

EM: Y...hay interior e interior. Trelew es interior pero no es el mismo nivel que Córdoba o Mendoza o Mar del Plata o Salta. Todo esto lo digo en términos comunicacionales. Lo digo con mucho respeto. Improvisamos. Ojo tenemos un esquema básico de respuesta inmediata o de alerta temprana. Porque aún cuando la información es muy dinámica y llega rápido siempre es mejor que llegue a través de una fuente propia y no a través de un diario, una radio o un canal de televisión. O peor, una intimación judicial. Ni bien tomamos conocimiento, si es una fuente propia, nos da con seguridad algún margen de minutos, unas horas en el mejor de los casos, de manera que podemos improvisar. Ehh.... primero nos hacemos de toda la información posible, luego creamos el equipo de crisis, bajar de alguna forma, tratar de circunscribir la crisis, bajarla, levantar las murallas de defensa. Y a partir de ahí, dependiendo de qué tipo de interior se trata, procedemos. En algunos lugares estratégicos tenemos gente en condiciones de responder frente a una crisis, que tienen un marco que normalmente, éste es un problema muy argentino, que es local, excesivamente local. No tienen el marco nacional porque están muy metidos en su región, ciudad o provincia. Y dicho sea de paso, eso sí es calidad de vida y no tienen el marco nacional, pero están en condiciones de dar una primera respuesta, una primera respuesta de ataje.

CP: Además son conocidos por los medios

EM: Sí son muy conocidos por los medios, bueno, porque el periodistas habla de igual a igual. Normalmente en la Argentina, los medios del interior, no todos, no todos, pero una gran mayoría se sienten más cómodos hablando con alguien local que hablando con Buenos Aires. "Si tengo que hablar con Buenos Aires, ya no me interesa" Esa es la respuesta que generalmente dan.

MV: Y en general, ¿estas personas que te dan apoyo en el interior, son del área comercial o..?

EM: Bueno, hay de todo. Hay algunos que dependen de mí, hay algunos que no y vienen de áreas comerciales pero tienen "expertise", tienen un buen "expertise", son profesionales con una buena formación social pero no tienen herramientas comunicacionales, no tienen códigos. Esa es la síntesis, no tienen códigos.

CP: ¿A esta gente vos la ayudás? ¿Les tirás una línea?

EM: Sí, claramente. Interactuamos todos los días porque todos los días tenemos algún episodio en alguna parte del país. Teniendo casi 5 millones de clientes distribuidos en todas las provincias, todos los días en algún lugar va a pasar algo. El matiz está dado por la gravedad. Pero interactuamos, les damos pautas y políticas de acción lo suficientemente claras como para que no tengan dudas y evitar los errores si es posible.

CP: ¿Cuáles son los consejos que vos darías a una persona que se va a enfrentar a un público? ¿Qué tipo de consejos le darías? Dos o tres para que se sienta más tranquilo, más seguro o que mejore en algún aspecto.

EM: Bueno, hay diferentes públicos, hay públicos que no preguntan

CP: No, no, yo te diría un público que te pregunta

EM: ¿Una rueda de prensa por ejemplo?

CP: **Sí, una rueda de prensa**

EM: Poner foco en el episodio en el que estás, no apartarte de este foco. Tener la mayor cantidad de antecedentes posibles, tener absolutamente conocido y reconocido lo que ocurrió, e internalizado mentalmente. Llegar con un discurso preparado que no sea excluyente de la posibilidad de improvisar. Y creer, creer firmemente en lo que vas a decir.

CP: **¿Tener preparadas las cosas débiles que tiene tu presentación?**

EM: Bueno, saber las debilidades y fortalezas, de todas maneras, esto es muy, muy aleatorio. Una cosa es decirlo y otra cosa es estar o vivirlo. Puedo transmitir todos los consejos que se me ocurran pero en el momento queComo decía un ex director de un noticiero de televisión: “La verdad se termina o empieza cuando el lente de la cámara se abre”.

CP: **Decime una cosa, ¿te pasó alguna vez moderando una rueda de prensa que alguno de los ejecutivos se tarara o se quedara sin palabras?**

EM: Sí

CP: **¿Y qué hiciste en ese momento?**

EM: Intervine yo, tratando de salvar al ejecutivo. “Fulanito no te puede redondear lo que vos preguntás porque no es un tema que él gestione o administre”. Esto pasó en Salta cuando inauguramos el centro comercial, el jefe del centro, Esteban Martínez estaba recientemente designado en Telefónica. No tenía la menor idea de nada. Y le pusieron foco en el tema de 0610, Internet, nodos y guitarreó un poquito y se dio cuenta él, se quedó de la emoción sin aire casi te diría. Estaba el presidente a su lado, así que cuando vi que estaba trastabillando, intervine y le contesté yo. Al presidente le pasó en esa misma reunión! Fue la única vez, yo estaba en la punta, Esteban Martínez y el presidente. Nos pusimos a hablar por detrás de la espalda de Esteban. No me acuerdo la pregunta cuál fue pero el presidente no sabía la respuesta. Y él que tiene un manejo mediático, él tiene características naturales. El ex presidente de Telefónica. Na-tu-ra-les. Porque además es ingeniero agrónomo, aún cuando en su juventud fue cantante. Estehh...tomó la situación, la dio vuelta, le dio un giro cómico, le dio un giro cómico, se dio vuelta y dijo: “Esperen un segundo que me están instruyendo y les contesto, se rieron todos, quebró el hielo y chau Sacó el foco de esa situación. Le dije pa, pa, pa y él mismo contestó matándose de risa además.

CP: **Ahora éste es un caso de una persona que le haya faltado contenido teórico a lo que tenía que decir. Pero ¿te pasó que le haya faltado ... que se haya paralizado de miedo?**

EM: ¿O verborragia?

CP: **O por miedo, o que se haya ido de boca**

EM: Por miedo, no. En el caso de Esteban, Esteban le faltaba contenido, por eso se puso nervioso y se quedó sin aire. “Yo no se si eso es lo que vos querés que yo te respondiera”, me acuerdo que fue el cierre de su respuesta, y mandó fruta, ahí es cuando yo entré. Me hiciste acordar de ese episodio! Fue muy gracioso, muy entretenido.

MV: **Y en la Argentina, ¿cómo ves los portavoces institucionales? ¿Los ves preparados?**

EM: En general, hablando de las empresas más significativas, yo creo que sí. Hay un razonable nivel de preparación o de “expertise” en los portavoces. En esto podemos ubicar a las privatizadas más los grandes grupos económicos argentinos. Todos tienen un portavoz *ad hoc* o funcional. Hay buenos referentes.

CP: ¿Al presidente actual de Telefónica lo has visto actuar en público?

EM: No, no lo he visto. No lo vi moverse. Lo conozco por los diarios.

MV: ¿Qué otro punto te gustaría puntualizar sobre portavoces?

EM: Hay elementos de seducción en el portavoz. Una herramienta básica es seducir, no estás seduciendo a una mujer, estás seduciendo a un público. Entonces, en este momento yo mismo utilizo eso. El uso de las tonalidades, subir y bajar la voz, las inflexiones, los silencios, el levantar la voz para captar la atención porque está cayendo, si sos perceptivo. Esas son herramientas. La herramienta de salida, así como para el músico es el instrumento, para el portavoz es su voz. La voz es fundamental, si no ayuda es como que no...

MV: ¿Y el lenguaje no verbal?

EM: El lenguaje gestual es muy típicamente nuestro, muy típico de esta mixtura entre españoles e italianos. Es muy importante, pero los gestos deben ser muy cuidadosos muy medidos, uno está frente a un público. Deben ser gestos amigables y que generen un clima íntimo y agradable aún cuando y además si tenés un público hostil. La herramienta de seducción es muy importante.

MV, CP: Muchas gracias por todo.

ED: De nada y mucha suerte.

ENTREVISTA A ALBERTO LIPPI Jefe de Prensa de EDENOR
--

24 de mayo de 2002
AL: Alberto Lippi

MV: Buenas tardes, por favor te pedimos si podes presentarte, decirnos tu edad, profesión, que cargo ocupas en EDENOR.

AL: Yo soy Alberto Lipi, soy el jefe de prensa de EDENOR, eh, me dedique toda la vida al periodismo, trabaje 30 años en la agencia TELAM, 17 años en el diario económico "El Cronista", 12 años en radio Municipal, entre otros medios. Hice televisión, radio, eh, revista también y desde hace 10 meses me incorporé a esta compañía, renuncié a todos mis trabajos. Obviamente que todos estos años son superpuestos, no porque no darían los años cronológicos. Esteh, hace 10 meses me incorporé a esta empresa, por primera vez en mi vida estoy del otro lado del mostrador, con la ventaja del conocimiento de la gran mayoría de los periodistas, conocimiento del medio, sé lo que necesitan los periodistas, me puedo adelantar a lo que están buscando. Y creo que esa es una ventaja para un jefe de prensa conocer que es lo que sé está buscando y no ponerse a trabajar después que ocurre un hecho sino adelantarse a los acontecimientos.

CP: Y te hago una pregunta, ¿vos sos el portavoz en este momento de EDENOR?

AL: Mi cargo formal es jefe de prensa. En realidad el vocero autorizado de la empresa es el Gerente de Relaciones Institucionales Carlos Serrano, eh, generalmente se toma como sinónimo al jefe de prensa como vocero porque obviamente cuando hablo en nombre de la empresa vengo a ser una especie de vocero de la empresa. Así que es licito usarlo como sinónimo, pero en realidad el vocero oficial es...

CP: Pero ¿siempre habla él o hay veces que habla alguna otra persona en nombre de la compañía? y ¿en qué casos habla otra persona?

AL: Por lo general con el trato con la Prensa hablo yo, este, en algún caso específico habla mi gerente eh, pero cuando se requiere algo específico, directamente puede salir algún director de la empresa. Por lo general no exponemos a alguien por debajo del nivel de director.

CP: Tienen algún tipo de entrenamiento estos directores, vos obviamente sí porque sos periodista pero los directores que pueden llegar a salir eventualmente tienen algún entrenamiento mediático?

AL: No hasta el momento. Eh, mi gerente se incorporo hace menos de un año, es decir que me pidió que lo acompañara cuando él ingreso a la compañía ya me había hecho el ofrecimiento, además me presionó diciendo que si yo no aceptaba él no aceptaba el cargo. Necesitaba una persona que tuviera conocimiento de periodismo para él aceptar el cargo de Relaciones Institucionales. Empezó prácticamente en funciones, porque hubo un período que compartió con el gerente saliente, prácticamente estuvo los últimos seis meses del año pasado cuando el presupuesto estaba ya preparado por otra persona y prácticamente ejecutado por la otra persona. Eh, sin embargo para este año se había previsto a principio de año hacer un “*media coaching*” para los directores y ejecutivos de la empresa, que lamentablemente todavía no se pudo hacer porque como ustedes saben la situación económica de la empresa que está metida dentro del país y que no escapa a la situación de otras empresas, bueno vos estás en Telefónica, impidió que eso se pudiera hacer. Si tratamos cuando se tiene que exponer algún director al periodismo darle instrucciones previas, me tocó un caso que el director general de la empresa, es francés y en un momento dado aceptó el pedido de una periodista, mejor dicho lo gestionó el director del diario La Nación para mandar a una periodista para hacer una nota. Bueno antes de recibir a esa periodista, eh, le di un entrenamiento básico de cómo expresarse, el largo de sus respuestas, y la gesticulación que debía hacer porque había un fotógrafo. Le explique qué gestos no debía hacer, esteh, porque son las fotos más buscadas de algunos reporteros gráficos que buscan alguna señal sobre todo cuando están moviendo las manos en forma ascendente.

MV: Con respecto por ejemplo a situaciones de crisis, digamos que tienen alguna forma estructurada o planificada de canalizar la información? Puede haber distintos portavoces o voceros? Qué pasa cuando ocurre algo en el interior del país?

AL: Nuestra área de concesión abarca la Capital Federal, aproximadamente un tercio de la capital federal, porque la otra área corresponde a EDESUR. Avenida Pueyrredón, Córdoba hasta General Paz. Y 22 partidos del Gran Buenos Aires, con lo cual no tenemos problemas en el interior del país. Son 4400 kilómetros cuadrados, es un área muy importante pero se puede manejar desde aquí mismo. Eh, existen manuales de procedimientos de crisis, pero por experiencia yo he vivido unos 30 años de periodismo, distintas crisis a nivel institucional, político, militar, atentados, de todo un poco, eh, la mejor respuesta que se puede dar a una crisis es estar preparado, y no...los manuales son muy lindos para los planificadores pero cuando se produce la crisis, nunca se produce en la situación en que esta planteada. El manual dice que debe haber una sala especial donde no debe pasar nadie, donde deben pasar la comida por la puerta y pedir permiso. Cuando ocurre la crisis vos estás en tu casa y te estás bañando, esteh, seguro que no tenés medio de transporte para ir al lugar donde se produce el hecho y tenés que actuar rápidamente. Y para actuar rápidamente tenés que estar preparado para cualquier cosa. Te pueden llamar de madrugada, te pueden agarrar en cualquier situación y te plantean una crisis, y en el periodismo actual y moderno no se puede tardar tiempo en dar una respuesta por eso la preparación es mucho más indispensable que un manual de procedimientos.

