

# Los eventos como vehículos de información organizacional

*Henry E. Mendoza Bermúdez*

*Boliviano. Licenciado en Ciencias de la Comunicación Social. Director Regional de Relaciones Públicas en la Universidad Católica Boliviana San Pablo (UCB) en Cochabamba y docente de la carrera de Comunicación Social en al UCB.*

*mendoza@ucbcb.edu.bo*

## *Resumen*

En un contexto mundial donde la competencia es desenfundada, las organizaciones deben utilizar de la manera más eficaz los medios disponibles para mejorar sus procesos de comunicación a nivel interno y especialmente con sus clientes inmediatos.

En el ámbito boliviano, en líneas generales, se demanda más en el uso de los tradicionales medios masivos, dejando de lado las potencialidades de otros instrumentos alternativos, como aquellos que enfatizan en la comunicación dirigida hacia los grupos.

Este ensayo pretende revalorizar la contribución que pueden aportar los eventos como vehículos de información organizacional. La puesta en escena de estas técnicas supone un proceso coherente de planificación, que derive en la aplicación de ciertas destrezas de protocolo, trabajo en equipo, liderazgo y mucha dosis de creatividad.

**Palabras clave:** Organización, interacción, eventos, comunicación grupal, planificación.

## *Resumo*

Num contexto mundial onde a competência é desenfundada, as organizaões deven utilizar da maneira mais eficaz os meios disponíveis para melhorar os processos de comunicação a nível interno e especialmente com seus clientes imediatos.

No âmbito boliviano, em linhas gerais, se demanda mais no uso dos tradicionais meios massivos, deixando de lado as potencialidades de outros instrumentos alternativos, como aqueles que enfatizam na comunicação dirigida para grupos.

Este ensaio pretende revalorizar a contribuição que possam aportar os eventos como veículos de informação organizacional. A posta em cena destas técnicas supoe um processo coherente de planificação, que derive na aplicação de certas destrezas de protocolo, trabalho em equipe, liderança e muita dose de criatividade.

**Palavras Chave:** Organização, interação, eventos, comunicação grupal, planificação

## *Abstract*

In a global context where competition is ruthless, organizations must use the available resources in the most efficient way to improve their communicational processes at in-house level and especially with their immediate customers.

In the Bolivian context, in general terms, the traditional use of mass media is the most demanded, dismissing the potential of alternative tools, such as those which emphasize on communication directed towards groups.

This essay attempts to reappraise the contribution that events can make as vehicles of organizational information. Setting forth these techniques entails a coherent planning process leading to the application of certain protocol skills, team work, leadership and a great deal of creati

**Key words:** Organization, interaction, events, group communication, planning.

En algunos escenarios, las voraces llamaradas de la globalización han calado más hondo, arrasando a su paso todo lo que no comulgue con su idea del mundo. En la América morena, como dice una canción, se han avasallado los principios elementales de la libre determinación de los pueblos. Los tratados de libre comercio han sentenciado a los incipientes modelos económicos autogestionarios. La rica tradición cultural ha dado frutos híbridos al fusionarse con las manifestaciones de otras latitudes: hablamos, pensamos y consumimos una ensalada de cosas, sazonada con llajwa y ketchup.

Ni qué decir de los valores. Si el tango aquel calificaba al siglo veinte como cambalache, el inicio del nuevo milenio es la expresión misma de un planeta caótico. Es un desubicado el que entona su himno nacional a viva voz o un bicho raro el que antepone una reunión familiar a una parranda del grupo. Patria y familia son términos relativos, pero definitivamente están fuera de todo contexto las nociones de justicia, solidaridad y hasta de responsabilidad. Se vive y se disfruta el momento con sadismo, violencia y desenfreno, igual que en la televisión o en los videojuegos.

Con el ocaso del modelo fordista y la suplantación cada vez más evidente por parte del prototipo toyotista, las organizaciones deben lidiar una batalla constante por la supervivencia. En ese espectro de alta competencia, la única alternativa de vida es mantener al cliente satisfecho e identificado, es decir, vinculado real y emocionalmente con la vida organizacional. Y aunque sigue siendo blanco de los dardos de propios y extraños, en esta situación se justifica como nunca la importancia de una comprometida planificación y puesta en marcha de las relaciones públicas.

### 1. Interacción en todos los escenarios

El campo de acción de las relaciones públicas es tan ambiguo como su mismo origen. Su indefinición parte, desde luego, de las diversas perspectivas y ópticas de quienes la postulan como disciplina útil a la sociedad o aquellos que la esgrimen sólo para respaldar algún modelo eficientista o, en el peor de los casos, por el simple pragmatismo que ha llegado al colmo sólo para justificar la venta de una colección de obras producto de algún seminario.

Al respecto, Porto Simoes ha identificado, hace cinco años, la existencia de 427 definiciones conceptuales de relaciones públicas, desde las que mejor se sistematizan la actividad con pretensión teórica, hasta las que se contentan autodefiniéndose sólo como un conjunto de técnicas o manifestaciones del arte. Si la proyección sigue su curso, es muy probable que la cifra haya crecido, sobre todo en el marco de la reflexión y el análisis de los últimos encuentros académicos entre los estudiosos del área.

