

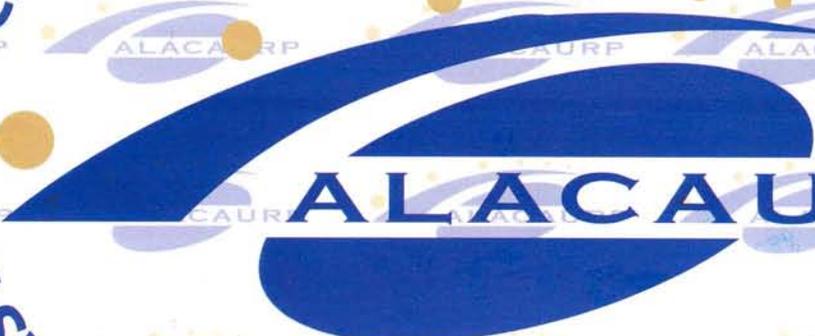
ALACAUERP

Asociación
Latinoamericana de
Carreras
Universitarias de
Relaciones
Públicas

Publicación Científica

GRATUITA

Nº 3



ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE CARRERAS UNIVERSITARIAS DE RELACIONES PÚBLICAS

ALACAURP

COMITÉ EDITORIAL

Presidente
Dr. Johan Leuridan
Editor General
Msc. José Carrera

CONSEJO EDITORIAL

Dr. Emilio Solórzano
Msc. Hernán Pernet Yépez
Msc. José Carrera

CONSEJO DE REDACCIÓN

Dr. Ricardo Ferreira Freitas
Msc. Janete da Silva Oliveira
Msc. René Arboleda N.
Msc. Hernán Pernet Yépez
Profa. Cíntia Carvalho
Dra. María Angélica Salazar M.

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Lucas Ramos P.
Quito - Ecuador

CRÉDITOS

De Universidades Fundadoras de la Asociación Latinoamericana de Carreras Universitarias de Relaciones Públicas

- 
- Universidad Autónoma de Guadalajara - México
 - Universidad Central de Venezuela - Venezuela
 - Universidad Nacional del Centro de Perú - Perú
 - Universidad de San Martín de Porres - Perú
 - Universidad Do Estado Do Río de Janeiro - Brasil
 - Universidad Nacional de Lomas de Zamora - Argentina
 - Universidad NUR - Bolivia
 - Universidad Tecnológica Equinoccial - Ecuador

La importancia de las Relaciones Públicas frente a los desafíos empresariales del mundo globalizado, tiene, en la contemporaneidad, la misma intensidad de influencia que la que posee el oxígeno en la vida y movilización de las especies vivas, es decir, no hay empresa exitosa, si sus Relaciones Públicas empresariales no cumplen a plenitud sus parámetros de excelencia y optimización del desafío.

Es más que evidente, dada la complejidad de las relaciones económicas, financieras, de innovaciones tecnológicas, de ampliación de mercados, que el logro de una eficiente competitividad y como tal el posicionamiento y fortalecimiento de una determinada marca, empresa, producto o imagen corporativa, están directamente relacionadas con las ciencias de la comunicación y con las relaciones humanas.

El III Congreso Internacional de ALACAURP, viene, dadas las circunstancias, a cumplir un papel más allá que necesario e incluso urgente. Comparece a consumir la misión de redentor, orientador y promotor, no únicamente de una nueva mentalidad táctica y estratégica sino y sustantivamente a universalizar los conocimientos y avances con las que las Relaciones Públicas enriquecen el panorama comunicacional.

Este evento de trascendencia internacional y que cuenta con el aval de importantes universidades, tiene como misión primigenia reconceptualizar y activar las potencialidades innatas con que el universo de las Relaciones Públicas vive enriquecido pero aún más, tiene una misión de fuego, imponer al ejercicio profesional de las Relaciones Públicas, un parámetro conceptual y actitudinal que bordee los niveles de excelencia y que como tal le permita, cada día más, alcanzar la aproximación a los conocimientos mayormente avanzados tanto en las ciencias del comportamiento humano cuanto en las tecnologías y recursos de última generación que pueden ser útiles.

