

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Vivir en un mundo de señales



EUGENIO TIRONI • ASCANIO CAVALLO

taurus



LOS USOS DE LA COMUNICACIÓN

El mayor atentado terrorista de la historia de la humanidad se produjo el 11 de septiembre del 2001, cuando una organización vinculada al islamismo integrista atacó simultáneamente las torres del World Trade Center en Nueva York y el edificio del Pentágono en Washington.

Mientras las agencias de inteligencia buscaban a los culpables, e identificaban al gobierno talibán de Afganistán como su principal encubridor, el Presidente George W. Bush tomó una decisión que en ese momento pareció clave: renovar en el Pentágono el cargo de subsecretario de Estado en Diplomacia Pública y Asuntos Públicos.

La persona elegida no fue ninguno de los prestigiosos generales que habían liderado duras campañas en la Guerra del Golfo, en Somalia o en Kosovo, sino una ejecutiva civil, Charlotte Beers, que no venía del área de la defensa ni de la política, sino de las comunicaciones.

Beers era conocida como «la reina del *branding*» —el desarrollo y cultivo de marcas. Tenía una larga trayectoria en el campo del marketing y presidía nada menos que la gigantesca agencia de publicidad J. Walter Thompson Worldwide.

El trabajo que se le encomendó no sonaba sencillo: «Explicar y vender la política exterior de la administración Bush, especialmente su guerra contra el terrorismo. El problema de ‘por qué nos odian’ fue refraseado, en lenguaje publicitario, en ‘cómo re-posicionamos la marca’»¹.

Beers partió declarando que «una mala percepción de Estados Unidos (en el Medio Oriente y el subcontinente de Asia del Sur) conduce a la inquietud, y está probado que esa es una amenaza a nuestra seguridad nacional e internacional».

Luego aplicó todas las técnicas conocidas de la investigación de mercado, incluyendo encuestas y *focus groups*, para estructurar una gran campaña, finamente segmentada y cuidadosamente dotada de elementos emocionales y racionales, cuyo objetivo sería el de convencer al mundo musulmán que Estados Unidos compartía muchos de sus valores.

El Congreso aprobó para Beers un presupuesto anual de 520 millones de dólares, lo que convirtió a la guerra comunicacional contra el terrorismo en la mayor campaña de relaciones públicas en la historia de la política exterior. Beers había situado a las comunicaciones en el lugar más alto jamás concebido.

La campaña, denominada «Shared Values», incluía avisos de prensa y de televisión, un sitio web, un libro y la reorientación de la Radio Sawa («Juntos»), financiada por el gobierno norteamericano y dirigida al mundo árabe.

El plan de televisión, basado en *spots* testimoniales en los cuales personas de religión musulmana hablaban de las libertades y garantías de que gozaban en EE.UU., sufrió un primer traspie cuando los gobiernos de Egipto, Jordania y Líbano se negaron a emitirlos en los canales estatales. El segundo —y más definitivo— tropiezo fueron las ásperas críticas contra los avisos que se expandieron por todo el mundo árabe y el propio EE.UU.

En marzo del 2003, 18 meses después de entrar al gobierno, Beers dejó su cargo aduciendo motivos de salud. La mayor campaña de la historia se había convertido abruptamente en el mayor fiasco.

El episodio muestra con elocuencia el protagonismo que han adquirido las comunicaciones en el mundo de hoy, y al mismo tiempo las limitaciones que exhiben cuando deben enfrentarse a la crudeza de la *realpolitik*. Como comentó el ejecutivo publicitario Steve Hayden, «la opinión islámica está más influenciada por lo que EE.UU. hace que por cualquier cosa que pueda decir»².

La noción de masas

Guerra y comunicaciones, en realidad, han ido siempre de la mano. Ni siquiera es preciso remontarse al Imperio Romano, que

mostraba su poder estampando la figura de su emperador en las monedas.