No es la primera vez que enuncio públicamente mi inclinación por el concepto que este genial brasileño deduce para esta disciplina. Afirma el autor que su objetivo final es "la cooperación mutua entre las partes del sistema organización-públicos apuntando a la consecución de la misión organizacional" (PORTO SIMOES 2001: 52).

Básicamente, tres partes integran el concepto. Primero, la premisa de fundar una actitud de trabajo coordinado entre unos y otros; de forjar consenso, aunque no siempre exista una comunión plena de ideas e intereses. Segundo, esta actividad es más bien incluyente; los llamados públicos (que se hacen parte de la organización y no nacen siendo parte de ella) son el engranaje central del mecanismo de interacción.

Por último, este trabajo coordinado se orienta a respaldar lo que la organización ha fijado como su razón de ser. En otras palabras, el sentido de las relaciones públicas es definitivamente direccionado, aunque su método es eminentemente democrático y participativo. Su norte está en el cumplimiento de la misión organizacional, pero ello no se irá a

lograr sino es a partir del concurso decidido de todos.

En este horizonte, adquiere sentido la búsqueda, por parte de la organización, de los mejores procedimientos de interacción, en procura de crear canales de motivación que generen la participación del público a fin de que éste preste su hombro al proyecto institucional. Es una premisa hacerle sentir parte de los objetivos y logros que se han trazado a nivel organizacional. Pues, como afirma Javier Pérez Portabella, “un público identificado es un público integrado.

[de donde se desprende, prosigue el autor] Integración e Identificación, es la mejor forma para evitar conflictos” (1992: 11).

Serían impensables los procesos de interacción en cualquier actividad social de no existir un factor clave: la comunicación. Ya se trate sólo de un par de personas que, por ejemplo, cargan un mueble en una camioneta o de un grupo de soldados que arman una barricada para contener una inundación, sin comunicarse ninguno de estos grupos podría lograr sus objetivos. Desde luego, a nivel organizacional estos procesos se expresan en complejas redes formales e informales. Ninguna tarea conjunta podría realizarse de no mediar la comunicación. No por nada, los teóricos de la administración definen que para la existencia de una organización es esencial que hayan “personas capaces de comunicarse” (CHIAVENATO 1983: 7). En fin, no vamos a descubrir ahora el sentido vital de la acción comunicativa.

## 2. Comunicación integral e innovadora

Para la organización del mundo globalizado, la comunicación es mucho más que el motor que genera el relacionamiento entre supervisores y funcionarios. Teje una inmensa red de flujos en todos los niveles de la empresa y proyecta sus lazos de interacción más allá... Pretende también consolidarse como el eje que define el vínculo entre los públicos externos y los propósitos institucionales. Hoy, más que nunca, busca transgredir los espacios más íntimos del consumidor, no sólo con el interés de ganar su adhesión y simpatía, sino con el propósito concreto de “hacerle fiel”, esto es fidelizarlo, hacia un servicio, un producto o una marca.

La concepción de “comunicación total” abarca un amplio espectro de actividades, funciones y medios, que varía de acuerdo al criterio de los autores (PÉREZ PORTABELLA 1992), (RIEL 1997), (SEITEL 2002), (COSTA 2005), y se reproducen especialmente en función del contexto y a las reglas de juego de las sociedades donde fueron plasmadas sus obras. El fenómeno de la globalización también pretende moldear aquellos novedosos procesos de comunicación en las sociedades de la periferia. Sin embargo, priman las condiciones económicas y culturales del medio, que, en última instancia, definen las posibilidades reales de sus organizaciones para desarrollar vínculos de comunicación

formal con sus públicos.

Es sugerente presentar el siguiente cuadro que ilustra los tipos de comunicación organizacional que, con cierta regularidad, se practica a nivel institucional en Bolivia:

---

**... el sentido de las relaciones públicas es definitivamente direccionado, aunque su método es eminentemente democrático y participativo.**

---

**Tabla # 1**

**TIPOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

FORMA DE COMUNICACIÓN	FUNCIONES	SOPORTE	PÚBLICO DESTINATARIO
Operativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir la visión y la orientación de la empresa</li> <li>- Conducir hacia el logro de las metas y proyectos institucionales</li> <li>- Desarrollar estrategias de comunicación ante la crisis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manuales de funciones y de gestión.</li> <li>- Circulares.</li> <li>- Memorandums</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Supervisores</li> <li>* Funcionarios</li> </ul>
De marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimular la demanda del producto o servicio mediante la comunicación.</li> <li>- Posicionar la imagen del producto o servicio entre el público target.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicidad</li> <li>- Publicity</li> <li>- Patrocinio</li> <li>- Promoción</li> <li>- Comunicación en el punto de venta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Clientes</li> <li>* Usuarios</li> </ul>
Motivante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar un ambiente favorable a la organización a través del estímulo de sus logros.</li> <li>- Generar espacios de comunicación ascendente y transversal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boletines</li> <li>- Periódico mural</li> <li>- Buzón de sugerencias</li> <li>- Foros de discusión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Público interno y externo involucrado</li> </ul>
De servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interacción con el medio ambiente a través de las actividades propias de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigaciones</li> <li>- Eventos de carácter científico o cultural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Públicos interno y externo involucrados con la temática</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia.*