Cabe siempre resaltar la singular expresión de Edgard Lewis, Gerente Corporativo de Relaciones Públicas de Navicom, quien sentenció. "Una empresa puede tener los mejores productos, la más elegante imagen y la calidad de exigencia que no triunfará si sus Relaciones Públicas, internas y externas, no están sobre la calidad del producto o servicio prestado a la comunidad". Es decir las Relaciones Públicas tienen la Excelencia como su aliado natural.



Msc. José Carrera Ríos

Director Educación a Distancia UTE Ecuador

**CONGRESO
INTERNACIONAL
ALACAURP**

**RELACIONES PÚBLICAS
"DESAFIOS EMPRESARIALES FRENTE A
UN MUNDO GLOBALIZADO"**

**19•20•21 de octubre de 2005
Hotel HILTON COLON - QUITO**



**Asociación
Latinoamericana de
Carreras
Universitarias de
Relaciones
Públicas**



LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y LOS
INDICADORES DE CALIDAD EN LAS
RELACIONES PÚBLICAS

LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y LOS INDICADORES DE CALIDAD EN LA S RR.PP

Por:
René Arboleda N.
Autor del libro: "Indicadores de Medida aplicados a la
Gestión de Relaciones Públicas"

LA GESTIÓN EMPRESARIAL:

La gestión empresarial es un producto exclusivo del siglo XX. Desde su presentación oficial al mundo empresarial en forma teórica y práctica en 1909, en la ya clásica obra del norteamericano Frederic Taylor "Administración Científica", ha entrado a las empresas y de manera general también a nuestras costumbres, nuestro lenguaje y nuestra vida cotidiana. Y aunque, a pesar de que el uso generalizado del término tiene significados y usos que varían de un país a otro, casi siempre se llega a una conclusión final, y es que "la función primordial de la gestión es producir organización en el sentido de poner en marcha dispositivos que permitan resolver los conflictos que aparecen día a día en el seno de la empresa y lograr una convivencia relativamente ordenada entre los elementos que se encuentran en tensión permanente" por los cambios del entorno que cada vez son más, y más vertiginosos también".

Esta ha sido la constante en el mundo empresarial contemporáneo. La gestión empresarial es una permanente adaptación al cambio. Todo evoluciona, los productos, los hombres, la empresa y las teorías administrativas también.

En la visión universalista de Henry Fayol en la que partía del principio de que hay leyes inmutables que rigen los sistemas de producción: prever, organizar, mandar, coordinar, controlar, y en el que privilegiaba a la función administrativa, están los fundamentos que han dado paso a las nuevas tendencias directivas que explican la necesidad de evolución empresarial hacia el futuro.

A lo largo de los últimos años hemos visto florecer, retoñar y también desaparecer algunas de estas tendencias. Los mismos principios Taylorianos enfocados en la búsqueda del mejor método, elección del individuo más competente, introducción de incentivos financieros, y separación del trabajo de planificación entre el responsable y el ejecutante y en donde en esa visión del trabajo que los analistas de la gestión empresarial definieron al individuo como "apéndice de la máquina" han cedido territorio a otra clase de paradigmas empresariales.

De todos ellos, quizás los más relevantes y como consecuencia de los primeros obviamente, serían los movimientos humanos de los años treinta del siglo pasado.

Elton Mayo y su equipo de trabajo definieron a partir de 1933, la influencia de los "problemas humanos en la civilización industrial"

en donde la base de sus estudios era tener en cuenta al hombre dentro de la empresa a la vista de las dificultades de productividad que tenían las empresas en donde reinaba la organización Taylorista.

Las investigaciones debían ocuparse de las consecuencias de las condiciones físicas de los trabajadores: temperatura del medio ambiente, disposición de los sitios de trabajo, iluminación de los talleres, pero sobre todo, los grandes avances en materia de gestión, estuvieron en el descubrimiento de la existencia del "alma" del trabajador, capaz de dar, según la fórmula, lo mejor de sí mismo, teniendo en cuenta su parte de responsabilidad y su papel en la estructura social de la empresa.