CP: Si vos tuvieras que poner a una persona de tu compañía a hablar ante los medios, cuales son las cualidades que vos consideras importantes que tiene que tener la persona, o sea cualidades personales que tiene que tener como para poder enfrentarse ante los medios de comunicación?

AL: Primero tendría que ser un especialista del tema que va a hablar, no puede ser una persona improvisada, o sea debe saber de qué se trata. Hicimos una entrevista ayer o anteayer, estrictamente técnica sobre unas cajas especiales esquineras para el programa “Punto doc”, eh cosa que yo mismo no estaba en condiciones...

CP: ¿Ahí estuviste vos?

AL: No, no. Estuvo el director operativo porque era un tema demasiado técnico. Lo querían abordar desde el punto de vista técnico. Esta por salir la semana que viene o la otra. Y ahí pusimos al director de operaciones acompañado por el gerente de institucionales como para que hiciera las explicaciones. Eh, pero sabíamos que era una nota técnica y obviamente la derivamos a quien tenía la mejor respuesta para ese tema. Si hubiese sido una encuesta de tipo político o habla el presidente de la compañía o el director general de la compañía o el gerente de institucionales, ni siquiera yo hablo de temas políticos. Y si son temas generales de la empresa por lo general me toca a mí. Pero otra cualidad tiene que ser una persona que tenga respuestas rápidas, que esas respuestas sean cortas e inteligentes. Y que no sea una persona agresiva porque no se puede responder en un tono desproporcionado ante una pregunta irritativa. Creo que por mi experiencia en el periodismo me han tocado hacer preguntas que algunos las calificaron de difíciles, de duras y mi argumento frente al entrevistado era que al hacer una pregunta dura yo le permitía lucirse con la respuesta. Ante una pregunta blanda uno nunca se puede lucir con la respuesta.

MV: Esta bien...¿Y otras condiciones naturales que vos veas desde el punto de vista de la voz hasta la manera de hablar aparte de estar preparado técnicamente?

AL: Depende el medio que haga la nota. Si es una radio y la persona no tiene una buena pronunciación, en este caso es una compañía que tiene prácticamente el control de franceses no lo expondría a una nota. Al día siguiente que salió el reportaje en La Nación, que salió muy bien, el director general, llamó Mariano Grondona pidiendo una entrevista para la radio y directamente le dije: "Mira, no está en condiciones de hacer una nota todavía por radio. Si bien asumió el 3 de diciembre en el peor de los mundos, justo el día que se conoció el corralito fue el día que asumió el director general. Había llegado dos meses antes a la Argentina sin saber una palabra de castellano. Hoy habla muy bien pero obviamente llega una palabra en la que se puede trabar y una nota escrita alguien esta cerca para poder auxiliarlo, en una nota radial no porque incluso puede caer mal que un extranjero este hablando de temas locales. Así que por eso depende del medio que viene a hacer la nota.

MV: Vos pensás que con respecto a los entrenamientos, lógicamente que ayudan pero ¿pensás que hay determinadas personas que por más que reciban este entrenamiento no están en condiciones de hablar? Por cuestiones digamos naturales o no...

AL: Eso forma parte de una cuestión muy personal. Hay gente que ve un grabador y se pone nervioso, y la mayoría de las veces eh cuando no esta entrenada una persona para hablar frente a una cámara de televisión llegan a decir mucho mas de lo que se proponían decir...

CP: ¿Es más peligroso, o no?

AL: Si porque se encienden los reflectores y uno actúa de una manera diferente y ahí esta el grave peligro para alguien que no sabe dominar lo que tiene que decir. Y les pongo un ejemplo fuera de la empresa porque insisto, es un tema muy, muy personal, que esté en condiciones de hablar. Uds. recordaran el día que se suicido Yabrán en un pueblito de Entre Ríos y la jueza yo todavía la recuerdo con horror. Claro, en ese pueblito nunca había tenido una cámara y de repente aparecieron 35 cámaras con 35 micrófonos que le ponían adentro de la boca de la jueza, y le preguntaban de distintos lados al mismo tiempo. La volvieron loca y si bien actuó bastante bien, yo notaba los nervios que tenía esa persona. Bueno eso es justamente a mí lo que no me gustaría como jefe de prensa ver a algún director que yo este exponiendo ante la prensa. Por eso es que con mi gerente estábamos propiciando para personas que tenían una alta exposición publica hacer un "media coaching" para prepararlos ante cualquier situación.

CP: Cuando terminamos, si quieren les podemos pasar la tesis si les sirve par algo.

AL: Además hay veces que falta cerrar las reuniones. Tenemos reuniones con distintos tipos de estudiantes que vienen a pedirnos información y no sabemos si pasaron, si no pasaron... si aprobaron si fue buena o si fue un desastre la entrevista. Nos queda la duda, algunos han llamado y dijeron: "bueno con esto me recibí" y ¡tuvimos una alegría!

MV: Y con respecto a esos mini entrenamientos que Uds. dan a personas antes de dar alguna nota. ¿Querés contar algunos consejos o cosas que ustedes pasan como información para alguna nota en radio, televisión o algún medio gráfico?

AL: Bueno, los entrenamientos, es dar respuestas breves, concisas e inteligentes a las personas que se les hace. Si tienen alguna duda para una nota escrita, pueden preguntar. Siempre decir la verdad, es una recomendación básica porque es muy cierto ese dicho que dice “la mentira tiene patas cortas”. Además si una persona se pone nerviosa y tergiversa números o hechos y vuelve a repetirse por lo general no va a repetir las mismas cifras. Es muy feo que un periodista descubra que lo están engañando. Es muy feo para el periodista y para la empresa., primero decir la verdad, estar tranquilo, consultar si tienen alguna duda, si no entienden la pregunta, insistir en que se las repitan, eh, y no extenderse en explicaciones porque luego el periodista tiene el trabajo de comprimir las respuestas para que entren en la cantidad de líneas que le asignó, el editor. Cuanto más breves sean las preguntas, eh, mejor para la edición. Por ahí el periodista puede quitar una parte que para él no es importante pero para el entrevistado es muy importante. Entonces fraccionar esas respuestas. Y lo que te decía, esteh, el lenguaje gestual. Yo estuve durante muchos años acreditado en el Ministerio de Economía por el diario. Y veía a Cavallo que es muy gestual, cada vez que él hacia así (*mostrando el dedo índice hacia arriba*) había 20 flashes encima. Y cuando hacia así (*mostrando los brazos extendiéndolos hacia delante*) eso es lo que yo le pedía al director general que nunca haga. Porque después te sacan esta foto así y no te la publican con el reportaje y seis meses después dan aumento de tarifas en EDENOR, entonces el diario dice: “EDENOR aumentó las tarifas” y sale el director general haciendo un gesto. Entonces cuando le expliqué el significado de esos gestos, porque no sabía, porque había trabajado en una ciudad pequeña de Francia entonces no quería ni recibir al fotógrafo. Cuando le dije todo lo que no tenía que hacer. Otras fotografías sacan a las personas cuando se están sentando, así cuando están agachados, ahí le sacan la foto, “Se reunieron con el Fondo Monetario” y salen con esa actitud. Son fotos que hablan. Hoy se hace, los reporteros gráficos son muy creativos, por eso hay que estar muy alerta, simultáneamente en esa serie de notas que hizo esta chica de La Nación fue por distintas empresas, otra empresa de servicios, apareció una foto cerca de la del director general donde uno de los directores está con la camisa limpiando los anteojos, salió así la foto. ¡Limpiando los anteojos con la camisa o con la corbata! Una cosa de locos y él acompañado con otro director con una cara de dormido. Cuando vi la nota dije: “esto es lo que yo no quería que pase para mi empresa”. Cuando vimos la foto se la acercamos para el director para que vea, no para criticar sino para mostrarle que es lo que no se puede hacer frente a una cámara.

CP: Es como que permanentemente a pesar que no están haciendo – porque la situación del país no acompaña- el media training que tenían prevista, es como que la docencia la están haciendo aunque sea con las pequeñas cosas cotidianas que van pasando.

AL: Claro, el “*media coaching*” que íbamos a hacer, lo íbamos a dar a una empresa especializada, si bien nosotros estamos capacitados para poder hacerlo, porque fui periodista durante muchos años, es un poco violento ser agresivo con un directivo nuestro

MV: Si, es un compañero

AL: Claro o un jefe nuestro. “Responde tal cosa porque yo te estoy preguntando tal hecho” Esa agresión que hay en el periodismo la queremos hacer con periodistas profesionales, la teníamos con grupos que venían con cámaras. Y entonces después le decís: “Mira esa respuesta es muy agresiva, tendrías que haber dicho...” Ahí uno puede apoyar los mensajes. Pero que la tarea de agresión que se sienta agredido y sacarlo de sus casillas y que responda cualquier cosa y encima decirle “eso es lo que no tenés que hacer”, eso quiero que lo haga otro.

CP: A nosotros nos pasó porque en el Master lo hicimos al “*media training*”, al principio nos costaba.

MV: Duró un cuatrimestre y al principio salíamos llorando

CP: Desligar a la persona que nos estaba agrediendo del rol que estaba jugando era muy difícil

AL: Yo doy un cierre de una Posgrado para periodistas que se da acá en la UCA, eh, y generalmente hago una suerte de rueda de prensa, y yo hago de una persona que hace de Ministro de Economía. Lo presento como nuevo Ministro de Economía, expone parte del plan y hacen un montón de preguntas. Les digo que son muy buenos para preguntar pero les digo, “¿díganme cuál es el título de la nota?” Y se quedan, “hicieron muchas preguntas pero nadie tiene un título. ¿Alguien le preguntó por la devaluación? ¿Alguien le preguntó por aumentos salariales, aumento de tarifas, que pasa con los jubilados? Bueno tienen mucho para escribir pero no tienen el título. Perdieron la ocasión, porque si yo soy un jefe de redacción y fueron a una conferencia de prensa de un nuevo Ministro de Economía y no traen el título, yo lo echo. Perdieron el trabajo. Lo bueno es que lo pierdan acá y no en la vida real, ustedes no solamente tienen que volver con un montón de respuestas sino con un título porque en el diario van a necesitar el título.” Y dicen “Ay, nos olvidamos de preguntar”, “nos sacudiste de lo lindo, fue interesante”

MV: Nos podrás informar sobre alguna situación de crisis, ya sea planificada o no, digamos como que se activo el mecanismo, del rol del portavoz que es lo que nos interesa.

AL: Creo que las crisis nunca pueden ser programadas. Difiero ahí

MV: Hay algunos temas que son “issues” a tener en cuenta. A una aerolínea puede tener en cuenta.

CP: Pero el tema lo tenés previsto. Por ejemplo, a vos que se corte la luz, es un tema que es previsible. Te puede pasar.

AL: Si pero en general tienen que haber algún motivo. Puede ser por una gran tormenta, por suerte no fueron severas desde el punto de vista periodístico, como es el caso de nuestra hermana EDESUR. Crisis menores por ejemplo grandes tormentas. Yo no estaba en enero de 2001, cuando Belgrano se inundó. A pedido de Defensa Civil cortamos la luz porque había casas con un metro de agua y superaba el nivel de los enchufes, las llaves de luz. Fueron una par de días. Hubo crisis importante. Que haya tenido crisis, y si que haya habido aumento en las tarifas que dispuso el gobierno planteo una crisis en la empresa porque este aumento del 15 por ciento desde el 15 de mayo se lo otorgaron a los generadores. Yo trabajo para una empresa de distribución, es la cara visible ante el cliente. Yo te llevo la factura a tu casa y te cobro la luz, por más que te diga, a mí me aumentaron, y bueno nosotros tampoco tenemos nada que ver. No nos beneficiamos en nada el aumento dispuesto por el gobierno porque nosotros no generamos la energía, es el generador el que aumentó. Eh, empezó la psicosis que uno de los elementos refrigerantes de los transformadores PCV traía cáncer, leucemia, cualquier tipo de cáncer. A alguien le dolía la cabeza y era el transformador.

MV: En esos tres temas que nos mencionaste, el PCV, las tarifas y el primer tema que son cortes, como actuaba el rol del portavoz. ¿Era uno solo, son varios?

AL: ¡Siempre me toco bailar con la más fea!

MV: En el caso del PCV, me imagino que lo levantaron los medios de...

AL: El tema de PCV viene de arrastre de la época de Telenoche Investiga que hizo una nota María Laura Santillán donde tenía numerosísimos errores. Pero encontró a la empresa con la guardia totalmente baja, había una estrategia de comunicación de dejar que esto se muera solo.