Las formas de establecer el contacto difieren de acuerdo al tipo del público al que se dirige el mensaje. Sin embargo, van Riel sostiene, citando a Aberg (1990), que “toda actividad de la comunicación dentro de una organización debe estar integrada para poder alcanzar los objetivos y metas de la organización” (1997: 19).

La noción de la comunicación integrada se sustenta precisamente en ese esfuerzo corporativo de difundir y divulgar los diversos mensajes institucionales a partir de una sola idea de organización. Sólo a partir de una identidad organizacional coherente y fortalecida podrá proyectarse una imagen sólida y posicionada en el medio.

Dadas las exigencias innatas del contexto competitivo en los mercados globalizados, a ninguna organización le será suficiente cimentar una comunicación integral y corporativa. Además de ello, es prudente asumir el reto de diseñar nuevas formas de comunicación atractivas e innovadoras, para tocar el corazón de un público cada vez más exigente y desconfiado.

Urge la necesidad de variarle el menú al público, sin desmerecer el sentido real del producto. Es preciso evaluar la eficacia de los medios tradicionalmente empleados, así la calidad de los mensajes difundidos. El producto de la comunicación organizacional del

presente deberá configurarse con una buena dosis de creatividad, enunciando razones fundadas en la verdad y ofreciendo un plus de utilidad a los destinatarios.

Usualmente, la llamada comunicación de marketing ha concentrado sus esfuerzos en los tradicionales medios de comunicación masiva (Véase tabla #1). La batalla por ganar clientes y adeptos se ha trasladado a las pantallas de televisión y a las páginas de los periódicos de mayor circulación, representando un presupuesto exorbitante y hasta ofensivo, comparando con otras necesidades que afronta nuestra realidad tercermundista.

Aparentemente, resultaría otro esfuerzo desmedido para la tambaleante economía de las empresas locales el abordar a sus públicos de modo más directo, es decir, persona a persona; aunque la ventaja del correo electrónico aún no ha sido explotada con el mayor profesionalismo. Descartando estos dos formatos de comunicación, el masivo y el interpersonal, queda por implementar un recurso muy poco valorado: el contacto dirigido por grupos.

En la lógica del presente ensayo, estoy convencido de la eficacia innovadora que la comunicación grupal puede aportar al logro de los objetivos institucionales.

**3. Público meta, mensaje directo**

Sin proponérselo de antemano, o tal vez como simple efecto de la misma burocratización o por la excesiva estandarización de sus actividades, muchas organizaciones han despreciado la entrañable riqueza que puede aportar para sus propias finalidades la existencia de una comunicación más personalizada.

De alguna manera, esta situación la expone Angélica Salazar (Cf. 2002), cuando considera que, a nivel latinoamericano y especialmente en el caso chileno, suelen abordarse más a los públicos de una organización con modelos de comunicación unidireccional, como los denominados "Agencia de Prensa" o el de "Información Pública". Aparentemente, sólo se toma en cuenta la opinión del receptor cuando se requiere información específica de su parte que le interesa directamente a la empresa; entonces se la obtiene a través de las encuestas y sondeos de opinión. Y respecto al modelo participativo y dialógico, llamado "De dos vías simétrico", su empleo sólo ha quedado prácticamente en un simple enunciado de buenas intenciones.

De todas formas, este modelo no sólo existe como elemento de reflexión teórica. Dulfredo Retamozo (Cf. 1984) ya lo planteó como parte de los métodos grupales de comunicación organizacional. Y Ezequiel Ander Egg (Cf. 1992) lo destacó haciendo énfasis en el rol trascendental del animador de grupos para el éxito de la comunicación en grupos al interior de las organizaciones. Con todo ello, la comunicación grupal procura para la organización, entre otras ventajas, la concentración física del público en un determinado espacio geográfico, lo que le permitirá el envío de información directa, o bien recabarla asimismo de manera inmediata o, en el mejor de los casos, establecer valiosos y productivos procesos de interacción.

Para la esencia del mismo fenómeno comunicacional, el compartir un solo espacio configura una simbología particular. No sólo vincula con

precisión a los interlocutores para crear una situación de horizontalidad, sino que les permite situarlos frente a frente, de modo que entren en juego otro tipo de mediaciones. Además, de acuerdo a lo que expresa Antonio Pasquali (Cf. 1985), es posible tener plena certeza de poner en común las expectativas de ambos, generando un saber compartido. En esta lógica, la interacción directa entre seres humanos se constituye en una necesidad. Ya no se contenta el público receptor con escuchar simplemente un mensaje y tomar una actitud al respecto; en el nuevo contexto, se siente llamado a tomar la palabra y hacer escuchar su verdad.