El uso de la comunicación como arma sistemática de guerra adquirió sus credenciales definitivas en la Primera Guerra Mundial, cuando Estados Unidos constituyó un «Comité de Información Pública», con la tarea de explicar al público norteamericano por qué entraba a la guerra y, al mismo tiempo, convencer a los alemanes de que su derrota era inevitable. En la Segunda Guerra Mundial no sólo el fascismo y el nazismo hicieron uso de una abundante propaganda (inmortalizada por el siniestro Josef Goebbels), sino también los aliados.

La propaganda es tan antigua como la historia³, aunque los primeros en reflexionar sobre ella fueron los franceses Gustave Le Bon (1841-1931) y Gabriel Tarde (1843-1904), creadores de la llamada «psicología de masas».

Esta corriente nunca gozó de buena reputación en el mundo académico, aunque ejerció gran influencia en el mundo político, y especialmente en los movimientos fascistas del primer tercio del siglo 20. Lo que más se objetó a la «psicología de masas» fue el sostener que los factores psíquicos o las creencias son las que sostienen toda la vida social. Según su enfoque, la sociedad no puede estar fundada enteramente en la ciencia y la razón; no puede sobrevivir sin el cemento de las creencias, que otorga a las masas coherencia mental y certidumbre afectiva.

Así, el futuro estaría marcado por la masificación, no por la proletarianización, la socialización o la racionalización. Y ello sería el resultado, no de la concentración de los medios de producción, sino de la influencia de los medios de comunicación.

El libro clásico en esta línea es *La psicología de las masas*, de Le Bon⁴, que sostiene que las masas resultan de la unidad mental de los individuos en un sentimiento común, por el cual actúan inconscientemente. Las masas son siempre conservadoras, pese a sus expresiones revolucionarias. Si el de los individuos es un pensamiento crítico, lógico, conceptual, el de las masas es automático, estereotipado y asociativo.

Las masas sienten la necesidad de subordinarse a un líder, que no se impone, sino que las seduce, como un hipnotizador. La propaganda orientada a las masas funciona como un instrumento de

sugestión a distancia, apelando a la imaginación colectiva. Por esto, es indiferente a la contradicción, desafía los principios de la lógica y admite todos los cambios imaginables.

La propaganda tiene como primer objetivo convertir a los individuos en masa, y luego llevar a la masa a una acción precisa mediante tres estrategias:

1. **La puesta en escena o representación.** Las masas necesitan un espacio donde constituirse; poner en forma ese espacio (avenidas, estadios, patios, hemiciclos) es clave en la propaganda.
2. **El ceremonial o ritual, en cuyo centro está el líder.** Un rito se encarga de fijar un orden cargado de simbolismo, cuyo objetivo es vivificar las emociones con el fin de pasar a la acción.
3. **La persuasión por la palabra.** Este es el vehículo principal de la seducción, y en función de él se organiza la puesta en escena y el ceremonial. La retórica debe plantear soluciones claras a problemas complejos; hablando a todos, crear la impresión de hablar a cada uno; evocar imágenes precisas e imperiosas; y repetir una idea hasta que se disocie de su autor.

Gabriel Tarde se interesó más en las masas artificiales, organizadas, disciplinadas. Los líderes, aquellos capaces de sugestionar a las masas, lo logran por efecto de la imitación. La imitación es a su juicio el mecanismo fundamental de la vida social.

Para Tarde, la sociedad de masas es aquella donde impera la primacía de los medios de comunicación por sobre otras herramientas de la vida social.

La conversación y la retórica son desplazadas por la prensa, que crea la opinión pública. En sus palabras: «Basta una pluma para poner en movimiento a millones de lenguas».

A Tarde se debe la noción de público. Mientras las masas son una unidad creada en el contacto físico y sensorial, y gobernada por líderes, el público es producto de la cohesión puramente mental, y es gobernado por la prensa y quienes la dominan: los «publicistas», como los llama en esa temprana fase de la ciencia social.

Prensa y opinión pública le parecen estrechamente vinculadas. La opinión pública está constituida por un «grupo momentáneo y más o menos lógico de juicios que, respondiendo a problemas actuales, se encuentran reproducidos en (...) personas de un mismo país, de un mismo tiempo y de la misma sociedad».