Serían otros investigadores que entre los años sesenta y ochenta harían célebre la teoría de la "dinámica de grupos" según la cual, la empresa, como cualquier otro grupo social, funciona de acuerdo con ritmos propios, que se evidencian a veces mediante la "colaboración" del "desviado", el individuo que no comparte las normas del grupo y que hace reaccionar a este.

Kurt Lewin ha sido el primero en revelar esa dinámica de grupo que encontraría tanto eco en los años siguientes. El T.Guop es literalmente Tu Grupo, encargado de desarrollar la sensibilidad del otro. El principio de base del grupo reposa sobre el vacío, sobre el modo de llenarlo por parte de diferentes participantes reunidos de manera informal. El grupo forma así su propio clima, el cual es posible observar para resaltar sus rasgos dominantes, al igual que las relaciones internas y su posición externa frente a un medio dado.

Ya para finales de los años cincuenta e inmerso en la floreciente sociedad de consumo, el marketing ocuparía un lugar aparte en la historia de las técnicas de la gestión empresarial. Definido en la actualidad como la suma de informaciones reveladas por investigaciones sobre la situación de los productos en el mercado, el comportamiento de los consumidores, la promoción y la publicidad, la distribución y el control del rendimiento, el marketing tiene en cuenta no solamente las normas puramente comerciales sino, la situación de la empresa en el ambiente del momento y frente a al nuevo contexto socializado y las Relaciones Públicas. Y así, llegamos al análisis de esa nueva perspectiva de la gestión empresarial en un contexto en el cual, la globalización de los mercados, los avances tecnológicos, la agresividad competitiva y la escasez de recursos, son los factores determinantes para el éxito de las organizaciones.

GESTIÓN DE CALIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS:

El término calidad con todas sus implicaciones ha hecho fortuna en varios países de unos años hasta la actualidad. Concibe la ausencia de defectos, lo cual se supone como obvio si una empresa pretende satisfacer a los clientes exigentes del siglo XXI, sin embargo, hace algunos años no lo era tanto. Más fortuna aun ha hecho el término Calidad Total, de fácil comprensión si se entiende que la calidad de los productos y servicios sólo será posible si todo el proceso previo a su puesta a disposición está impregnado de la idea de mejora continua de la calidad.

Rezagados frente a estos conceptos que aunque originariamente norteamericanos, tuvieron laboratorio de ensayo y más tarde producto terminado en las empresas japonesas, intentaríamos al poco tiempo seguir el ejemplo en occidente y se podría decir que aún en pleno viaje, las empresas apuestan por la aplicación de la fórmula tras la consecución de la tan ansiada calidad.

La preocupación entonces de la empresa contemporánea obligada a conseguir la excelencia como el único modo de conseguir y mantener ventajas competitivas en entornos y mercados en constante transformación y cada vez más exigentes, se hace latente y tras la búsqueda de esas herramientas aparecen los "Círculos de Calidad", pequeños grupos de empleados que realizan trabajos iguales o similares en un área de trabajo común y que trabajan para el mismo supervisor, que se reúnen en forma libre y voluntaria y que en forma periódica son entrenados para identificar, seleccionar y analizar problemas y posibilidades de mejora relacionados con su trabajo, con el propósito de recomendar soluciones y presentar a la dirección y, si ésta lo aprueba, llevar a cabo su implementación. Es fácil deducir entonces que el papel que las Relaciones Públicas, como herramienta de la comunicación interna en este caso, son las llamadas a favorecer la implementación de estos procesos de mejora a través del desarrollo de los "Círculos de Calidad".

Estamos ante un caso en el que de forma casi espontánea, se produce una mejora en la comunicación entre los miembros de la organización, pero, además se articulan mecanismos para que sea posible la interacción con los otros grupos, la comunicación horizontal y vertical tanto en sentido ascendente como descendente, favoreciendo en todos los casos el reforzamiento de la identidad corporativa, especialmente si la organización se define así misma en su búsqueda particular de la excelencia, dentro de los

perfiles a los que nos hemos referido anteriormente.