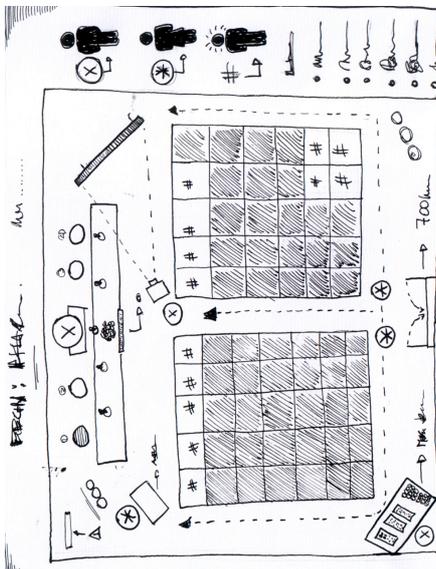
En este marco, Luis Aníbal Gómez (Cf. 1982) refleja la notoria diferencia entre los procesos de divulgación y los mecanismos de difusión. Mientras éstos se expresan en lo mediático, aquéllos corresponden a la comunicación grupal. Si bien el lenguaje en los medios tiende a ser de dominio general para ser consumido en forma masiva, lo rescatable en la divulgación es que construye flujos semiabiertos que se orientan más hacia el público objetivo, es decir, a quien en realidad le interesa el mensaje.

Roosevelt Haman (en KROHLING 1997) destaca particularmente este aspecto, cuando define a los eventos como vehículos de información direccionada hacia un público meta. Nada mejor que estos instrumentos, enfatiza el autor, para hacer efectivo y útil cualquier mensaje para los públicos, porque desplegarán sus esfuerzos especialmente en quienes han sido considerados como directos beneficiarios del evento y asisten por

voluntad propia a su convocatoria, ya sea porque el mensaje les interesa o por el vínculo que tienen con el ente que los organiza.

#### 4. Los desafortunados eventos

Pese a las evidentes potencialidades que podrían explotarse de estas herramientas divulgativas, resulta generalmente desafortunado el intento de instituciones públicas y organizaciones privadas por aprovechar las múltiples capacidades comunicativas que constituyen a los eventos. Salvo contadas excepciones, el uso de las técnicas de discusión pública es muy poco conocido y en una gran parte de los casos, éstas son mal empleadas, lo que genera un marcado escepticismo, no sólo en los públicos



beneficiarios, sino (y fundamentalmente) en los niveles gerenciales y directivos de las empresas que apostaron por su uso.

Desde su misma denominación genérica: evento, pareciera que surgen de la eventualidad, es decir, de lo improvisado, casual y poco (o nada) planificado. Sin embargo, su realización exitosa supone todo lo contrario. Merecen, como todo esfuerzo organizacional, nacer de un diagnóstico serio de la situación a tratarse; debe planificarse cada fase de su interacción con los diversos públicos con los que se vincule; tiene que preverse el uso de los recursos indispensables para su puesta en escena; y, sobre todo, exige una supervisión permanente de las tareas y funciones de quienes han asumido el rol de llevarlos a la práctica.

Por lo común, el origen de muchas deficiencias parte del conocimiento difuso, o a medias, que se tiene sobre un asunto específico. Aunque precisamente por ello, cada cometido tiene a sus propios artesanos. Y el profesional de la comunicación (¿quién otro!?) es el llamado a hacerse cargo de las gestiones e instrumentos de su competencia. En este punto cuadra como nunca el popular aforismo “zapatero a tus zapatos”. Mal podría dar un consejo a un experto chef sobre las bondades de un plato típico frente a un buffet internacional. De todos modos, muchos colegas aun desconocen para qué sirven los eventos. Creen, ingenuamente, que a cualquier cosa puede llamarse seminario o que es lo mismo una conferencia que un simposio.

Para remediar en parte la situación, una vez más les invito a ilustrarse básicamente con lo que ya se sistematizó del tema. Entre los pocos esfuerzos en nuestro medio, me permito destacar la pequeña, pero definitivamente útil, obra de Retamozo (1995), quien contribuye dando las primeras luces para conocer las características básicas de las técnicas de discusión pública.

Sobre la misma base, sabremos que, obviamente, no son iguales todos los eventos. Cada cual tiene sus propios fines, y para conseguirlos, siguen una metodología particular. Citaré como ejemplo el desarrollo de dos actividades deportivas. El basketbol y el volibol pueden practicarse en la misma cancha y... hasta pareciera que hay similitud en la pronunciación, pero definitivamente no son la misma cosa. Uno precisa de mayor contacto, el otro separa a los equipos en canchas diferentes; aquél se juega por tiempo, este otro por puntos; en el primero componen cada equipo cinco personas, el último, determina que

sean seis los integrantes por bando. Por sus características, ambos deportes exigen distintas capacidades para ser practicados con relativo éxito.