De este modo, los medios de comunicación son responsables de la creación de públicos en vez de masas, así como de la gestación de un estado de congregación psíquico, o hipnosis en gran escala. Después del capitalismo industrial y financiero, he aquí el capitalismo simbólico, que no se basa en las máquinas ni en el dinero, sino en la comunicación.

El líder de este sistema es el «publicista», aquel que maneja los códigos de la prensa. El político deviene «publicista» si quiere conocer la fuerza de las opiniones en los diversos públicos a los que se dirige.

Unos años después, Sigmund Freud discutió las tesis de Le Bon y Tarde en tres aspectos: rechazó la noción de «inconsciente colectivo» o de masas; planteó que los rasgos de las «masas» están presentes en el individuo; y desplazó su foco de interés de las masas a los líderes.

Herramienta de guerra

Los estudios de Harold Lasswell sobre el uso de la propaganda en la Primera Guerra Mundial marcaron un nuevo hito en esta cadena de reflexión social.

Definida como «el manejo de las actitudes colectivas mediante la manipulación de los símbolos significantes», la propaganda quedó consagrada como una actividad moralmente inerte, cuya bondad o maldad depende del punto de vista de cada cual y, en la perspectiva de conferirle algún horizonte ético, de que los mensajes sean verdaderos o falsos.

La intención de cambiar las visiones de las personas a favor de una causa, o en perjuicio de otra, acerca la propaganda a la persuasión.

Sin embargo, esta última es a menudo concebida como una comunicación cara a cara o interpersonal, mientras la propaganda se efectúa a través de medios masivos. De ahí que se ha dicho que la propaganda es la persuasión masiva.

Con el tiempo, la noción de propaganda fue adquiriendo una connotación negativa (especialmente en EE.UU.), como una actividad deshonesto, manipulatoria, orientada a lavar el cerebro de las masas.

En la actualidad, lo que en el pasado se llamó propaganda es descrito como «comunicación de masas».

CONCEPTOS

PROPAGANDA O COMUNICACIÓN DE MASAS

«Propaganda es el propósito deliberado y sistemático de dar forma a las percepciones, manipular la comprensión y dirigir comportamientos para alcanzar una respuesta que sigue la intención deseada del propagandista»

Garth S. Jowett y Victoria O'Donnell

«El propósito deliberado de unos pocos para influir sobre las actitudes y comportamientos de muchos mediante la manipulación de la comunicación simbólica»

T.H. Quarter

Durante la Segunda Guerra Mundial, el propio Lasswell trabajó para el gobierno norteamericano en un vasto proyecto de análisis de contenido de los mensajes de propaganda. Allí se encontró con Paul F. Lazarsfeld, un sociólogo de origen austriaco, que posteriormente fundó los estudios sobre los efectos de la comunicación en las audiencias, con nuevas metodologías de medición (como los *focus groups*, cuya paternidad es imputada a su compañero de investigación, Robert K. Merton), todo lo cual derivó en la fundación de la investigación moderna en este campo⁵.

En una medida sustantiva, la Guerra Fría fue una lucha comunicacional, donde las imágenes eran más relevantes que los conflictos «delegados» que se libraban en diversas latitudes.

El Plan Marshall, cuyo objetivo era reconstruir Europa —y, de paso, levantar un capitalismo de estilo norteamericano— destinó un 5% de su presupuesto a las comunicaciones, siguiendo la norma empleada para el lanzamiento de un nuevo modelo de automóvil. Paul Hoffman, el administrador del Plan Marshall, había sido precisamente la cabeza de la Studebaker Motor Company⁶. Quizás por eso no fue tan extraño que el siguiente secretario de Defensa, el hombre que dirigió la política militar de EE.UU. en los años 60, Robert McNamara, llegara al gobierno directamente desde la presidencia de la Ford Motor Company.

Una de las «batallas de posicionamiento» más memorables de la Guerra Fría se desarrolló en el espacio: qué potencia ponía primero a un ser humano en el espacio (ganaron los soviéticos), y, después, en la Luna (vencieron los norteamericanos). El recuerdo de esta «batalla» es tan fuerte, que el proyecto anunciado en el 2004 por el Presidente George W. Bush de comenzar a implantar una fuerte presencia humana en la Luna a partir del 2015 para crear una base dedicada a enviar misiones a Marte, fue interpretado como «un nuevo acto de propaganda norteamericano»⁷.