En este análisis de las diferentes corrientes de la gestión empresarial no se puede dejar de lado la importancia que en su momento tendría en el mundo empresarial la Planificación Estratégica. Aunque arrojada a la luz en los años setenta, no sería sino hasta inicios de los noventa que en nuestro medio ingresaría con fuerza y hoy en día, es más bien raro la concepción de una mediana empresa que no contemple algún modelo de Planificación Estratégica. En cualquier caso, condición para la puesta en marcha de un plan estratégico es la divulgación de por los menos sus preceptos filosóficos: misión, visión, valores corporativos y políticas generales.

Nuevamente nos encontramos con el valor de la gestión de Relaciones Públicas como herramienta de comunicación interna y externa. Sabido es el hecho que el fracaso de todo un trabajo de planeación reside en la falta de una buena estrategia de comunicación que cumpla con los objetivos persuasivos y que termine por entusiasmar a la "tropa", motivar a los miembros de la organización y clarificar bien los objetivos y las estrategias.

LA GESTIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS Y LA MEDICIÓN:

Es notorio, dentro de las empresas actuales en general, el uso de indicadores de gestión sobre todo para las áreas que por naturaleza dependen de la medición, como son la financiera, la comercial y la de producción. Pero también existe la falsa creencia de que otros aspectos de la organización no pueden ser medidos de manera absoluta debido a lo intangible con lo que se presentan algunos aspectos. Sin embargo, fijémonos en lo que dijo al respecto Lord Kelvin en el siglo pasado:

"Cuando puedes medir aquello de lo que estás hablando, y expresarlo en números, puede decirse que sabes algo de aquello; pero, cuando no puedes medirlo, cuando no puedes expresarlo en números, tu conocimiento es poco satisfactorio".

Podría pensarse entonces que, las Relaciones Públicas, una vez que han adquirido el carácter estratégico por su enorme importancia en la gestión empresarial, responsables del manejo de la comunicación interna y externa, de la identidad e imagen corporativas, necesitan de un sistema de indicadores de gestión como mecanismo idóneo para garantizar el despliegue de las políticas de calidad y acompañar el desenvolvimiento de los planes estratégicos de la organización.

Los indicadores responden a dos principios básicos de gestión: "lo que no es medible, no es gerenciable" y "el control se ejerce a partir de hechos y datos".

INDICADORES DE LA GESTIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS:

En las décadas anteriores a los años ochenta el escenario en que la generalidad de las empresas actuaba era más o menos estable y el referente principal de esta situación eran los resultados que reflejaba la contabilidad de gestión y financiera. Reducida presión de la competencia, estructuras cerradas y centralizadas, productos con ciclos de vida más largos y mucha mano de obra con altos costos de fabricación era la tónica. Sin embargo, el cambio tecnológico, sociocultural y político producido a mediados de los setenta ha situado a las empresas en entornos más dinámicos, competitivos y globalizados.

A partir de los años ochenta, tanto en los ambientes académicos como empresariales, ha ido emergiendo un notable cuestionamiento a la utilidad de la contabilidad de gestión tradicional, enormemente centralizada en los aspectos contables y financieros.

En 1991, la Harvard Business Review publicó un artículo de Robert Eccles "The Performance Measurement manifiesto", que despertó bastante interés en los gerentes y empresarios de la época, y también entre los de ahora. En el mismo se hace referencia al hecho de que cada vez son más los gerentes y directivos que están cambiando los sistemas de medición del rendimiento de las empresas y que buscan medidas no financieras, pues los indicadores principales no se pueden encontrar "solamente" en los datos financieros. Quien busque medir y controlar solamente este tipo de datos, que generalmente vienen de la contabilidad, corre el riesgo de quedarse obsoleto.