CP: Bajo perfil

AL: Pero no se murió solo. Se hizo una respuesta a Telenoche Investiga. Se hizo una respuesta, grabaron durante 2 horas y editaron 2 minutos y medio que eran lo intrascendente mientras ellos decían otra cosa. Mostraban algo que era totalmente incoherente. Ese tipo de nota es muy molesta para las empresas cuando se las edita, cuando uno no tiene la posibilidad de defenderse.

Si hay una acusación lo lógico es defenderse. La empresa en ese momento no quiso defenderse, quizás más que nada por falta de elementos para salir a informar, y luego por una decisión adoptada en su momento. Ese error todavía hoy lo estamos pagando porque siguen dando vuelta con el tema del PCV, con lo cual tuve que dar la cara ante los medios y explicar que es un elemento tóxico de la misma manera que puede ser tóxico el aceite que usamos en los autos. Eso no es para tomar dos copitas por día. Está dentro del transformador y no hace nada. La legislación lo permite mantener hasta el 2010, sin embargo la empresa retiró todos los transformadores con PCV porque ya los venía retirando 1 año antes de que saliera el programa Telenoche Investiga

MV: Entonces estas saliendo vos para hablar por este tema

AL: Si, pero vos fijate que ese tema pareciera que existe solamente en Pilar cuando hay transformadores con PCV puro en todo el mundo. Solamente los problemas los tenemos en Pilar. Hay PCV en otras distribuidoras, que no tenemos nada que ver. Nosotros no tenemos ningún PCV puro y pareciera que el tema es recurrente de EDENOR y de Pilar. Toda la ciudad de Buenos Aires había transformadores con PCV y nunca nadie se enfermó, nunca nadie tuvo leucemia. Hace poco tenía un estudio que había hecho una consultora ambiental con estudiantes universitarias que fueron a revisar las causas de defunciones en el registro civil. Eh, estadísticamente para ver que pasaba porque según ese programa, la gente se moría a caudales...Y no había por cáncer.

CP: Pero sabes que no te ponen cáncer. En los casos que una persona muere por un tumor ponen “paro cardio respiratorio” que es lo que digamos, esta bien te morís porque se te paro el corazón, pero en realidad te morís porque tenías otra cosa.

AL: Buscamos también en el sindicato de Luz y Fuerza, porque ahí deberían ser todos viudos y huérfanos. No hay, no difiere de otro sindicato o de otro grupo de trabajadores y no solamente datos de acá sino datos de países donde hay una seriedad de investigación y en los datos estadísticos donde acá siempre hay sospechas. Algunas amas de casa sobre todo en el costo de vida, o sea ...En Japón hubo un accidente, una maquina que descascaraba alcohol, que funcionaba con refrigerante para la maquina de PCV. Bueno en el accidente, se derrama sobre una partida de arroz. ¡Esa partida la comen, la comen! Ya no es como vivís a 100 metros de un transformador, la comen 5000 japoneses, es lo mismo que si tomas 4 litros de pintura. Hay una intoxicación, nadie se murió de cáncer, esto fue hace 30 años atrás. No se murieron sino que se habrán muerto por otra cosa y no se apartaron los parámetros de otros. Yo no digo que sea una cosa buena, es algo que perdura en el tiempo. Puede durar 300,400, 500 años. Tampoco es un hecho para decir, tengo un transformador a 100 metros, me tengo que mudar.

CP: Otra pregunta que queríamos hacerte es, tenés algún caso, alguna anécdota que nos puedas contar. No solamente acá, sino a lo largo de toda tu vida, que hayas puesto a alguien hablar ante un medio y que la persona se haya quedado en blanco, no haya podido responder, se haya paralizado ante el medio. ¿Te pasó alguna vez?

AL: No

CP: No digo a vos, ¿a alguna persona que vos hayas llevado?

AL: No. Y si pongo a alguien a hablar en nombre de la compañía, alguien está al lado como para intervenir. Eh, o está mi gerente o estoy yo. Uno de los dos tiene que estar al lado y esa es la tarea del comunicador de estar cerca de nuestros jefes como para dar una mano si alguien se bloquea. A uno mismo le puede pasar que te quedás con el nombre de alguien, querés nombrar a alguien y te quedás ahí sin poder hablar.

MV: Y contanos un poco sobre el equipo de Relaciones Institucionales como esta formado, con cuantas personas.

AL: Lo formamos, 4 personas el gerente de Relaciones Institucionales, Carlos Serrano, el subgerente que esta hablando por teléfono Gerardo Sanguini, pero es subgerente de Relaciones

Públicas que se ocupa mas de todas las Relaciones Publicas de la empresa mas el área de Publicidad, y bueno después estoy yo como jefe de prensa, que me ocupo de las relaciones con los periodistas, informar los temas de las empresas hacia afuera e informar qué es lo escriben los periodistas sobre la empresa. Y está Mario que es periodista que esta haciendo un Master en Periodismo que es el encargado de editar un diario interno en Intranet. A ese diario tienen acceso todo el personal de la empresa. Ahí ponemos la información que tiene importancia para la empresa: temas económicos, eléctricos, el clima porque el clima tiene gran importancia para una empresa como esta, sobre todo en el Gran Buenos Aires, las líneas nuestras son aéreas, en la Capital Federal son subterráneas pero una tormenta o ahora que es la época de podas, tenemos vuelta a vuelta cortes. Porque viene algún vecino que no sabe podar y corta la rama, se queda sobre una línea eléctrica y hay 300 clientes sin luz. Tenemos que ir a reparar. Así que prácticamente en prensa somos 3. Sin contar al subgerente porque no se mete en el área de prensa. Eh, entre ellos hacemos todo.

CP: Son pocos.

AL: Todo el equipo son 4.

MV: ¿algún consejo final que le quieras dar a alguien que se está preparando para ser portavoz?

AL: Yo creo que primero que trabajar en periodismo, porque para mí es fundamental saber de qué se trata. Si tenés que hacer una gacetilla, la gacetilla tiene que contener elementos que les sirva al periodismo. Como periodista siempre critiqué a los comunicadores o jefes de prensa que ponían la nota más importante en el último renglón de la gacetilla porque iban armándolo como les salía o como imaginaban que iba a ser reflejado, sin tener en cuenta cuál era la importancia para el periodismo. Y dentro del periodismo creo que el área donde da más rapidez para poder actuar es una empresa noticiosa. Donde se te presentan todo tipo de tareas. Porque en un diario a veces tenés, te pueden mandar a la sección deportes, o a información general, economía, política y estas encasillado en una actividad. En una agencia noticiosa, hay poca gente y todos hacen de todo. Entonces terminas sabiendo de carreras de caballo, yo al tercer día no distinguía una yegua de un macho sino lo daba vuelta, y tuve que hacer un “gran premio Carlos Pellegrini” imagino que habrá sido un papelón, los burreros me habrán dicho de todo. Pero si no jamás en la vida hubiera hecho algo por el estilo. Nunca había visto una carrera, nunca aposté un boleto. Pero una agencia te permite hacer un montón de cosas. Y después insisto con ser transparente y atender al periodismo, no solamente cuando la empresa tiene algo que mostrar sino también cuando el periodista esta buscando algo y la empresa no quiere hablar. Esto es fundamental y da la credibilidad de los jefes de prensa. Si vos decís que tenés una gestión de puertas abiertas pero ante la primera no atendés el celular, te encerrás y no respondés a nadie es que no hacés bien tu tarea.

CP y MV: Muchas gracias.

ENTREVISTA A DANIEL BOSQUE

Consultor Ex jefe de Prensa de Telefónica. Ex jefe de Prensa de GAS BAN

18 de junio de 2002
DB: Daniel Bosques

DB: Bueno, soy Daniel Bosques, soy periodista de profesión y desde 1991 al 2001 he sido vocero y jefe prensa de dos empresas. Del '91 al '93 de Telefónica de Argentina y del '93 al 2001 en Gas Natural Ban.

CP: ¿Cuándo trabajabas en Telefónica, qué cargo tenías, qué cargo ocupabas?

DB: En Telefónica tuvo un nombre bastante “*sui generis*” se llamaba “gerente de publicaciones y seguimiento informativo”. Eh, sin embargo dentro de la estructura de la compañía y dentro del diálogo interno y externo se le decía “gerente de prensa”. Algo similar pasó en Gas Natural Ban

donde se llamaba “gerente de prensa” y por todas las funciones conexas que tenía, decidimos ponerle “Gerencia de Comunicaciones e Imagen” después de estas típicas charlas con Recursos Humanos donde se hacen organigramas, detalle de funciones pero la gente le sigue diciendo “prensa”.

CP: Y decime una cosa Daniel, tanto en una empresa como en la otra: ¿había una persona destinada a hablar con los medios o había varias, o podía ser cualquier persona. ¿Estaba estipulado eso? ¿Quién podía hablar con la prensa, quién podía hacer declaraciones ante los medios?

DB: En principio lo que hacen las empresas cuando contratan a un periodista o a un experto en comunicaciones para que lleve a cabo la relación con los medios es depositar en él la responsabilidad, tanto en Telefónica como en Gas había dos personas, en Telefónica Antonio Crespo que era director de Comunicación e Imagen y en el caso de Gas Natural, que era Betina Yapur, que todavía esta es la directora de Relaciones Externas. La política, lo que puedo hablar con mayor desarrollo, es de Gas Natural por los años que he estado, casi 8 años esto abarca una época de “take over” donde la empresa se presenta en sociedad, está estableciendo lazos con los medios y con la opinión pública. Después una etapa de amesetamiento donde la empresa ya está tranquila, y entre comillas aburguesada, ya los roles están más definidos y los sobresaltos en realidad ya vienen por el lado de la comunicación de crisis. Lo que me he perdido es la última etapa dentro de las compañías que es la etapa de crisis con el tema del agotamiento del modelo. En ambos casos, lo que recuerdo como política de compañía es establecer que la compañía tiene un portavoz que es una especie de para-golpe o fusible para los temas de crisis o comunicación habitual tanto sea con inversores, con clientes o con público en general y que tiene un entrenamiento, se da un entrenamiento a los directivos para que en los temas específicos y los cuales interesen específicamente sean ellos los que den la cara. Es decir, no siempre es lo mas adecuado es que el que comunique al periodista sea el portavoz.

CP: ¿Y acá se daban entrenamientos a los directores?

DB: Sí

CP: Se contrataban de afuera, ¿cómo?

DB: Sí, yo soy de la opinión que lo mejor es contratarlo de afuera. Hay compañías que lo contratan adentro, pero son experiencias. No contratarlo afuera, establece otra relación y por decirlo en términos pedagógicos, el educador y el educando. No es lo mismo que yo vaya a un par mío gerente a decirle: “Mirá esto lo estas haciendo mal, lo podés hacer mejor, con un tipo con el que tengo una serie de intercambios de otro tipo, débitos y créditos profesionales y cotidianos, que venga un consultor desconocido con otro poder, otra autoridad. La receta que yo llevaba a cabo es, que el entrenamiento sea concebido, diseñado y ejecutado en conjunto con el departamento de prensa de la compañía, el consultor experto que sea externo y que sea ejecutado y evaluado por los dos pero el que lleve la palabra sea el consultor.

CP: Y te hago una consulta, ¿estos cursos cada cuánto se hacían? ¿Cuál era la frecuencia? ¿Tenés idea o era cuándo necesitaban?

DB: Me parece que en esto no hay que tener un cronograma porque cada empresa es un mundo, este cada universo de entrenados tiene sus propias características yo creo que lo mejor es no dejar de entrenar a nadie y tener a la gente entrenada debidamente actualizada. Esto quiere decir, me parece que no hay que inventar cursos para justificar su existencia o entrenamientos para poder decir este año cumplimos con la currícula. Lo que hay que hacer es...los presupuestos son acotados, bueno, en mi compañía tengo un universo de 60 tipos para entrenar, que pueden ser 50, pero lo estiro a 60 porque ese tipo que está en la calle algún día puede estar frente a los medios. Qué es lo ideal, bueno, nuestro presupuesto qué permite, un año entrenás a 15, otro año a 15 y que la gente vaya pasando por esos “media coaching”. Donde pareciera que está todo inventado para los que estamos en el oficio, que no tienen ninguna novedad, pero el micrófono, la exposición mediática tiene mucho de desagrado y de tabú, entonces en la medida que estos entrenamientos, la parte práctica y evaluativa sea bien vibrante y drásticos, yo he visto que la

gente lo agradece. Porque de esos entrenamientos salen varias cosas, primero la evaluación de quien puede hablar y quien no. Porque esto es como todas las cosas, yo mido un metro sesenta y cinco y aunque quiera jugar en la NBA, sería muy meritorio pero no es lo mejor. Y así hay gente que está más dotada para algunas cosas y gente que está menos dotada para otras. Yo me he sacado el sombrero en cosas prácticas, y hablo fundamentalmente en temas de gas donde a mí me ha tocado vivir situaciones bastante límites en manejo con vecinos y demás, me he sacado el sombrero con personajes, con tipos del área técnica que eran brillantes comunicadores. Es decir que le unían a sus dotes naturales para la comunicación, el conocimiento técnico. Que muchas veces uno dice: "porque no me lo explicás, que yo se lo cuento, que se yo..." y uno tiene solamente "El pequeño Laurrose ilustrado" y solamente eso. Y por otro lado si a eso se le agrega el entrenamiento, el tipo se va fortaleciendo en esa función.