A menudo, se confunden (repito, porque no se conocen) las reglas de juego de los eventos. Un foro demanda generar opiniones diversas sobre una situación particular; por tanto, debe motivarse al público a dejar su silencio e intentar desinhibirlo para que pueda hacer escuchar su voz. En un simposio, en cambio, el auditorio es un “convidado de piedra”, puesto que el evento le restringe a ser sólo testigo de una charla entre tres o cuatro personas que van desmenuzando sus investigaciones actuales sobre algún tema concreto. Uno es más participativo que el otro, pero ambos guardan su propio valor para que los asistentes desarrollen actitudes y aptitudes precisas. Ambos son útiles, si se sabe implementarlos.

Un mal manejo de las técnicas no tendrá los resultados esperados, por sus organizadores, ni por quienes invirtieron en la cruzada. Es similar a un planteamiento táctico erróneo de un equipo de fútbol. Por más que se tengan las mejores intenciones, si la estrategia es equivocada, el camino es el fracaso.

Esta situación le concede muy poca credibilidad de parte del público al que se dirige, y por lo general redundante en una falta de confianza de la misma gerencia o dirección hacia la eficacia del medio comunicacional. Sucede tal como lo comenté en una ponencia. Pareciera hasta despreciativa para los jefes la imagen de las tareas del funcionario de la comunicación. Ello, “se genera como producto de una desvalorización creciente al trabajo profesional del comunicador. Pasa por la incredulidad del nivel gerencial ante la necesidad de invertir en medios y estrategias comunicacionales” (MENDOZA 2004).

Cabe hacer notar que, el producto de los eventos, es fundamentalmente un mensaje que va a moldear la imagen organizacional (Cf. PEREZ PORTABELLA 1992). No podemos arriesgarnos, por lo tanto, a proyectar percepciones negativas o erróneas de la institución a la que representamos, sólo por el manejo improvisado y desorganizado de técnicas que pueden ser tan provechosas para los fines organizacionales.

### 5. Planificación vs. improvisación

La diferencia entre un buen evento y otro que sólo sea recordado por sus errores radica en su misma concepción, es decir, desde la forma cómo y para qué fueron delineados. Una dinámica eficaz para la organización y provechosa para el público al que se dirige se distingue por su trascendencia en el tema tratado, además de haber procurado cierta utilidad social. Para ello, resulta imprescindible que el mensaje global deba combinar armónicamente conocimiento y destreza, ideas y modos de interacción, fondo y forma. La clave del éxito es orientar este formato de comunicación a partir de una planificación sistemática, comprometida y creativa.

En este sentido, será importante definir con precisión cinco variables fundamentales que determinen la eficacia de un evento:

- La elección del tema
- El sentido que se le pretende dar
- La dinámica más adecuada para su divulgación
- El público meta
- Los expositores

5.1. Un tema es digno de ser tomado en cuenta si reúne tres condiciones básicas: actualidad, proximidad y el grado de mayor implicación al ser humano. El primer factor se fundamenta por el criterio, eminentemente periodístico, de lo temporal: una situación es importante, si afecta sobre todo el presente inmediato o tiene repercusiones para el futuro de una sociedad. La segunda condición se enfatiza en la cercanía geográfica: cuando un hecho ocurre de modo más próximo, en el barrio, en nuestra ciudad o al interior de nuestras fronteras, suele tener mayor importancia que un suceso más lejano.

El tercer aspecto sugiere conceder mayor atención a un criterio estadístico por el sentido de proporción o su trascendencia para cierto grupo social, por tanto, se concentra en los acontecimientos que afectan o implican a un mayor número de personas o a los líderes que representan a poblaciones mayores.

---

**Un mal manejo de las técnicas no tendrá los resultados esperados, por sus organizadores, ni por quienes invirtieron en la cruzada.**

---

5.2. Definitivamente, la óptica con la que se enfoque el tema determinará su contenido. Esta perspectiva que variará, inevitablemente, dependiendo de cual sea la institución organizadora o el contexto en el que se desarrolle el evento; son instancias que configurarán un sentido peculiar de la situación a tratarse. Por ejemplo, el panorama de la salud pública no será igualmente tratado en un congreso médico que en un foro para las Organizaciones Territoriales de Base (OTB's). Se respalda plenamente el criterio funcionalista de la determinación de la fuente.

Para citar un tema más candente, veamos el caso de las autonomías. Inevitablemente, serán diferentes, y hasta antagónicos, los puntos de vista que puedan tener a propósito de ello, eventos organizados por el actual gobierno y por el Comité Cívico de Santa Cruz o la Prefectura de Tarija. Obviamente, los organizadores definen la línea de la dinámica, para proyectar los resultados mejor perfilados hacia su posición.

5.3. Esta variable está relacionada con el formato que adopte el mismo evento, la cual depende a su vez, como lo expresamos antes, del propósito final que se haya trazado. En consecuencia, la dinámica comunicacional adoptará una metodología específica, en función del sentido que se pretenda atribuirle a cierto tema. No es otra la razón de ser de una técnica de discusión pública.