Durante la Guerra Fría, ambas potencias realizaron un esfuerzo gigantesco por «vender» al resto del mundo su estilo de vida. La confrontación tuvo un claro vencedor: Estados Unidos.

En contraste con la épica y pesada propaganda empleada por los soviéticos (la misma técnica que antes había ocupado la Alemania nazi), EE.UU. optó por una comunicación basada en dos pilares: de una parte, la publicidad, modelada en las grandes corporaciones privadas, con mensajes idealistas de tipo emocional y afectivo; de otra, las grandes industrias de consumo masivo, empezando por Ford y Palmolive, pasando por Marlboro y McDonald's, y concluyendo en el cine de Hollywood y el *rock'n'roll*, que hicieron del «*american way of life*» el principal ícono del mundo moderno.

La «batalla principal» se libró en Berlín, la capital de Alemania dividida por un muro que podría ser el más impopular de la historia. El primer golpe comunicacional contra el muro lo dio el Presidente John F. Kennedy, cuando, parado sobre una plataforma de observación en la vieja capital alemana, declaró: «*Ich bin ein Berliner*». La frase tenía el propósito de universalizar el drama de Berlín: a partir de este momento, insinuaba, todos seríamos berlineses. Nadie estaría al margen, lo que significaba que se aplicaría la máxima de «quien no está conmigo, está contra mí».

La pelea continuó por más de dos décadas, pero las armas ya no eran discursivas, sino crecientemente simbólicas.

Hacia fines de la década de 1980, la noche de Berlín podía describirse de la siguiente manera: en el sector este, luces bajas, penumbra, silencio, tranquilidad; en el oeste, una turbamulta de letreros de neón, fuegos artificiales, ruido, ebullición continua. Las empresas capitalistas parecían decididas, no sólo a exacerbar el

consumo en la porción de la ciudad que lo permitía, sino sobre todo a excitar y tentar los sentidos del lado comunista.

En 1989, el porfiado muro cedió finalmente a esas tentaciones, y fue demolido por los propios berlineses, a punta de martillos y picotas. Detrás suyo cayeron, rápida e irreversiblemente, la Unión Soviética y el modelo socialista.

El país como marca

Con todo, la importancia de la imagen en la guerra no ha superado nunca la de los ejércitos y las armas. Lo mismo pasa en la masiva guerra comercial desatada con la globalización.

A pesar de eso, los países han percibido que la comunicación forma parte de su batería política y diplomática y han buscado transformarse en imágenes que se proyectan y convierten con arreglo a sus objetivos estratégicos.

La «imagen-país» es un objeto que se maneja cada vez con más prolijidad. Millonarias campañas se destinan a transformar las percepciones que las audiencias globales tienen de determinada nación, sea para alterar juicios instalados o para agregar atributos nuevos.

Es lo que han hecho en décadas recientes, por ejemplo, Taiwán (de productor de bajo precio a productor de tecnología), Gran Bretaña (tradición + innovación), Irlanda («los europeos jóvenes»), y Singapur (con una agresiva campaña en los principales medios de EE.UU. para apoyar la suscripción de un Tratado de Libre Comercio con Washington)⁸. Chile, usando una fructífera mezcla de vino confiable, solidez económica y democracia renovada, ha logrado una imagen que lo distingue de América Latina.

El caso del vino chileno es uno de los fenómenos extraordinarios de la mercadotecnia del último cuarto del siglo 20. Tras caracterizarse como un productor de vino *raw*, barato y poco sofisticado, Chile lanzó, en una férrea alianza entre el sector público y el privado, una estrategia paciente y profunda de penetración progresiva de mercados sobre la base de la calidad tecnológica de sus mostos. Inicialmente entró en países de alto consumo alcohólico (norte de Europa, Asia) y muy pronto se ubicó en regiones de de-

manda exigente (Inglaterra, Francia, California). Hoy se hallan vinos de Chile en todas las cartas de restaurantes de calidad de Nueva York, París, Hollywood, Ciudad de México, Sao Paulo, Oslo, Buenos Aires, Madrid, Hong Kong, Bogotá o Berlín, y hay marcas con esa procedencia en todos los torneos cualitativos del mundo.