Y después, ¿por qué creo que sea tan importante el entrenamiento? Porque es una manera de, como se dice ahora muy vulgarmente, es una manera de "instalar el tema". Es decir la comunicación en las empresas, eh, forma parte del salario de los directivos. Y obviamente a nadie le gusta tener que hacer una función para la cual ya está la gente de prensa. Es decir, el comercial o el técnico dice: "Si estás vos, si hay un problema te llamo a vos". Bueno, sí pero todo tiene un límite, no siempre uno puede elegir los escenarios donde uno va a hablar, ni tampoco a los interlocutores. Entonces al entrenar al comercial, al técnico, al de recursos humanos, ¿qué le está diciendo la compañía? Le está diciendo: "Miren esto es muy importante, y de esto depende el valor de las acciones, el valor de sus sueldos, la comida de sus hijos, que el cliente se te vaya o se te quede, que salgas en los diarios". Porque la tendencia más natural... hay dos peligros en la comunicación.

Uno es "la comunicación no existe, la oculto, la niego, tengo miedo" Un poco como hizo la Argentina con la deuda externa, durante años la deuda en la Argentina no existió, existía el riesgo país, el déficit fiscal, pero si vos le preguntabas a la gente por la deuda externa, digamos los que manejan la comunicación del país decían: "No, no eso no es importante." Y si vos preguntás cuál es el problema del país, yo digo la deuda externa. Entonces uno puede hacer con la comunicación como la Argentina con la deuda externa, 'no, no hace falta', pero la comunicación es importante, y la respeto tanto que si yo soy comercial, directivo, técnico, etc, igual me meto en la comunicación.

¿Cuál es el otro problema? La comunicación es tan sencilla, porque eso lo hace cualquiera que todos comunicamos, entonces la empresa, el organismo, el gobierno ya no tiene un monopolio de comunicación sino que desmaneja la comunicación. Esto pasaba mucho en las empresas recién creadas, privatizadas donde venía gente con distintas vertientes incluso de otras empresas. Los periodistas son muy pícaros porque dicen: "si yo le hablo a fulano, que lo conozco..." Entonces fulano tiene que tener claro que por más que llamen los periodistas, tienen que llamar a prensa, prensa es como una especie de mesa de entrada.

MV: ¿Volviendo al tema de los portavoces, eventualmente aparte de la gente de prensa ustedes tenían contemplado que hablaran personas del departamento técnico, o gente que trabaja en la calle?

DB: Si, si

MV: ¿Gas Natural es una compañía distribuidora?

DB: Si

CP: ¿Qué cantidad de territorio abarca?

DB: Y Gas Natural tiene 15000 km² en 30 partidos del norte y del este de la provincia de Buenos Aires.

CP: ¿O sea que no era un problema tener un problema en otra provincia?

DB: No, cuando se privatizo Gas del Estado se la dividió en, Gas del Estado tenía transporte y distribución de gas, se dividió en dos transportadoras TGN y TGS y ocho distribuidoras, Metrogas,

Gas Natural, etc y luego se agrego una más en la zona del litoral que se llama Gas Nea. Entonces es una zona...

CP: ¿Controlada, no?

DB: Hay otras distribuidoras como Camuzzi Gas del sur que son dos empresas pero pertenecen al mismo grupo societario, Camuzzi Gas del Sur y Gas Pampeana que tienen que tener corresponsales y viajar mucho, porque pueden tener problemas en Bahía Blanca o en Río Gallegos, tienen problemas distintos, tarifas distintas. ¿Cuál era la pregunta?

MV: ¿Si ejecutivos y técnicos pueden hablar?

DB: Yo creo que si, es buena la delegación. Ahora bien es aconsejable pero lo que no tiene que existir en esto son los “espontáneos”, en España se le dice espontáneos lo que saltan al ruedo, se sacan la campera y empiezan a torear al toro. Siempre salta algún espontáneo

CP: ¿O sea quién los designa? Vos decís que tienen que estar preparados pero ¿quién los designa? ¿prensa?

DB: Si

CP: Vos por ejemplo decís, “bueno en este caso es conveniente que hable fulano”

DB: Si, si, si. Yo decenas de veces he hecho a hablar por temas de tarifas, de contratos, por temas tremendamente áridos, porque además es la manera que haya fidelidad. Pero en lo posible lo aconsejable es que en ese contacto personal o telefónico que estés vos presente, puede ser que estés presente para no decir nada, para apuntar algo pero fundamentalmente para que todos nos enteremos que yo estoy presente, porque la fidelidad o la lealtad del periodista la tiene fundamentalmente conmigo que soy su interlocutor habitual. Esteh, y yo soy el responsable, yo delego la acción pero no la responsabilidad, la responsabilidad que el doctor Carlos Pérez esté hablando de la política de seguros de la compañía es mía. Yo lo he puesto en el micrófono a Carlos Pérez y se ha mandado un “macanón” y yo no puedo decir: “ese fue Carlos Pérez, para que lo habré hecho hablar” Muchas veces pasa por la falta de “timing”, de tino, por un descuido por una falta de valoración, o quizás dice algo que a uno le dejan dudas. Entonces uno que tiene que hacer, después de que se termine esa charla, hablar con el periodista y decirle: “Che, te pido que esto que dijo Carlitos, no lo pongas, fijáte..” Así como un comercial tiene que saber cómo leer los medidores, cómo facturar, cómo mandar cartas por vencimientos, uno sabe o debería saber cómo quiere que la compañía aparezca en los medios. Es decir, quiero una política acertada de comunicaciones elegir cuándo, cómo y dónde tiene que salir la compañía. Porque aún para no salir, se necesita una política de comunicaciones. Se supone que es una política de comunicaciones no atender a los periodistas. Estas jugando con fuego, porque no estas valorando debidamente el tema. El negocio es muy mediático.

MV: Y con respecto a los entrenamientos, ¿Ustedes descartaban a ciertas personas? ¿Piensan que hay gente que no sirve a pesar de los entrenamientos?

CP: No es para que nos des nombres, sino personas en general que por determinadas características, o porque se ponen nerviosas o porque se bloquean o porque pueden hablar de más o porque se irritan, entonces decís, a este tipo de persona la reservo, no la expongo, aunque no se lo digas a él.

DB: Bueno, no, claro. Somos gente grande, a buen entendedor, pocas palabras, y además tenemos ciertas sutilezas. Cada uno se da cuenta. Esto es como un entrenador de fútbol, a lo mejor el mismo jugador no te sirve para ir y volver para cabecear, para todo. Pero quizás es meticuloso, y puesto en otro puesto de comunicación puede ser mejor que otro tipo mas mesurado pero muy superficial. Yo me acuerdo en una de las empresas en las que trabajé que había un tipo muy respetado por su autoridad técnica y la estructura de la empresa insistía que había que llevarlo como interlocutor válido a todos lados, por ejemplo si un grupo de vecinos se quejaba, si venía un medio con un requerimiento. El tipo tenía una característica, que era muy

frontal, no sólo muy frontal sino que tenía menos tacto que un elefante, era el típico tipo que uno armaba una reunión para acercar posiciones, la gente se quejaba y lo primero que le decía este señor era: “Discúlpeme pero Ud. de esto no entiende nada” o con palabras peores. Uno tiene que tener la suficiente autoridad moral y personal, ganársela uno, sobre todo que no es tan fácil ganársela en situaciones calmas y menos en crisis, para decirle a la compañía: Miren no, este señor que Ud. me propone como comunicador no es lo mejor, no predispone lo mejor. Por ahí es muy difícil porque esta persona con acento extranjero tiene jerarquía, tiene poder, le gusta verse en los medios, digamos estamos hablando todo en hipótesis, cualquier parecido con la realidad es pura coincidencia, pero el deber....Digamos hay dos maneras de entender esto: Una es mandar las gacetillas aunque uno vea que es una barbaridad y otra es decir: “Mira no, yo esto no lo mando”, uno asume un riesgo pero si uno tiene fundamentos y los demuestra día a día con el trabajo, de no ser que la estructura de la organización sea un desastre...me fui mucho?

MV: Digamos que los media training te ayudaron para clasificar a la gente, para tenerlas en cuenta

DB: Y también para detectarlos, porque los poníamos en situaciones límites con los movileros acosándolos. Hay tipos que pierden la calma con cierta facilidad, gente que pierde el hilo conductor, o deliran o divagan. Vos detectás, no es lo mas importante descartar sino encartar, cuales son los ases que tengo en la manga. Decir, bueno tengo tantos tipos que son seguros, les gusta, tienen pasión, van al frente, son tranquilos. Porque ojo, por ejemplo, como el universo es tan diverso y el tema del periodismo es tan público y opinable, sobre la ley de relatividad o la ley de inmigración en Europa, hay gente que tiene opinión, gente que opina mucho o nada, pero sobre el periodismo todo el mundo tiene opinión. Yo he conocido casos de directivos del área de comunicación que tenían el prejuicio de que todos los periodistas eran unos delincuentes, borrachos y coimeros, obviamente, los trataban así. Suponete que fueran borrachos, delincuentes, pero a falta de otros dotes la naturaleza les ha dado otra sensibilidad y esos tipos detectaban inmediatamente que ese personaje en cuestión los engañaba, los detestaba. El mayor capital que debería tener un hombre de prensa es la credibilidad,

MV: ¿Qué cualidades veías en esas personas o detectabas en esas personas que las tenías como ases a la hora de comunicar?

DB: Bueno, solvencia en lo de ellos, es decir buen sustento profesional, aplomo, es decir una madurez emotiva y dotes de comunicación. Yo recuerdo situaciones muy densas, casi podía degenerar en puebladas donde la relación empresa-cliente se rompe completamente. El cliente deja de sentir, primero hasta ese momento es probable que no haya percibido a la empresa pero a partir de un momento crítico se rompe la armonía y la empresa pasa a ser su enemigo. Y el tipo que va a hablar en nombre de la empresa es la personalización de su enemigo, los tipos te ven y te odian por la factura, etc. Y te ven y depositan en vos frustraciones, ira, problemas o porque legítimamente la pasaron mal a causa de una mala prestación del servicio público. Y yo he visto en esas circunstancias gente que actúa con un aplomo impresionante.

CP: Ésto es muy bueno, digo que uno puede escindir el rol de portavoz del rol de uno como persona.

DB: Una función que siempre hay que tener es ser el abogado del diablo dentro de la compañía. Por ejemplo, si alguien me dice: “Quedate tranquilo que el problema esta solucionado”, tratá de asegurarte por todos los medios que ese problema esta solucionado. Si alguien me dice: “Esto es un globo que están armando los medio porque este problema no existe”, tratar de chequear y de preguntar y volver a preguntarse si es un globo, pero si nos quedamos en la cómoda, iba el vocero a la televisión y decía: “yo les digo que mañana va a haber luz” y “si no hay luz usted va a venir acá? Si voy a venir acá”. Y que pasó, tuvo que ir para que le llenaran la cara de dedos. Pero, porque ser abogado del diablo no es ponerse en contra de la compañía, sino confrontar los discursos.

MV: Este seria un consejo para un portavoz, no

DB: Es un muy buen consejo

MV: Queríamos hablar también de otros consejos para enfrentar a los medios

CP: Dos o tres consejos básicos

DB: Respeto, mucha información y serenidad. No hay un medio chico y un medio grande, la FM del Partido de Merlo es tan importante como el periodista de Clarín. La verdad es un valor en sí mismo, tampoco decir toda y absolutamente toda la verdad pero tampoco tener actitudes engañosas y después tener una valoración muy celular de quien es cada interlocutor. No es lo mismo el periodista especialista con el cual yo tengo un diálogo permanente de años, él sabe y yo sé cuáles son las fortalezas de cada uno que del tipo accidental. Muchas veces por esta confusión es por lo que aparecen las empresas castigadas en los medios, eh, no es lo mismo el tipo que escribe de energía o comunicaciones que el tipo que escribe en información general o el movilero que necesita un título, una negrita y necesita buenos y malos. Si vos estás en los casilleros de los malos tratá de disminuir tu perfil y atenuar el impacto. Y después tener mucha **paciencia**, hay comunicadores que por miedo a no controlar la lengua, pero esto es como el matrimonio, lo que no se habla, se puede transformar en una factura. Entonces, uno tiene un espacio para explicarle al tipo una serie de cosas, ya sea por teléfono, personalmente, etc. Y después **percepción** de lo que son los tiempos de la vida, por decirlo en modo poético, es decir de lo que son las coyunturas. Hay épocas en que tu empresa esta desbordada de un prestigio social y económico. Uno va a una fiesta de Navidad y te presentan diciendo: "sabes te presento a ellas que trabaja en tal empresa" y los otros dicen: "a que bien" Pero hay otras épocas en que te dicen: "A esa empresa, como se llevan la guita en palas" Incluso ser consciente de esa percepción en tu propia casa. Porque a uno le pagan para ser perceptivo, cosa que en los microclimas de las empresas hay mucha gente interesada en que se pierda, hay mucha encuesta trucha, sondeo de opinión tocado, comentario cobarde, nosotros somos buenos y los clientes no nos comprenden. Estamos hablando de tiempos normales, esto que pasa en la Argentina es anormal. Esto que pasa en la Argentina es difícil de comunicar en el exterior.