Para completar el espectro de la dinámica, conviene especificar que cada formato determina además un rol preciso para cada uno de los componentes del proceso básico de comunicación (más concretamente, de relaciones públicas). En el siguiente esquema, se puede apreciar la forma de participación de quienes actúan como emisores, el grado en el que se espera que se involucren los receptores y el tono que caracteriza el mensaje central de la dinámica.

**Tabla # 2**  
**CUADRO SINÓPTICO DE LOS EVENTOS**

Evento	Propósito	Expositor	Tono del mensaje	Actitud del Público
Presentación	Hacer público el resultado de una obra de diversa índole.	Da a conocer los beneficios de lo que se presenta y una tercera persona los comenta.	Descriptivo y de opinión.	Asiste y escucha.
Conferencia	Exposición formal de un tema.	Divulga en forma sistemática determinado conocimiento.	Específico y altamente instructivo	Escucha y puede preguntar.
Foro	Da a conocer diversas opiniones sobre un tema, buscando generar más opiniones en el auditorio.	Precisan su punto de vista y justificaciones respecto al tema. Responden preguntas que respalde su opinión.	B u s c a generar la m a y o r participación del público.	Su participación con su punto de vista será fundamental. De ello depende el éxito del evento.
Panel	Trata un tema central a partir de distintas ópticas de disciplinas, profesiones, e incluso instituciones.	Interpretan el tema en cuestión a partir del criterio técnico o institucional que representan.	Divulgativo y formativo	P r e g u n t a , directamente o por mesa, para aclarar dudas o ampliar su conocimiento.
Coloquio	Generar la mayor y más variada participación de opiniones y experiencias sobre un tema.	Debe motivar a la participación posterior del auditorio. Incluso podría prescindirse de un expositor formal y presentar un video, teatro, sociodrama, etc.	Participativo y vivencial.	Es fundamental su participación. Sin ésta no existe la dinámica.
Debate	Enfrentar a través de la palabra dos posiciones sobre un tema polémico.	Discuten dos bandos: una o dos personas por cada cual. Su intervención se ordena en un reglamento de debate.	Controversial	Observador. Podría hacer uso de la palabra en caso de que se trate de un "foro-debate".
Simposio	Conversación sin reglamento específico sobre los avances y hallazgos de investigaciones.	Exponen en tono de conversación los resultados de sus investigaciones.	Divulgativo y formativo	Simple observador. Profundizará su conocimiento sobre el tema expuesto.
M e s a Redonda	Discutir un tema procurando llegar a consensos o perspectivas de solución	Confrontan dos grupos, y participan al menos una persona por grupo. Expone argumentos, discute y puede pactar.	Conciliatorio	Observador. Forma criterio a partir del desarrollo de la dinámica.
Congreso	Reunión periódica y formal para discutir y lograr resoluciones.	Combina durante su realización paneles y mesas redondas.	Divulgativo	Participa en función de lo que las dinámicas internas le permiten.
Seminario	Profundizar una temática entre expositores y público en general.	Al menos dos personas. Exponen un tema y moderan las conclusiones	Formativo	Escucha y luego participa activamente en los talleres. Aporta a las conclusiones.

Fuente: Elaboración propia a partir de RETAMOZO 1995

5.4. Desde luego, las mediaciones del receptor influirán de modo determinante en la configuración del mensaje final. Porto Simoes (2001) las explica en la *Red Teórica* como esferas de relacionamiento que la organización toma en cuenta para interactuar con sus públicos. Resulta una cuestión clave para los organizadores el preguntarse qué es lo que espera el principal destinatario de su mensaje. Si el evento responde a una expectativa previa, será concurrido, escuchado y generará el efecto deseado entre los asistentes. De no ser así, está condenado a pasar al anonimato.

5.5. El expositor es, indudablemente, el foco central que orientará la temática del evento. Sin embargo, resulta imprescindible que su rol de transmitir ideas y conocimientos deba regirse dentro de los parámetros específicos de una determinada dinámica. La calidad de un exponente se distingue cuando se ponen de manifiesto, al menos, cuatro características medulares: un conocimiento amplio sobre el tema y sus principales implicaciones; capacidad de comunicar sus ideas a cualquier tipo de público manteniendo su atención; apertura y disposición de mantener la serenidad ante situaciones imprevistas; y el don de hacer sentir partícipes y comprometidos con su discurso a quienes lo escuchan.

## 6. MANOS A LA OBRA

Una vez sentadas las bases de una planificación coherente y realista, lo que sigue es dar vida al proyecto. Si la etapa previa ha sido encarada en forma sistemática, con criterio riguroso y amplio sentido común, la fase operativa resultará siendo más ágil, ya que se concreta en el cumplimiento eficiente de ciertas tareas específicas. Si bien es

evidente que el aprendizaje de un evento pasa inevitablemente por la experiencia de organizarlo y ponerlo de escena, resulta definitivamente crucial conocer los lineamientos básicos para su implementación, esto es, lo que en el lenguaje de la "teoría de los juegos" se conoce como el rayado de la cancha. En este sentido, debe prestarse atención a cinco aspectos claves en la implementación:

### 6.1. Promoción

Una vez que el evento ha sido gestado, debe ser a d e c u a d a m e n t e presentado a la sociedad. La promoción ideal no siempre supone hacer uso de la mayor cantidad de medios para su difusión, pues ello incluso podría generar niveles de saturación. Lo más recomendable es apostar por aquéllos que serán más efectivos, considerando con especial énfasis el tipo de público objetivo al cual pretende beneficiar el evento.