Desde a lo menos el mismo período se libra una verdadera guerra de imágenes-país, cada cual luchando por conquistar atributos como modernidad, innovación, confianza, prolijidad, hospitalidad, naturaleza virgen, salud, seguridad, creatividad y muchos otros.

Pero por incuestionable que sea el aporte de la imagen, es claro que al final del día lo que manda en los mercados mundiales es la calidad y el precio de los productos, la eficiencia y la transparencia en los procesos de fabricación y la rapidez y el alcance de los sistemas de distribución.

A diferencia de la internacionalización propia de los 60 y 70 —que consistía en colocar importaciones donde hubiese posibilidades atractivas—, la globalización significa una carrera no sólo por desbordar las fronteras, sino esencialmente por llegar al mayor número de puntos del orbe en el menor tiempo posible.

Arma de triunfo

En el campo corporativo, la idea de que los problemas (y las oportunidades) se encuentran hoy en el ámbito de la imagen o la comunicación, y no en el de la producción, se ha impuesto extensamente.

Como señala Naomi Klein en un libro que ha devenido clásico, «los teóricos de la gestión de empresas elucubraron a mediados de la década de 1980 que las empresas de éxito deben producir ante todo marcas y no productos»⁹.

Acostumbradas a la idea de que lo importante era la producción de bienes y servicios, y que las imágenes y marcas eran sólo un agregado necesario para su comercialización, las empresas tuvieron que hacer un gran esfuerzo para adaptarse al nuevo paradigma.

Incluso las industrias de comunicación, como el cine y la televisión, han tenido que resignarse a este nuevo mundo, y destinar ingentes recursos a la promoción comunicacional de sus propios

productos: por ejemplo, se estima que hoy en Hollywood se debe destinar al marketing cerca del 50 por ciento del presupuesto de una película —50 centavos por cada dólar de producción— para asegurar algún éxito.

Algo semejante ha ocurrido en el mundo de la política. Los gobiernos contemporáneos establecen buena parte de su agenda y sus actuaciones en función de los medios de comunicación, para influir sobre los actores institucionales y sociales relevantes, así como sobre la ciudadanía.

En el siglo 21, cuando los gobiernos ya no tienen el control sobre la producción ni sobre los servicios sociales (como efecto de las privatizaciones), ni sobre sus políticas monetaria, exterior y de defensa (como efecto de la globalización), su poder se expresa básicamente en su capacidad para emitir señales a través de los medios de comunicación, con la dificultad adicional de que la mayoría de éstos son autónomos y se proclaman independientes de las presiones del gobierno.

El resultado final es que los gobernantes actuales prestan una atención desmesurada a la dimensión comunicacional; y lo que digan los medios de comunicación, y la evolución de las encuestas de opinión, se han convertido en sus grandes obsesiones.

La actividad política, y en especial las campañas electorales, también se han transformado bajo el imperio de la comunicación. La imagen ha venido ganando importancia por sobre las convicciones, la comunicación por encima de los programas, los expertos en marketing electoral por sobre las redes de militantes.

Tras el fin de la Guerra Fría, la reducción de las distancias ideológicas ha hecho que los electores ya no mantengan sus lealtades a través de generaciones; ahora son más volátiles e inestables, y seguramente más sensibles a la presión de la comunicación. Todo esto acerca a la política al estilo norteamericano. La gente tiene menos interés en ella, por lo que la comunicación parece crucial para seducirla.

No es extraño que, a la vista de esta multidimensionalidad, uno de los más influyentes intelectuales japoneses, Taichi Sakaiya, ubique a las industrias de la comunicación («información pública, relaciones públicas») en la categoría de las «industrias del conocimiento» que tienen alcance público. Clasificación nada

irrelevante en un pensador que considera que el «valor-conocimiento» constituye la principal plusvalía del futuro¹⁰.

De práctica a disciplina

Así, las comunicaciones han llegado a ser un tema de moda.