MV: Dotes comunicacionales, a qué te referís?

DB: Buenos hay muchas cosas, las manos arriba del escritorio, inclinado hacia el interlocutor, mírelo a los ojos, no sea evasivo, no le diga sin comentarios, bueno hay una serie de cosas. No les puedo agregar nada bueno. Hay gente que tiene una voz bastante singular, casi desagradable que hace que el interlocutor en vez de reparar en el contenido repare en el envase. El tema del acento es un tema. En Buenos Aires hay un prejuicio tener acento provinciano. Siempre hay situaciones más discriminantes que otras. Yo he visto gente con tonalidades marcadamente provinciana, te distrae más pensando de dónde es este tipo, que esta haciendo acá? No voy a hablar con todas las "r" como un porteño porque soy San Juanino pero tampoco como hablo en San Juan. Al monopolizar la información desde Buenos Aires, lo peor es despreciar a los corresponsales del interior. Cuando llama de un medio por ejemplo de Trelew con alguien de la empresa en Trelew y recibe como respuesta: "Tiene que hablar con prensa en Buenos Aires" El tipo tiene que gastar en llamada, secretaria, musiquita y después lo atiende un tipo con tonada de Buenos Aires y que encima no tiene idea de lo que pasa en un barrio de Trelew en el que se cortó el servicio. La empresa que es un organismo vivo necesita mostrar cierta calidez, la comunicación no tiene que ser sobreactuada pero tampoco estar fuera de lugar. Si se muere un niño electrocutado, es tan malo que salga el vocero llorando porque va a ser leído como lagrimas de cocodrilo a que el tipo salga diciendo: "en realidad esto no es responsabilidad de la compañía", esto pasa, ha pasado y va a pasar. La sensibilidad del publico es un tema muy importante. A nosotros el área técnica nos pasa el dato técnico de lo que paso, yo tengo que traducirlo para la sensibilidad del publico dando el toque justo y adecuado. Esto es respeto por quien te está escuchando.

CP: ¿Cómo ves en la Argentina a los portavoces en general? Están a la altura de lo que necesitan? Las empresas toman conciencia de que se necesitan portavoces entrenados?

DB: Si, yo definiendo la profesión. Todo el proceso de haber incorporado a periodistas al otro lado del mostrador ha sido enriquecedor porque conocen como piensa el otro lado. Esto no es garantía de pulcritud ni de eficiencia profesional porque a veces el periodista no puede decodificar o tras codificar y convertirse en un comunicador y seguir pensando la vida como si fuera un periodista. Tiene que pasar de receptor en emisor. En Argentina antes no había prensa de negocios, con esta apertura económica si hay prensa de negocios. Ahora hay una cosa extraña. Se sumaron dos cosas, apertura y rigor. Antes era poco habitual dentro de las empresas que hubiera estructura de expertos en comunicación, era común que el área de comunicación dependiera como un apéndice de RRHH, de Asuntos Jurídicos, de la Gerencia General y también gente que estaba sumariada dentro de la compañía estatal y las mandaban a Prensa

ENTREVISTA A LUCAS MÉNDEZ TRONGÉ
Gerente de Relaciones con los Medios de Comunicación REPSOL YPF

30 de octubre de 2002
LMT: Lucas Méndez Trongé

LMT: Soy Lucas Méndez Trongé, estoy a cargo de la Gerencia de Relaciones con los Medios de Comunicación de Repsol YPF en la Argentina y desde Argentina se coordina también toda la acción de prensa de América latina. Esta gerencia forma parte de la Dirección de Relaciones Externas que está dirigida por Fabián Falco. Yo soy Licenciado en Comunicación Social y tengo un Máster en Administración de Empresas. Estoy en la compañía desde el 97 cuando todavía era YPF, es decir que pasé todo el proceso de fusión y venía del diario La Nación donde era redactor de economía.

CP: ¿Vos sos el encargado de comunicarte con los medios de comunicación? ¿Vos sos el portavoz de la compañía?

LMT: Si bueno, lo podés llamar así, el vocero oficial vendría a ser el Director de Relaciones Institucionales. Pero nosotros consideramos que siempre el vocero oficial es el presidente de la compañía. Nosotros somos coordinadores entre la compañía y los medios de comunicación. Muchas veces se requiere que salga el vocero, por ejemplo en una situación de crisis y otras veces es necesario hacer una comunicación institucional. Vos sos el contacto que tienen los medios de comunicación con la compañía.

CP: ¿Hay alguna otra persona que puede tener contacto con los medios de comunicación? ¿Algún ejecutivo?

LMT: Todos los contactos con los medios se tiene que hacer desde relaciones con los medios. Si lo hicieran, estarían en falta.

CP: Por ejemplo que lanzan un producto, un servicio, ¿ponen a hablar al jefe del producto sobre ese tema?

LMT: Si, si por ejemplo se lanza un producto como recientemente fue el caso del Aion , hicimos un evento de lanzamiento y allí dejamos que hable el jefe del producto.

CP: ¿Ustedes hacen algún tipo de entrenamiento por ejemplo “media coaching” para los directores que eventualmente puedan tener que actuar frente a los medios?

LMT: Sí, periódicamente se hacen semanarios de comunicación en crisis, sobre todo, vos los preparás más que nada para la crisis no tanto para las acciones proactivas que pueda realizar la compañía. Tenemos un manual de crisis a través del cual se los capacita para reaccionar ante las posibles crisis. Hay comités de crisis nacionales o locales y la idea es que hagan un curso para que lo vuelvan a hacer un año o un año y medio después, en general son los directores de las áreas de negocio corporativas.

CP: ¿Quién elige a los participantes?

LMT: La dirección de comunicaciones externas. Nosotros decimos quién hace el curso coordinados con el área de negocios porque hay gente que tal vez no conocés por ejemplo un gerente de despacho en Usuhaia que de golpe no conocés pero es importante que esté capacitado porque puede tener una contingencia con la cual nosotros podemos llegar a tardar seis horas en llegar al lugar.

CP: Ustedes que tienen todo el país, ¿tienen representantes en cada lugar?

LMT: En los lugares en los que estamos más expuestos, por ejemplo Neuquén, Comodoro Rivadavia, en Santa Cruz y en Chubut, ahí tenemos gente que trabaja para la dirección de comunicaciones externas como única tarea. En otros lugares, gente que se ocupa de otras tareas también tienen una función adicional como por ejemplo el trato con los medios, publicidad o relaciones públicas, pero también coordinados por nosotros.

MV: A los ejecutivos que normalmente salen en los medios por lanzamientos ¿les dan algún tipo de entrenamiento especial?

LMT: En general cuando hacés un lanzamiento ya tenés como muy masticada la información que vos das como mensaje, así que con ese director probablemente ya tengamos muy aceitado lo que vamos a decir, la información está como muy encapsulada así que con ellos en general no tenés el problema de que vayan a largarse a decir cosas que no corresponden. Nosotros siempre los estamos asistiendo y con la prensa siempre hay algún tipo de pacto para que a un tipo de lubricantes no lo pongan a hablar de la estrategia de inversiones en todo el país porque no maneja esa información. Ese director está con ese tema en ese momento que es el lanzamiento de la campaña. Siempre puede pasar de todas formas. En general tienen la preparación que les da la crisis, porque en el tema de la crisis siempre se les da cómo salir en la cámara, el tema de los gestos, cómo manejar la entrevista, es decir que los protagonistas son ellos y no que el periodista les saque la información, que den la información ellos y no lo que el periodista quiere.

MV: ¿Los “media coaching” los hacen ustedes o con una consultora?

LMT: Los hacemos con una consultora pero también participamos nosotros, por ejemplo, la presentación de casos la hacemos nosotros.

CP: ¿Alguna vez te pasó en esos entrenamientos que te diste cuenta que a alguna persona no la podías poner?

LMT: Si pasa eso y pasa el caso de otros que te asombran muy bien que salen muy bien con la prensa, se dan las dos cosas, por eso la tarea del seminario es también para identificar las personas que puedan actuar frente a los medios.

CP: ¿Qué característica considerás negativa para actuar frente a los medios?

LMT: Hay algunos que hablan mucho o que no tienen la sensibilidad de la repercusión que puede tener la información que dan y ese es un riesgo importante, quieren cubrir los silencios y lo mejor muchas veces es transmitir la información que vos querés transmitir y algunos se dejan llevar muy fácilmente por la situación y ese es un defecto muy importante, y hay otro caso que es el que no cuentan nada. Bueno, la historia de la compañía es también muy especial porque era una empresa estatal, estuvieron también los militares y había una cultura en la cual lo importante era ocultar información y tener a la prensa lo más alejada posible porque eran los malos de la película y hay áreas que no cuentan nada si su superior no se los permite y eso a veces te viene bien y otras veces a nosotros nos cuesta acceder a la información. Pero la gente de marketing es mucho más abierta porque es gente mucho más nueva en general y de repente te enterás que por su cuenta lamentablemente salen a hacer declaraciones ante los medios que son positivas pero son a los que les cuesta más la contención de la información que dan.

MV: ¿Tres o cuatro consejos que darías a una persona que va a hacer un entrenamiento ya sea en radio o en televisión?

LMT: En general cuando va a salir en el medio es porque conoce mucho lo que hace y el negocio en el que está metido por eso siempre corre con ventaja en relación con el periodista y en general no genera problemas eso. Nosotros hacemos la contribución, le indicamos que hable de tal tema y que se mantenga en eso. También hay una regla que no se metan en otras cosas, además tienen tanta información de “back ground” y el periodista nunca va a necesitar tanta información que en general es muy fácil la entrevista.

CP: ¿Algún caso que te haya pasado, sin que nos digas el nombre que la persona se haya bloqueado o tarado?

LMT: Lo que pasa es que en general, como principio no los exponemos salvo estos casos que te comentaba de lanzamientos pero ni siquiera hacemos conferencias por teléfono, preferimos acceder a la información y después pasarla nosotros, por ejemplo, me dicen cuántos pozos de petróleo se están explotando y yo busco la información y la paso. Esto es mejor porque vos controlás mucho más la información, si no, está más expuesto a que hable de temas que vos no querés.

CP: ¿En el área de prensa cuántas personas son?

LMT: El director viene de prensa y es a lo que más tiempo le dedica, después estoy yo con una gerencia, hay otro jefe de área con otra persona más y un pasante, además del director somos cuatro.

CP: ¿Tienen alguna agencia?

LMT: Sí tenemos a Management Press que hace el seguimiento informativo de todo lo que es gráfica, radio y televisión y hacemos un seguimiento parlamentario para seguir la información de los proyectos vigentes y eso lo informamos a los directores por que puede convertirse en noticia el día de mañana por que un proyecto en sí puede tener una difusión importante en los medios.

CP: ¿Lo distribuyen a todos los directores?

LMT: Lo que es el seguimiento parlamentario se hace un resumen semanal pero además, diariamente hay algún proyecto que lo transmitimos vía electrónica.

MV: ¿Y la dirección de relaciones institucionales cómo está dividida?

LMT: Relaciones institucionales, prensa, identidad corporativa y marketing corporativo. No tenemos consultora permanente de prensa, trabajamos solos pero con Llorente Cuenca hacemos el curso

MV: ¿Y dónde lo hacen?

LMT: en un centro de capacitación que tenemos atrás de la estación Echeverría. En Echeverría y Pampa.

CP: ¿Y a la gente del interior la traen para acá?

LMT: O los hacemos allá. Los hemos hecho en Neuquén, Comodoro, en La Plata, ahora vamos a hacer uno ahí. Cuando tenés un grupo armado lo hacés en el lugar.

CP: Si se arma algún lío en algún lugar ¿a vos te avisan rápidamente? ¿cómo se manejan?

LMT: Hay un procedimiento de emergencias externas del cual nosotros formamos parte por ejemplo una clausura de una estación de servicio por un derrame que pueda tener una filtración, nosotros mucho no podemos hacer más que atender a la prensa. El tema de la emergencia en sí lo sigue la gente del negocio. Está la gente de medio ambiente, la gente del negocio que maneja

la estación y nosotros que formamos parte de ese disparador. En el momento que hay una emergencia el procedimiento exige que se avise a la gente de prensa y ahí nos comunicamos con ellos para ver qué información está disponible para hacer la comunicación. Siempre pasa en lugares muy alejados o por falta de sincronización que yo me entero por los medios o a veces me avisa Management Press y ahí activo o me integro el procedimiento, pero a veces es muy difícil llegar cuando tenés gente de guardia o que no está capacitada, seguir el procedimiento, por eso lo tenés que revisar continuamente, si no lo tenés aceitado y que la gente sepa y que te conozca, la gente del negocio está abocada a solucionar el problema.