Hoy más que nunca, las empresas no suelen disponer de un presupuesto respetable para la publicidad de los eventos, más aun si éstos son de corta duración. Sin embargo, los organizadores deben apelar a la creatividad en el diseño y la divulgación por medios alternativos, así como en la ventaja que aún podría deparar *la publicity*, cuando la programación de los medios masivos así lo permita.

### 6.2. Definición de roles

Definitivamente, un evento no es un

esfuerzo personal. Se requiere del trabajo coordinado en equipo, instancia donde resulta fundamental el compromiso sincero de cada integrante del grupo para llevar adelante los objetivos organizacionales, así como para sostener un espíritu de permanente predisposición de colaboración al otro. Es por demás sugerente que, de modo previo al evento, se fijen los roles que les competen desempeñar a cada miembro del staff organizador. Los agentes centrales de cualquier evento son:

- Conductor (o moderador). Se le confía la función del desarrollo mismo de la dinámica, en la cual deberá observar aspectos de forma pero sobre todo de fondo. Para ello, esta persona tiene que hacer explícitas las principales reglas de juego, al inicio de su participación y velar por el cumplimiento cabal de las mismas a medida que la dinámica se vaya realizando.

- Maestro de ceremonias. Se encarga de dar el saludo de bienvenida al evento, así como el cierre formal del mismo. Su participación resulta fundamental para motivar la atención de los asistentes. Para ello, se recomienda que anuncie de modo preciso y sugestivo: el tema a desarrollarse, los expositores que lo tratarán y las características propias del tipo de evento en relación al tema.

- Secretario. Su labor consiste en tomar nota de los puntos centrales que se ponen de manifiesto o discusión, y transmitirlos por escrito al conductor, para que pueda redactar las conclusiones del evento.

- Asistentes de sala. Debe dejarse de lado la idea que se trata de modelos que están haciendo pasarela en los pasillos del salón. Sus funciones trascienden ya que precisarán el mínimo detalle para que el público asistente no sufra ningún contratiempo que afecte el desarrollo del evento.

Entre otros cometidos a cumplir, deben facilitar información precisa sobre la ubicación de los sanitarios, de los servicios telefónicos u otro instrumento de comunicación, informar en general cualquier aspecto relacionado con el evento o la localidad donde éste se realiza. También deben tener disponibilidad para facilitar hojas de papel o bolígrafos a quienes lo precisen y estar atentos para apoyar en cualquier contingencia.

### 6.3. Gestión de liderazgo

Un líder es el motor central en la realización del

---

**Su organización no es compleja, pero demanda planificación, compromiso, trabajo en equipo y destreza en su aplicación.**

---

evento. No sólo participa en el diseño de las directrices para que se cumpla el proyecto, sino que también, en él se concentran los esfuerzos de gestión para resolver oportunamente los conflictos que podrían presentarse. En el evento mismo se lo identifica como jefe de protocolo. Se desempeña como un auténtico director de orquesta, es decir, a partir de su conocimiento y su ejemplo debe saber transmitir el entusiasmo en el resto del equipo.

Asume plenamente las funciones de mando, y por lo tanto tendrá que motivar, capacitar o confrontar positivamente cuando la situación amerite. También delegará o reasignará funciones al grupo, de acuerdo a lo que considere más conveniente.

#### 6.4. Los “detalles de oro”

Un viejo maestro de protocolo afirmaba que “la mejor comunicación está en los detalles”. No pocos eventos importantes se han visto perjudicados con situaciones no previstas o poco planificadas que, de una u otra forma, han minimizado su mayor impacto. En todo caso, habrá que considerar siempre ciertos detalles que contribuyen a la realización exitosa de estas dinámicas públicas:

- Entrega oportuna de invitaciones. Por más importante que sea el evento que se organiza, sino se ha participado de su realización a los interesados, puede que éste tenga ya otra actividad en agenda. En nuestro medio, se recomienda que el plazo ideal para una invitación a un evento se comunique con una semana de anticipación.
- Adecuación del ambiente. El lugar donde se realice el evento debe ser apropiado para generar el ambiente de diálogo, debate o interpelación, según demanden sus objetivos. El espacio físico tiene que ubicarse lejos de otros ruidos que puedan alterar la concentración del público asistente. También habrá que tomar en cuenta el evitar organizarlos en auditorios muy grandes, si la convocatoria no llena ni la cuarta parte del mismo.
- Uniformidad. El tratamiento y la difusión de una imagen visual corporativa es siempre recomendable. En lo posible, deben definirse uno o dos colores que identifiquen el evento y estén presentes en las invitaciones, afiches, folders, la leyenda central en el mismo evento e, incluso, en

parte de la vestimenta del equipo de protocolo durante la jornada del mismo.