A lo que se hace en este campo se le atribuyen muchos triunfos, y a lo que no se hace o se hace mal se le imputan las derrotas y los problemas. ¿Quién no ha escuchado a los voceros de los más diversos tipos de organizaciones —gobiernos, empresas, instituciones benéficas, grupos religiosos— que explican sus agobios por «problemas de comunicación»?

«Mejorar» o «fortalecer» las comunicaciones se ha convertido en una titilante panacea para resolver todos los problemas de las organizaciones modernas, cualquiera sea su naturaleza.

CONCEPTOS

LA UTOPIA DE LA COMUNICACIÓN

«El *homo comunicans* (cuya autoría se atribuye al matemático Norman Wiener) es un ser sin interioridad y sin cuerpo, que vive en una sociedad sin secreto, un ser enteramente volcado a lo social, que no existe sino a través de la información y el intercambio en una sociedad devenida transparente gracias a las nuevas máquinas de comunicar».

«La comunicación funciona hoy día cada vez más sistemáticamente en el discurso social como un recurso universal, si no como el único recurso. Cada problema encontraría así una aproximación racional gracias a la comunicación, que aportaría a la vez transparencia en el análisis y el consenso en la solución».

*Philippe Breton*¹¹

Esto explica la inflación que se ha producido en la industria editorial, que publica frenéticamente libros referidos a este tema: *Comprenda en dos horas el mundo de la comunicación; Cómo mejorar la comunicación de su empresa; Cómo comunicarse con su jefe y obtener un aumento de sueldo; Las 300 reglas de la comunicación corporativa...* Después de los libros de autoayuda, los de comunicación pueden estar entre los más vendidos de los últimos años. En paralelo se ha

desarrollado la inflación del número de profesionales que trabaja o intenta hacerlo en este campo.

Lamentablemente, toda esta nueva focalización en el problema de las comunicaciones oscila aún entre lo operativo y lo especulativo.

No se observa una reflexión conceptual o metodológica que permita conocer cómo se entronca el análisis de la comunicación moderna con la tradición teórica en los campos de la filosofía, las ciencias sociales y la economía; a qué se refieren exactamente los diferentes términos que emplea; cómo se organizan sus conceptos en un sistema y cómo se relaciona éste con otros sistemas.

Un desarrollo teórico más penetrante permitiría entender mejor de qué hablamos cuando hablamos de comunicaciones, cómo se insertan en la vida general de una organización, qué se puede esperar de ellas en cuanto a resultados, de qué manera se puede diseñar, organizar y evaluar una estrategia, cómo se transforma en un plan de acción, o cómo se organiza el trabajo de los profesionales. Sin embargo, este esfuerzo de aclaración tendría una clara desventaja: muchas de las personas que hoy se desenvuelven en el campo de las comunicaciones se verían amenazadas por la cesantía.

La comunicación es hoy una práctica donde convergen profesionales provenientes de las más diversas formaciones (periodismo, sociología, administración de empresas, psicología), pero no es propiamente una disciplina, con los grados de formalización y conceptualización que esto exige.

Esto conduce a una segunda constatación, a menudo ignorada o desdeñada: si va a ser una disciplina, la Comunicación Estratégica está aún en una fase temprana de desarrollo.

Muchas de las seguridades invertidas en sus «modelos» y «métodos» actuales serán vistas con cierto rubor en un futuro nada lejano.

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

1 Leonard, Mark: *Diplomacy by other means*. Washington: Foreign Policy, octubre del 2002.

2 El fracaso de Beers no terminó con la pretensión norteamericana de mejorar su imagen en el mundo. Pero la tarea pasó del gobierno al sector privado. Keith Reinhard, uno de los gurúes de la publicidad mundial y líder de la agencia DDB, ha creado Business for Diplomatic Action junto a otros ejecutivos y académicos. Su propósito es encontrar soluciones a los problemas de imagen de EE.UU. con una orientación de negocios, sin las restricciones burocráticas que impone el gobierno. Reinhard encargó estudios en diversos países, que revelaron que la imagen de las marcas estadounidenses estaba bajo severo ataque por efecto de la idea de unos EE.UU. arrogantes, indiferentes a las demás culturas, explotadores, materialistas y corruptores. Business for Diplomatic Action publicará sus recomendaciones, que, advierten, no caerán en el estilo de la publicidad o el *branding*, pues ello no haría más que reforzar el estereotipo que este grupo quisiera remover.