CP: ¿A veces sucede que la gente trata de solucionar el problema antes de que llegue a mayores o que se haga público para que nadie se entere?

LMT: A veces no pueden detectar qué repercusión puede tener ese problema hacia fuera y ellos tratan de solucionarlo internamente y no tienen la sensibilidad para detectar que eso ya está repercutiendo en los medios y por otro lado, está el tema cultural que te decía que piensan que “con los medios no se habla” y por más que se esté incendiando no lo van a hacer ni piensan que lo tienen que hacer, piensan no sé, que el Espíritu Santo lo hará. Es todo un tema eso, por eso tenés que estar continuamente atrás de eso.

CP: ¿Ustedes tienen Comité de Crisis?

LMT: Cada comité se arma con la gente que tiene problemas porque YPF es como si fueran diez empresas juntas, tenés gente de YPF gas, del negocio de estaciones de servicio, del negocio de producción, son negocios totalmente diferentes en los que no hay muchos flujos comunicantes.

CP: ¿Con los temas ecológicos tienen problemas?

LMT: Por ahora no hemos tenido muchos, pero por ejemplo la gente de Shell sí ha tenido. Green Peace les hace unos shows mediáticos increíbles. Nosotros tuvimos uno en Ensenada por el tema de la refinería pero se toma como una crisis igual a las que vos podés tener por el negocio, hay que ver qué es lo que la gente denuncia y después qué información tenés disponible para contestar. El tema medioambiental, evidentemente, es uno de los más problemáticos que tiene la industria pero creo que tiene que revertirse la imagen que se tiene como industria sucia porque de hecho, la gente no conoce cómo se trabaja hoy en día pero en los yacimientos y en las refinerías es increíble cómo se evolucionó y la consciencia medioambiental que se tomó en los últimos diez años. El riesgo la industria lo tiene y es imposible que el riesgo sea cero. Se cumple con la ley, lo que pasa es que estas organizaciones medioambientales no quieren lo que dice la ley, ellos quieren, no sé, que las refinerías tiren flores y flores no van a tirar nunca, pero se hace lo posible para que sea el menor impacto posible.

MV: No sé si quedó grabado, pero cómo voceros pueden actuar Fabián Falco, que es el director, vos como gerente y los directores del área de negocios.

LMT: Sí y fundamentalmente el presidente de la compañía que se hace cargo en situaciones de crisis muy grandes porque aparte consideramos nosotros que el que tiene que salir es él, no es que nosotros no queremos salir, y a veces también en las buenas es bueno que salga.

MV: ¿Vos querés preguntar algo más?

LMT: Cualquier cosa, después si quieren pueden mandarme alguna pregunta que les quede pendiente por mail.

MV: Muchas gracias por todo.

7.2. Aplicación de la metodología y evaluación de los portavoces

El material empleado para realizar este análisis se adjunta en una cinta VHS junto con las copias escritas.

- 1) Nombre y apellido: **Eduardo Mirabelli**
 Empresa: **Telefónica de Argentina**
 Cargo: **Jefe de Comunicaciones Externas**
 Portavoz: **De Telefónica Fija**
 Fecha de la entrevista: **09/05/02**
 Programa: **Yo Consumidor**

Nombre y Apellido Eduardo Mirabelli	
Argumentos	<input type="checkbox"/> Fuertes: Sí <input type="checkbox"/> Débiles <input type="checkbox"/> Tienen conexión con la realidad: Sí <input type="checkbox"/> Están desconectados de la realidad
Contenido general del mensaje	<input type="checkbox"/> Es creíble: Sí <input type="checkbox"/> No es creíble- <input type="checkbox"/> Utiliza argumentos falsos <input type="checkbox"/> Utiliza argumentos verdaderos: Sí <input type="checkbox"/> Responde a las expectativas del público: Sí <input type="checkbox"/> No responde a las expectativas del público <input type="checkbox"/> Responde lo que se le pregunta Sí <input type="checkbox"/> Se va por la tangente <input type="checkbox"/> Es convincente: Sí <input type="checkbox"/> No es convincente
Vocabulario	<input type="checkbox"/> Rico: Sí <input type="checkbox"/> Pobre <input type="checkbox"/> Demasiado técnico <input type="checkbox"/> Acorde con la audiencia: Sí

Nota: Utiliza ejemplos de la vida cotidiana y realiza comparaciones con magnitudes tales como kilómetros de cables robados/distancias entre dos destinos, con lo cual logra la comprensión inmediata de quién lo escucha además de agregarle un elemento de color a un discurso que, de otro modo, podría llegar a tornarse demasiado técnico.

En un momento de la nota, la conductora del programa hizo un paralelismo con la falta de gas que sufrió un colegio en la calle Rodríguez Peña y Mirabelli acotó que casualmente esa escuela está al lado del Ministerio de Educación. Siendo que él estaba representado a Telefónica en ese momento no debería haberse puesto a opinar sobre el comportamiento de otra empresa o del Ministerio.

Casi al finalizar la nota, Sandra González, comentó que algunas veces se pelea con los teleoperadores del 112 y él estableció una especie de disputa con la conductora ya que le dijo que no era necesario llegar a una pelea con los teleoperadores como si fuera una cruzada personal.

Nombre y Apellido	Eduardo Mirabelli
Altura	<input type="checkbox"/> Normal: SI <input type="checkbox"/> Ascendida <input type="checkbox"/> Descendida
Intensidad	<input type="checkbox"/> Normal: SI <input type="checkbox"/> Aumentada <input type="checkbox"/> Disminuida
Timbre	<input type="checkbox"/> Brillante: SI <input type="checkbox"/> Opaco <input type="checkbox"/> Áspero <input type="checkbox"/> Nasal <input type="checkbox"/> Metálico
Ataque	<input type="checkbox"/> Normal: SI <input type="checkbox"/> Soplado <input type="checkbox"/> Duro
Matices	<input type="checkbox"/> Existen: SI <input type="checkbox"/> Débiles <input type="checkbox"/> Forzados <input type="checkbox"/> Ausentes
Resonancia	<input type="checkbox"/> Facial <input type="checkbox"/> De cabeza <input type="checkbox"/> Nasal <input type="checkbox"/> Laríngea <input type="checkbox"/> De pecho: SI
Velocidad	<input type="checkbox"/> Moderada: SI <input type="checkbox"/> Bradilalia <input type="checkbox"/> Taquilalia
Articulación	<input type="checkbox"/> Normal: SI <input type="checkbox"/> Cerrada <input type="checkbox"/> Abierta <input type="checkbox"/> Dislalias

Nota: Tiene una voz grave, muy buena para hablar frente a un micrófono. Muy buena dicción con diferentes matices y aprovecha las distintas inflexiones de la voz para enfatizar algunos temas con lo cual logra atraer la atención de quien lo escucha. Es consciente de la importancia de la voz, las inflexiones y matices para seducir al público. Utiliza las condiciones acústicas naturales a su favor.

GES TOS	Manos y Piernas <input type="checkbox"/> palmas extendidas hacia delante <input type="checkbox"/> captación del aire: SI <input type="checkbox"/> palmas frontales: SI <input type="checkbox"/> palmas enfrentadas entre sí <input type="checkbox"/> palmas hacia el pecho <input type="checkbox"/> brazos cruzados <input checked="" type="checkbox"/> piernas cruzadas en cuatro: (<i>no se ven</i>) <input type="checkbox"/> se toma la pierna cruzada <input type="checkbox"/> piernas y brazos cruzados
--------------------	---

	<p>De Engaño <input type="checkbox"/> movimientos microfaciales: SI <i>(a veces al hablar del servicio del 112)</i> <input type="checkbox"/> excesivo parpadeo <input type="checkbox"/> desliza el dedo por debajo de la nariz: aspira fuertemente <input type="checkbox"/> baja la mirada <input type="checkbox"/> se tapa la boca <input type="checkbox"/> decrece el volumen de voz <input type="checkbox"/> humedece los labios muy seguido <input type="checkbox"/> eleva las cejas asiduamente</p>
	<p>Mirada <input type="checkbox"/> buen contacto de ojos: SI <input type="checkbox"/> pierde el contacto de ojos</p>
	<p>Expresión facial <input type="checkbox"/> sonríe: SI <input type="checkbox"/> muy serio y rígido <input type="checkbox"/> tics <input type="checkbox"/> los gestos faciales parecen desmentir las palabras</p>
M OVIMI ENTO S	<p>Orador de pie <input type="checkbox"/> se desplaza por la sala <input type="checkbox"/> queda rígido en un lugar <input type="checkbox"/> mantiene una buena distancia con el auditorio <input type="checkbox"/> no mantiene una buena distancia con el auditorio <input type="checkbox"/> realiza movimientos flexibles <input type="checkbox"/> gesticula con la manos al hablar <input type="checkbox"/> las manos están rígidas <input type="checkbox"/> las manos están por detrás de la espalda</p>
	<p>Orador sentado <input type="checkbox"/> buena distancia con el interlocutor: SI <input type="checkbox"/> mala distancia con el interlocutor <input type="checkbox"/> flexibilidad en los movimientos: SI <input type="checkbox"/> gesticula al hablar: SI <input type="checkbox"/> posición de brazos: BUENA <input type="checkbox"/> posición de piernas: <i>(no se ven)</i> <input type="checkbox"/> está bien sentado: SI <input type="checkbox"/> defectos en el cuerpo o en la ropa por estar mal sentado</p>

Manejo del tiempo	Puntualidad ⁵⁶ Duración de la exposición	<input type="checkbox"/> Respeto el tiempo: SI <input type="checkbox"/> Se excede <input type="checkbox"/> Finaliza antes
	Distribución del tiempo Durante la exposición:	<input type="checkbox"/> Buena: SI <input type="checkbox"/> Se apura al final Alarga con detalles <input type="checkbox"/> Irrelevantes
	Conceptualiza	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
	Habla de los puntos principales	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
Manejo de las distancias ⁵⁷	¿Por qué?	<input type="checkbox"/> Buen uso <input type="checkbox"/> Mal uso

⁵⁶ **Puntualidad:** Por tratarse de una nota grabada y de un programa ya emitido, no se puede saber si el portavoz llegó al estudio en forma puntual.

⁵⁷ **Manejo de las distancias:** Este ítem es más fácil de evaluar en exposiciones en auditorios ya que en un estudio de televisión es el camarógrafo quien establece las distancias de los planos.

Uso de recursos materiales ⁵⁸ (no hay)	Gráficos y Diapositivas	<input type="checkbox"/> Lee la presentación <input type="checkbox"/> Son su apoyo visual <input type="checkbox"/> Usa solo palabras clave y cifras importantes <input type="checkbox"/> Habla hacia el público
Maquillaje y vestimenta	Color de la ropa	<input type="checkbox"/> Adecuada al medio: SI <input type="checkbox"/> Inadecuada al medio
	Tipo de ropa	<input type="checkbox"/> Acorde con la empresa:SI <input type="checkbox"/> No acorde con la empresa
	Maquillaje	<input type="checkbox"/> Excesivo <input type="checkbox"/> Escaso <input type="checkbox"/> Demasiado brillo <input type="checkbox"/> Colores inapropiados <input type="checkbox"/> Favorece al orador

- 2) Nombre y apellido: **Alberto Lippi**
 Empresa: **EDENOR**
 Cargo: **Jefe de Prensa**
 Portavoz: **Es uno de los portavoces**
 Programa: **Buenos Aires Hoy**

Nombre y Apellido Alberto Lippi	
Argumentos	<input type="checkbox"/> Fuertes: Sí <input type="checkbox"/> Débiles <input type="checkbox"/> Tienen conexión con la realidad: Sí <input type="checkbox"/> Están desconectados de la realidad
Contenido general del mensaje	<input type="checkbox"/> Es creíble: Sí <input type="checkbox"/> No es creíble - <input type="checkbox"/> Utiliza argumentos falsos <input type="checkbox"/> Utiliza argumentos verdaderos: Sí <input type="checkbox"/> Responde a las expectativas del público: Sí <input type="checkbox"/> No responde a las expectativas del público - <input type="checkbox"/> Responde lo que se le pregunta Sí <input type="checkbox"/> Se va por la tangente <input type="checkbox"/> Es convincente: Sí <input type="checkbox"/> No es convincente -
	<input type="checkbox"/> Rico: Sí <input type="checkbox"/> Pobre <input type="checkbox"/> Demasiado técnico <input type="checkbox"/> Acorde con la audiencia: Sí

Nota: En su discurso apela a **puntos positivos** para la compañía tales como destacar el crecimiento de la empresa a pesar de la recesión, las mejoras del servicio a través de inversiones, el compromiso social a través de campañas en escuelas y los planes de pasantías.