- Puntualidad en la apertura y el cierre. Iniciar un acto a la hora previamente fijada es una virtud que en los eventos alcanza su máxima expresión. Así como se exige cumplir este detalle, también se recomienda concluir el evento en el plazo fijado de antemano. Aunque no parezca, la gente generalmente organiza sus actividades cotidianas; y no es nada grato para expositores y organizadores el percibir que el auditorio se vaya vaciando antes de la conclusión del evento.
- Cortesía con los invitados y el público en general. Es recomendable tomar en cuenta detalles de cortesía, como el obsequio de un souvenir o recuerdo del evento, disposición de agua bebible, café o refrescos, pastillas o masticables. Se trata sin duda de situaciones que darán un servicio extra para generar un plus positivo en la organización general del evento.

#### 6.5. Evaluación

Cabe preguntarse finalmente si todo el esfuerzo desplegado ha satisfecho los objetivos para los cuales se planificó el evento. En este sentido, cabe destacar tres nociones centrales:

- Trascendencia en el cumplimiento de los objetivos. A la hora de la evaluación, se pondera si el evento resultó beneficioso para los públicos meta, es decir, se hace una proyección de cuán útil y provechosa ha sido la información que se generó en las discusiones para el presente y futuro de la población directamente afectada con la problemática tratada.

- Interés que motivó en el auditorio. Es un parámetro más bien subjetivo, aunque podrían evidenciar como indicadores la asistencia del público, su participación y su aceptación o rechazo al desarrollo del evento en los comentarios posteriores al mismo. Este factor es determinante para reafirmar los objetivos del evento en otras actividades comunicacionales y de gestión.
- Manejo de la simbología de la organización. Sólo una vez concluido el evento, podrá apreciarse, tanto en forma global como a detalle, si se trabajó de modo corporativo con su identificación visual y de contenido. Desde las primeras notas de solicitud de auspicios hasta la presentación del informe final, el grupo organizador deberá mantener uniformidad en la simbología que lo identifique y,

desde luego, relacione al evento, en lo que se refiere al uso de formas, simetrías y colores.

## 7. PALABRAS FINALES

Si he sido elocuente con mis ideas, infiero que, para muchos, la organización futura de los eventos será encarada, en adelante, de un modo más responsable y coherente. El gran potencial que tienen las técnicas de discusión para las organizaciones aún no ha sido explotado en toda su dimensión. Por los niveles de interacción e implicación que se genera con el público meta, a todas luces, estas técnicas pueden deparar interesantes beneficios de toda índole para los proyectos institucionales.

Su organización no es compleja, pero demanda planificación, compromiso, trabajo en equipo y destreza en su aplicación. Pero se aprende en su misma realización y sólo se perfecciona con la práctica, asimilando asertivamente los errores. Éste no tendría que ser sólo un listado de buenas intenciones... porque de ello, ya tenemos mucho en este mundo.

## Bibliografía

- ANDER EGG, Ezequiel (1992). *¿Cómo hacer reuniones eficaces?* Buenos Aires, Magisterio del Río de La Plata.
- CHIAVENATO, Idalberto (1983). *Administración de Recursos Humanos*. Santafé de Bogotá, McGraw – Hill.
- COSTA, Joan (2005). *Master DirCom: los profesores tienen la palabra*. La Paz, Design.
- GÓMEZ, Luis Aníbal (1982). *Opinión pública y medios de difusión*. Quito, CIESPAL.
- KROHLING KUNSCH, Margarida (1997). *Obteniendo resultados con relações publicas*. Sao Paulo, Summus editorial.
- MENDOZA, Henry (2004). *Enfrentando las utopías de la comunicación organizacional* en la Memoria Académica del IV Encuentro Nacional de Investigadores de la Comunicación. Cochabamba, ABOIC.
- PASQUALI, Antonio (1985). *Comprender la comunicación*. Caracas, Monte Avila.
- PEREZ PORTABELLA, Javier (1992). *Relaciones públicas no son relaciones públicas*. Barcelona, Consejo Superior de Relaciones Públicas de España.
- PORTO SIMOES, Roberto (2001). *Relações publicas e micropolítica*. Sao Paulo, Summus editorial.
- RETAMOZO, Dulfredo (1995). *Técnicas de Discusión Pública*. La Paz. Universidad Salesiana.
- (1984). *Planificación para las relaciones públicas*. La Paz, Universidad Católica Boliviana.

RIEL, Cees van (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid, Prentice Hall.

SALAZAR, Angélica (2002). *Los cuatro modelos de relaciones públicas* en el VI Congreso Latinoamericano de Investigación de la Comunicación Organizacional. Santa Cruz de la Sierra, ALAIC.

SEITEL, Fraser (2002). *Teoría y práctica de las relaciones públicas*. Madrid, Prentice Hall.