3 Sobre la evolución de la noción de propaganda es recomendable el excelente libro de Moscovici, Serge: *L'âge des foules: un traité historique de psychologie des masses*. París: Fayard, 1981.

4 Le Bon, Gustave: *Psychologie des masses*. París: Félix Alcan, 1905.

5 Una historia inclusiva de esta evolución, escrita a partir de las biografías de los principales teóricos: Rogers, Everett M.: *A history of communication study*. New York: The Free Press, 1994. Allí se hallan las citas de Jowett, O'Donnell y Qualter, p. 214.

6 De Grazia, Victoria: *The selling of America, Bush style*. New York: *The New York Times*, 25 de agosto del 2002.

7 *Moon-hopping to Mars*. London: The Economist Global Agenda, 17 de enero del 2004.

8 Para un análisis más extenso sobre esta tendencia: Valls, Joseph-Francesc: *La imagen de marca de los países*. Madrid: McGraw-Hill, 1992.

9 Klein, Naomi: *No Logo*. Toronto: Alfred A. Knopf, 2000. (En castellano: *No logo*. Buenos Aires: Paidós, 2001. Pp. 31-54).

10 Sakaiya, Taichi: *Chika kakumei*. Tokio: Kodansha, 1991. [En castellano: *Historia del futuro. La sociedad del conocimiento*. Santiago: Andrés Bello, 1994. Pp. 230-233].

11 Breton, Philippe: *L'utopie de la communication. L'émergence de «l'homme sans intérieur»*. París: Dâecouverte, 1992. Pp. 46 y 120.

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

1 Leonard, Mark: *Diplomacy by other means*. Washington: Foreign Policy, octubre del 2002.

2 El fracaso de Beers no terminó con la pretensión norteamericana de mejorar su imagen en el mundo. Pero la tarea pasó del gobierno al sector privado. Keith Reinhard, uno de los gurúes de la publicidad mundial y líder de la agencia DDB, ha creado Business for Diplomatic Action junto a otros ejecutivos y académicos. Su propósito es encontrar soluciones a los problemas de imagen de EE.UU. con una orientación de negocios, sin las restricciones burocráticas que impone el gobierno. Reinhard encargó estudios en diversos países, que revelaron que la imagen de las marcas estadounidenses estaba bajo severo ataque por efecto de la idea de unos EE.UU. arrogantes, indiferentes a las demás culturas, explotadores, materialistas y corruptores. Business for Diplomatic Action publicará sus recomendaciones, que, advierten, no caerán en el estilo de la publicidad o el *branding*, pues ello no haría más que reforzar el estereotipo que este grupo quisiera remover.

3 Sobre la evolución de la noción de propaganda es recomendable el excelente libro de Moscovici, Serge: *L'âge des foules: un traité historique de psychologie des masses*. París: Fayard, 1981.

4 Le Bon, Gustave: *Psychologie des masses*. París: Félix Alcan, 1905.

5 Una historia inclusiva de esta evolución, escrita a partir de las biografías de los principales teóricos: Rogers, Everett M.: *A history of communication study*. New York: The Free Press, 1994. Allí se hallan las citas de Jowett, O'Donnell y Qualter, p. 214.

6 De Grazia, Victoria: *The selling of America, Bush style*. New York: *The New York Times*, 25 de agosto del 2002.

7 *Moon-hopping to Mars*. London: The Economist Global Agenda, 17 de enero del 2004.

8 Para un análisis más extenso sobre esta tendencia: Valls, Joseph-Francesc: *La imagen de marca de los países*. Madrid: McGraw-Hill, 1992.

9 Klein, Naomi: *No Logo*. Toronto: Alfred A. Knopf, 2000. (En castellano: *No logo*. Buenos Aires: Paidós, 2001. Pp. 31-54).