⁵⁸ **Uso de los recursos materiales:** No utiliza recursos materiales más que su propio discurso,

Nombre y Apellido Alberto Lippi	
Altura	<input type="checkbox"/> Normal: SI <input type="checkbox"/> Ascendida <input type="checkbox"/> Descendida
Intensidad	<input type="checkbox"/> Normal: SI <input type="checkbox"/> Aumentada <input type="checkbox"/> Disminuida
Timbre	<input type="checkbox"/> Brillante <input type="checkbox"/> Opaco: SI <input type="checkbox"/> Áspero <input type="checkbox"/> Nasal <input type="checkbox"/> Metálico
Ataque	<input type="checkbox"/> Normal: SI <input type="checkbox"/> Soplado <input type="checkbox"/> Duro
Matices	<input type="checkbox"/> Existen <input type="checkbox"/> Débiles: SI <input type="checkbox"/> Forzados <input type="checkbox"/> Ausentes
Resonancia	<input type="checkbox"/> Facial: SI <input type="checkbox"/> De cabeza <input type="checkbox"/> Nasal <input type="checkbox"/> Laríngea <input type="checkbox"/> De pecho
Velocidad	<input type="checkbox"/> Moderada: SI <input type="checkbox"/> Bradilalia <input type="checkbox"/> Taquilalia
Articulación	<input type="checkbox"/> Normal: SI <input type="checkbox"/> Cerrada <input type="checkbox"/> Abierta <input type="checkbox"/> Dislalias

Nota: La voz es algo monótona. Tiene buen volumen, intensidad y dicción. Es claro y conciso.

GES TOS	<p>Manos y Piernas</p> <p><i>Pocos gestos. El tener el codo apoyado sobre el sillón inmoviliza el brazo derecho impidiéndole realizar gestos.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> palmas extendidas hacia delante <input type="checkbox"/> captación del aire <input type="checkbox"/> palmas frontales <input type="checkbox"/> palmas enfrentadas entre sí <input type="checkbox"/> palmas hacia el pecho <input type="checkbox"/> brazos cruzados <input type="checkbox"/> piernas cruzadas en cuatro: SI <input type="checkbox"/> se toma la pierna cruzada <input type="checkbox"/> piernas y brazos cruzados
--------------------	---

	De Engaño	<input type="checkbox"/> movimientos microfaciales <input type="checkbox"/> excesivo parpadeo <input type="checkbox"/> desliza el dedo por debajo de la nariz <input type="checkbox"/> baja la mirada <input type="checkbox"/> se tapa la boca <input type="checkbox"/> decrece el volumen de voz <input type="checkbox"/> humedece los labios muy seguido <input type="checkbox"/> eleva las cejas asiduamente
	Mirada	<input type="checkbox"/> buen contacto de ojos <input type="checkbox"/> pierde el contacto de ojos: a veces
	Expresión facial	<input type="checkbox"/> sonríe <input type="checkbox"/> muy serio y rígido: SI <input type="checkbox"/> tics <input type="checkbox"/> los gestos faciales parecen desmentir las palabras
M OVIMI ENTO S	Orador de pie	<input type="checkbox"/> se desplaza por la sala <input type="checkbox"/> queda rígido en un lugar <input type="checkbox"/> mantiene una buena distancia con el auditorio <input type="checkbox"/> no mantiene una buena distancia con el auditorio <input type="checkbox"/> realiza movimientos flexibles <input type="checkbox"/> gesticula con la manos al hablar <input type="checkbox"/> las manos están rígidas <input type="checkbox"/> las manos están por detrás de la espalda
	Orador sentado	<input type="checkbox"/> buena distancia con el interlocutor <input type="checkbox"/> mala distancia con el interlocutor <input type="checkbox"/> flexibilidad en los movimientos <input type="checkbox"/> gesticula al hablar: poco <input type="checkbox"/> posición de brazos: muy rígidos <input type="checkbox"/> posición de piernas: cruzadas <input type="checkbox"/> está bien sentado <input type="checkbox"/> defectos en el cuerpo o en la ropa por estar mal sentado: Sí, en el pantalón.

Manejo del tiempo	Puntualidad ⁵⁹ Duración de la exposición	<input type="checkbox"/> Respeto el tiempo: SI <input type="checkbox"/> Se excede <input type="checkbox"/> Finaliza antes
	Distribución del tiempo Durante la exposición:	<input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Se apura al final Alarga con detalles <input type="checkbox"/> Irrelevantes
	Conceptualiza	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
	Habla de los puntos principales	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
Manejo de las distancias ⁶⁰	<i>¿Por qué?</i>	<input type="checkbox"/> Buen uso <input type="checkbox"/> Mal uso

⁵⁹ **Puntualidad:** Por tratarse de una nota grabada y de un programa ya emitido, no se puede saber si el portavoz llegó al estudio en forma puntual.

⁶⁰ **Manejo de las distancias:** Este ítem es más fácil de evaluar en exposiciones en auditorios ya que en un estudio de televisión es el camarógrafo quién establece las distancias de los planos.

Uso de recursos materiales⁶¹	Gráficos y Diapositivas	<input type="checkbox"/> Lee la presentación <input type="checkbox"/> Son su apoyo visual <input type="checkbox"/> Usa solo palabras clave y cifras importantes <input type="checkbox"/> Habla hacia el público
Maquillaje y vestimenta	Color de la ropa	<input type="checkbox"/> Adecuada al medio; SI <input type="checkbox"/> Inadecuada al medio
	Tipo de ropa	<input type="checkbox"/> Acorde con la empresa: SI <input type="checkbox"/> No acorde con la empresa
	Maquillaje	<input type="checkbox"/> Excesivo <input type="checkbox"/> Escaso (MUY PÁLIDO) <input type="checkbox"/> Demasiado brillo <input type="checkbox"/> Colores inapropiados <input type="checkbox"/> Favorece al orador

- 3) Nombre y apellido: **Daniel Bosque**
 Empresa: **Consultor**
 Cargo: **Ex Jefe de Prensa de Telefónica y de Gas Ban**
 Portavoz: **Fue portavoz en las dos empresas**
 Material: **Audio**

Por no contar con entrevistas televisivas se analizará el audio y se aplicará la parte del modelo que sirve para aplicar a la evaluación de portavoces en radio.

Nombre y Apellido Daniel Bosques	
Argumentos	<input type="checkbox"/> Fuertes: Sí <input type="checkbox"/> Débiles <input type="checkbox"/> Tienen conexión con la realidad: Sí <input type="checkbox"/> Están desconectados de la realidad
Contenido general del mensaje	<input type="checkbox"/> Es creíble: Sí <input type="checkbox"/> No es creíble <input type="checkbox"/> Utiliza argumentos falsos <input type="checkbox"/> Utiliza argumentos verdaderos: Sí <input type="checkbox"/> Responde a las expectativas del público: Sí <input type="checkbox"/> No responde a las expectativas del público <input type="checkbox"/> Responde lo que se le pregunta Sí <input type="checkbox"/> Se va por la tangente <input type="checkbox"/> Es convincente: Sí <input type="checkbox"/> No es convincente
Vocabulario	<input type="checkbox"/> Rico Sí <input type="checkbox"/> Pobre <input type="checkbox"/> Demasiado técnico <input type="checkbox"/> Acorde con la audiencia Sí

Nota: Comenta a modo de ejemplo, casos que le sucedieron en su vida profesional, lo cual hace más creíble su discurso y logra atrapar la atención de su audiencia.

⁶¹ **Uso de los recursos materiales:** No utiliza recursos materiales más que su propio discurso,

Nombre y Apellido	Alberto Lippi
Altura	<input type="checkbox"/> Normal: SI <input type="checkbox"/> Ascendida <input type="checkbox"/> Descendida
Intensidad	<input type="checkbox"/> Normal: SI <input type="checkbox"/> Aumentada <input type="checkbox"/> Disminuida
Timbre	<input type="checkbox"/> Brillante: SI <input type="checkbox"/> Opaco <input type="checkbox"/> Áspero <input type="checkbox"/> Nasal <input type="checkbox"/> Metálico
Ataque	<input type="checkbox"/> Normal: SI <input type="checkbox"/> Soplado <input type="checkbox"/> Duro
Matices	<input type="checkbox"/> Existen: SI <input type="checkbox"/> Débiles <input type="checkbox"/> Forzados <input type="checkbox"/> Ausentes
Resonancia	<input type="checkbox"/> Facial: <input type="checkbox"/> De cabeza <input type="checkbox"/> Nasal <input type="checkbox"/> Laríngea: SI <input type="checkbox"/> De pecho
Velocidad	<input type="checkbox"/> Moderada: SI <input type="checkbox"/> Bradilalia <input type="checkbox"/> Taquilalia
Articulación	<input type="checkbox"/> Normal: SI <input type="checkbox"/> Cerrada <input type="checkbox"/> Abierta <input type="checkbox"/> Dislalias

Nota: Tiene buena voz. Modula muy bien. Utiliza diferentes matices para enfatizar ciertas partes del discurso. El tono provinciano (San Juan) le otorga mayor credibilidad a su discurso y produce simpatía en la audiencia si esta es de Capital Federal.

- 4) Nombre y apellido: **Lucas Méndez Trongé**
 Empresa: **YPF**
 Cargo: **Gerente de Relaciones con los Medios de Comunicación**
 Portavoz: **Es uno de los portavoces**
 Material: **Audio**

Por no contar con entrevistas televisivas se analizará el audio y se aplicará la parte del modelo que sirve para aplicar a la evaluación de portavoces en radio.

Nombre y Apellido Lucas Méndez Trongé	
Argumentos	<input type="checkbox"/> Fuertes: Sí <input type="checkbox"/> Débiles <input type="checkbox"/> Tienen conexión con la realidad: Sí <input type="checkbox"/> Están desconectados de la realidad
Contenido general del mensaje	<input type="checkbox"/> Es creíble: Sí <input type="checkbox"/> No es creíble <input type="checkbox"/> Utiliza argumentos falsos <input type="checkbox"/> Utiliza argumentos verdaderos: Sí <input type="checkbox"/> Responde a las expectativas del público: Sí <input type="checkbox"/> No responde a las expectativas del público <input type="checkbox"/> Responde lo que se le pregunta: Sí <input type="checkbox"/> Se va por la tangente <input type="checkbox"/> Es convincente: Sí <input type="checkbox"/> No es convincente
Vocabulario	<input type="checkbox"/> Rico: Sí <input type="checkbox"/> Pobre <input type="checkbox"/> Demasiado técnico <input type="checkbox"/> Acorde con la audiencia: Sí

Nota: Utiliza argumentos sumamente creíbles como por ejemplo comenta que antiguamente la empresa tenía la concepción del “*low profile*” por lo que a los medios debía dársele la menor cantidad de información posible. Comenta además, que a pesar de que lo ideal es enterarse de las posibles situaciones conflictivas por el propio personal de la compañía, muchas veces la información les llega por los medios de comunicación. Este tipo de comentarios, hace su discurso sumamente creíble.

Nombre y Apellido Lucas Méndez Trongé	
Altura	<input type="checkbox"/> Normal: SI <input type="checkbox"/> Ascendida <input type="checkbox"/> Descendida
Intensidad	<input type="checkbox"/> Normal: SI <input type="checkbox"/> Aumentada <input type="checkbox"/> Disminuida
Timbre	<input type="checkbox"/> Brillante: SI <input type="checkbox"/> Opaco <input type="checkbox"/> Áspero <input type="checkbox"/> Nasal <input type="checkbox"/> Metálico
Ataque	<input type="checkbox"/> Normal: SI <input type="checkbox"/> Soplado <input type="checkbox"/> Duro
Matices	<input type="checkbox"/> Existen <input type="checkbox"/> Débiles: SI <input type="checkbox"/> Forzados <input type="checkbox"/> Ausentes
Resonancia	<input type="checkbox"/> Facial: SI <input type="checkbox"/> De cabeza

	<input type="checkbox"/> Nasal <input type="checkbox"/> Laríngea <input type="checkbox"/> De pecho
Velocidad	<input type="checkbox"/> Moderada: SI <input type="checkbox"/> Bradilalia <input type="checkbox"/> Taquilalia
Articulación	<input type="checkbox"/> Normal: SI <input type="checkbox"/> Cerrada <input type="checkbox"/> Abierta <input type="checkbox"/> Dislalias

Nota: Tiene buena voz. Habla en forma pausada, no utiliza términos técnicos. Cuando realiza una entrevista radial debería realizar mayor cantidad de matices con la voz de manera de atrapar al público. Si la nota es en televisión, ese aspecto no se verá reflejado ya que tiene una muy buena presencia, tiene buena utilización de sus gestos y su discurso es sólido y creíble.

- 5) Nombre y apellido: **Fabián Falco**
 Empresa: **YPF**
 Cargo: **Director de Relaciones Institucionales (Ex Director de Relaciones Institucionales de Aguas Argentinas)**
 Portavoz: **Es el portavoz oficial**
 Programa: **Energía Hoy**

Nombre y Apellido Fabián Falco	
Argumentos	<input type="checkbox"/> Fuertes: Sí <input type="checkbox"/> Débiles <input type="checkbox"/> Tienen conexión con la realidad: Sí <input type="checkbox"/> Están desconectados de la realidad
Contenido general del mensaje	<input type="checkbox"/> Es creíble: Sí <input type="checkbox"/> No es creíble <input type="checkbox"/> Utiliza argumentos falsos <input type="checkbox"/> Utiliza argumentos verdaderos: Sí <input type="checkbox"/> Responde a las expectativas del público*: Sí <input type="checkbox"/> No responde a las expectativas del público <input type="checkbox"/> Responde lo que se le pregunta: Sí <input type="checkbox"/> Se va por la tangente <input type="checkbox"/> Es convincente: Sí aunque es difícil ser convincente cuando se trata de aumentos de tarifas. <input type="checkbox"/> No es convincente
Vocabulario	<input type="checkbox"/> Rico: Sí <input type="checkbox"/> Pobre <input type="checkbox"/> Demasiado técnico <input type="checkbox"/> Acorde con la audiencia: Sí

***Nota:** El tema de por sí es muy complicado porque se trata de la explicación del aumento del combustible en un contexto de crisis como la que atraviesa el país. Resulta difícil que ante la presente situación los argumentos respondan a la expectativa del público. El entrevistado maneja

la entrevista en una forma muy tranquila a pesar de que hay dos personas (un periodista y el representante de la Unión de Usuarios y Consumidores) que hacen comentarios bastante duros sobre el proceder de la compañía. Por momentos desaprovecha buenas oportunidades de defender a la compañía y le cuesta encontrar puntos positivos.

Nombre y Apellido	Fabián Falco
Altura	<input type="checkbox"/> Normal: SI <input type="checkbox"/> Ascendida <input type="checkbox"/> Descendida
Intensidad	<input type="checkbox"/> Normal: SI <input type="checkbox"/> Aumentada <input type="checkbox"/> Disminuida
Timbre	<input type="checkbox"/> Brillante <input type="checkbox"/> Opaco: SI <input type="checkbox"/> Áspero <input type="checkbox"/> Nasal <input type="checkbox"/> Metálico
Ataque	<input type="checkbox"/> Normal: SI <input type="checkbox"/> Soplado <input type="checkbox"/> Duro
Matices	<input type="checkbox"/> Existen <input type="checkbox"/> Débiles: SI <input type="checkbox"/> Forzados <input type="checkbox"/> Ausentes
Resonancia	<input type="checkbox"/> Facial: SI <input type="checkbox"/> De cabeza <input type="checkbox"/> Nasal <input type="checkbox"/> Laríngea <input type="checkbox"/> De pecho
Velocidad	<input type="checkbox"/> Moderada: SI <input type="checkbox"/> Bradilalia <input type="checkbox"/> Taquilalia
Articulación	<input type="checkbox"/> Normal: SI <input type="checkbox"/> Cerrada <input type="checkbox"/> Abierta <input type="checkbox"/> Dislalias

Nota: La voz es algo monótona. Tiene buen volumen, intensidad y dicción. Es claro y conciso.

GES TOS	Manos y Piernas <input type="checkbox"/> palmas extendidas hacia delante <i>Pocos gestos.</i> <input type="checkbox"/> captación del aire <input type="checkbox"/> palmas frontales <input type="checkbox"/> palmas enfrentadas entre sí <input type="checkbox"/> palmas hacia el pecho <input type="checkbox"/> brazos cruzados <input type="checkbox"/> piernas cruzadas en cuatro: SI <input type="checkbox"/> se toma la pierna cruzada <input type="checkbox"/> piernas y brazos cruzados
--------------------	--

	<p>De Engaño</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> movimientos microfaciales <input type="checkbox"/> excesivo parpadeo <input type="checkbox"/> desliza el dedo por debajo de la nariz <input type="checkbox"/> baja la mirada <input type="checkbox"/> se tapa la boca <input type="checkbox"/> decrece el volumen de voz <input type="checkbox"/> humedece los labios muy seguido <input type="checkbox"/> eleva las cejas asiduamente
	<p>Mirada</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> buen contacto de ojos: SI <input type="checkbox"/> pierde el contacto de ojos
	<p>Expresión facial</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> sonríe <input type="checkbox"/> muy serio y rígido: SI <input type="checkbox"/> tics <input type="checkbox"/> los gestos faciales parecen desmentir las palabras
M OVIMI ENTO S	<p>Orador de pie</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> se desplaza por la sala <input type="checkbox"/> queda rígido en un lugar <input type="checkbox"/> mantiene una buena distancia con el auditorio <input type="checkbox"/> no mantiene una buena distancia con el auditorio <input type="checkbox"/> realiza movimientos flexibles <input type="checkbox"/> gesticula con la manos al hablar <input type="checkbox"/> las manos están rígidas <input type="checkbox"/> las manos están por detrás de la espalda
	<p>Orador sentado</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> buena distancia con el interlocutor <input type="checkbox"/> mala distancia con el interlocutor <input type="checkbox"/> flexibilidad en los movimientos <input type="checkbox"/> gesticula al hablar: poco <input type="checkbox"/> posición de brazos: muy rígidos <input type="checkbox"/> posición de piernas: buena <input type="checkbox"/> está bien sentado: SI <input type="checkbox"/> defectos en el cuerpo o en la ropa por estar mal sentado

Nota: Realiza un buen control de la mirada y la dirige a quien le realiza la pregunta. A través de la transparencia de la mesa se ve que tiene bien ubicadas las piernas y a medida que la entrevista avanza realiza algunos movimientos con las manos.

Manejo del tiempo	Puntualidad ⁶² Duración de la exposición	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Respeto el tiempo: SI <input type="checkbox"/> Se excede <input type="checkbox"/> Finaliza antes
	Distribución del tiempo Durante la exposición:	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Se apura al final Alarga con detalles <input type="checkbox"/> Irrelevantes
	Conceptualiza	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
	Habla de los puntos principales: <i>Le cuesta encontrar puntos positivos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No

⁶² **Puntualidad:** Por tratarse de una nota grabada y de un programa ya emitido, no se puede saber si el portavoz llegó al estudio en forma puntual.

Manejo de las distancias ⁶³	<i>¿Por qué?</i>	<input type="checkbox"/> Buen uso <input type="checkbox"/> Mal uso
Uso de recursos materiales ⁶⁴	Gráficos y Diapositivas	<input type="checkbox"/> Lee la presentación <input type="checkbox"/> Son su apoyo visual <input type="checkbox"/> Usa solo palabras clave y cifras importantes <input type="checkbox"/> Habla hacia el público
Maquillaje y vestimenta	Color de la ropa	<input type="checkbox"/> Adecuada al medio: SI <input type="checkbox"/> Inadecuada al medio
	Tipo de ropa	<input type="checkbox"/> Acorde con la empresa: SI <input type="checkbox"/> No acorde con la empresa
	Maquillaje	<input type="checkbox"/> Excesivo <input type="checkbox"/> Escaso: SI. Muy pálido <input type="checkbox"/> Demasiado brillo <input type="checkbox"/> Colores inapropiados <input type="checkbox"/> Favorece al orador

- 6) Nombre: **Hernán Corbisiero**
Alumno de Máster en Comunicación Institucional – UCES - año 2001
 Material: **Video TV WORK SHOP**
 Profesor: **Jorge Horacio Rivara**

El caso presentado es el de un alumno del Máster en Dirección Institucional quien realizó el entrenamiento durante el curso 2001 y fue mejorando notablemente su participación a partir de la práctica y de la corrección de los errores cometidos por parte del “*coaching*”.

En la **primera entrevista** Hernán está completamente rígido, no gesticula y tartamudea. Su discurso es muy vacilante y su respiración se entrecorta y realiza fuertes suspiros que demuestran su incomodidad o su deseo de no estar en esa situación. Pide disculpas por llegar tarde utiliza argumentos inconvenientes tales como “No es fácil la solución” y se excusa permanentemente. Utiliza rodeos verbales y su discurso no es creíble.

Está muy bien vestido, su voz es agradable con buena intensidad y correcta dicción.

Sin embargo, tarda mucho tiempo en contestar las preguntas y se lo nota sumamente nervioso.

En la **segunda entrevista** está vestido en forma muy informal, sin corbata y esto le es remarcado por el periodista. Sigue sin gesticular porque sus manos están fijadas a través de la unión de los índices y los pulgares.

En cuanto a su discurso suena agresivo con el periodista al decirle que él tiene una idea mejor que aquél sin escuchar la que su interlocutor le va a proponer.

En esta actuación, se nota una cierta mejora en relación con la primera entrevista ya que logra exponer algunos puntos positivos tales como el mencionar el tema de las exportaciones a Brasil y del compromiso de la empresa con el país a través del plan de inversiones.

⁶³ **Manejo de las distancias:** Este ítem es más fácil de evaluar en exposiciones en auditorios ya que en un estudio de televisión es el camarógrafo quien establece las distancias de los planos.

⁶⁴ **Uso de los recursos materiales:** No utiliza recursos materiales más que su propio discurso,

Durante la **tercera entrevista** Hernán está muy bien vestido, con un traje oscuro pero gesticula muy poco debido a que continúa teniendo las manos fijas a través de la unión de los índices y los pulgares. Sin embargo, su lenguaje es mucho más fluido que en las charlas anteriores y su respiración se nota más calma.

Por momentos la cámara enfoca la carpeta de la empresa a la que representa el portavoz y los gráficos que utiliza para respaldar su discurso. Cuando separa las manos, realiza algunos gestos que acompañan su relato. En esta oportunidad, el participante está mucho más distendido, la conversación es más cordial y amena y su voz y su dicción son muy buenas. Apela a puntos positivos tales como planes de inversiones de la compañía y posibles exportaciones de energía a Brasil.

Resultados del entrenamiento: Durante las primeras entrevistas Hernán estaba muy nervioso y ese estado se veía reflejado en su actitud, en su lenguaje y en el contenido de su discurso. A medida que fue avanzando el entrenamiento y a través de las correcciones realizadas a partir de la revisión de los vídeos, él fue mejorando notablemente su participación hasta que finalmente, en la tercera entrevista logra utilizar los elementos que él maneja con facilidad como es todo el sistema gráfico (él es diseñador gráfico) a modo de apoyo de aquellos que naturalmente le resultan más difíciles de resolver tales como actuar en forma desenvuelta y segura frente a un conflicto que se ha hecho público. Evidentemente, luego de las correcciones de las entrevistas realizadas, Hernán consiguió utilizar los gráficos para apoyar su discurso, lo cual le permitió sentirse más contenido al llevar el contenido de su discurso a un terreno que le es familiar.



CONCLUSIONES PRUEBA de HIPÓTESIS



PRUEBA DE HIPÓTESIS

De las entrevistas efectuadas surge que todas las empresas consultadas tienen plena conciencia sobre la importancia de entrenar a sus directivos para actuar frente a los medios de comunicación. Todas las compañías realizan o han realizado algún tipo de entrenamiento mediático debido a que cada vez más es posible que, además de atender sus habituales tareas se vean en la obligación de atender requerimientos de la prensa.

Si bien en este momento, por la crisis que atraviesa la Argentina, en muchas empresas se ha recortado del presupuesto de comunicación los entrenamientos mediáticos, los responsables del área sabiendo de la importancia que este tema tiene, se encargan de supervisar y de realizar permanentemente indicaciones “*ad hoc*” para sus ejecutivos.

CONCLUSIONES

Todas las empresas consultadas tienen a cargo de sus áreas de relación con la prensa a periodistas profesionales, lo cual no sólo favorece la relación con los medios de comunicación sino que además conocen internamente las necesidades y los tiempos mediáticos. Por otro lado, todos los portavoces entrevistados coinciden en la importancia de entrenar a sus directivos para enfrentar a los requerimientos de los medios y en todas se ha realizado alguna vez o se realizan programas de “*media coaching*”. Tal vez, en este momento, dada la situación económica que atraviesa el país, muchos de esos programas estén suspendido por un tema de recorte presupuestario, pero dada la profesionalidad de las áreas de prensa de las empresas y el conocimiento acabado que sus responsables tienen sobre la importancia de una buena actuación en público, seguramente se reanudarán cuando la situación se normalice.

Por otro lado, como se puede observar en cada una de las participaciones de los portavoces consultados, si bien todos tienen pleno conocimiento del papel que deben representar frente a los medios de comunicación, en todos los casos se pueden encontrar detalles por mejorar, por lo que no sólo es importante estar entrenado sino que cada vez que se debe realizar una presentación pública hay que efectuar una perfecta planificación previa, evaluando públicos, objetivos, intereses, mensajes claves y contextos que favorezcan a la imagen de la compañía representada.

Asimismo, es importante destacar que si bien los entrenamientos ayudan a las personas a manejarse en forma más segura al enfrentar a un periodista y a conocer detalles intrínsecos inherentes al tratamiento que hacen los medios de las noticias, hay que tener en cuenta que nunca se puede obligar a una persona que no quiere participar y que habrá determinados casos en los que por la personalidad del sujeto en cuestión se desaconsejará la actuación. La detección tanto de los posibles portavoces así como de aquellos que se desaconseje exponerlos a la prensa es responsabilidad del encargado de comunicación de la compañía.