Los problemas provenientes de la contabilidad para controlar la marcha de las empresas son básicamente tres:

- Los datos que vienen de la contabilidad, se refieren a hechos ya pasados. Puede ocurrir que no tengan ya interés.
- Los indicadores no suelen estar relacionados entre sí.
- Cada vez son más importantes los aspectos intangibles, de los cuales nada dice la contabilidad.

Estos problemas han sido apreciados por la mayoría de los directores de empresa y especialistas.

Hay conciencia de que falta algo y de que es incompleto y defectuoso el control que se ejecuta sobre la marcha de las organizaciones. Hoy en día, cada vez, tienen más importancia los aspectos intangibles, como el tiempo respuesta en la entrega de los productos y servicios, la moral del empleado, la calidad de los procesos, el capital intelectual, la calidad del servicio mismo, el liderazgo empresarial, y uno de los aspectos de mayor relevancia en los últimos tiempos, la imagen empresarial.

Esta situación era ya conocida cuando Robert Kaplan de la Harvard Business Review, junto a David Norton publicaron en 1992 un estudio titulado "The Balanced Scorecard", conocido en la actualidad en castellano como "Cuadro de Mando Integral". Dicen en su libro que se debe balancear y equilibrar el paquete de mediciones, e intentar proporcionar un marco para comunicar la misión y la estrategia.

El cuadro de mando integral que ellos proponen (CMI) debe traducir la misión y la estrategia de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación organizadas coherentemente bajo cuatro perspectivas diferentes:

- La perspectiva financiera
- La perspectiva del mercado y los clientes
- La perspectiva de los procesos internos
- La perspectiva del desarrollo y crecimiento de los empleados

Sin embargo, dicen Kaplan y Norton que si se necesitan en alguna empresa más perspectivas, estas deben utilizarse, y que nunca deberán usarse estas perspectivas como una "camisa de fuerza".

Este es el punto al que queremos llegar. Hoy en día, el éxito de la empresa contemporánea de cara al entorno globalizado depende de una serie de grupos de enorme interés que demandan atención y un extraordinario cuidado como son los empleados, los proveedores y la comunidad en general. En la actualidad, la necesidad de comunicar, hacia adentro y hacia fuera, hacia arriba y hacia abajo, es sin duda una de las más significativas y perentorias para las empresas. Uno de los imperativos, definitivamente, es posicionar la empresa de la misma manera que son posicionados los productos y los servicios, la imagen corporativa positiva es condición indispensable para la continuidad y el éxito estratégico y ya no se trata de algo exclusivo del marketing, sino más bien de un instrumento estratégico de la alta dirección.

UNA NUEVA PERSPECTIVA EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL:

Siguiendo entonces a Kaplan y Norton, es necesario alinear a las Relaciones Públicas y la Comunicación Organizacional como una quinta perspectiva sobre la cual se establezca el cuadro de mando integral en las empresas. A partir de ello entonces, podemos hablar también de que el establecimiento de indicadores de gestión aplicados a las Relaciones Públicas formaría parte de la "tarjeta de resultados equilibrada" (mencionada también por Kaplan y Norton) y en donde lo fundamental, es que los indicadores-mediciones estén debidamente balanceados y equilibrados para todas las perspectivas.

De esta manera la gestión de Relaciones Públicas se transforma en el vehículo estratégico y por el cual, a través de la comunicación, ayuda a que la organización alcance sus objetivos; objetivos que de hecho y como hemos visto, no son solo comerciales y financieros, sino de inserción positiva de la empresa frente al contexto global en el cual se desenvuelve, un contexto en el que, a decir de Alberto Borrini, el silencio no es negocio: "El silencio empresario es el vacío, el abismo institucional. Es ceder la iniciativa de la comunicación, y el mayor mercado de estos tiempos a la competencia, o lo que es peor aún, a los adversarios, y en estos momentos, ninguna empresa debe darse ese lujo".

Finalmente, la pregunta es: ¿Cómo medir la gestión de Relaciones Públicas? y ¿Cuáles son los indicadores que miden la gestión de Relaciones Públicas. Al respecto debemos decir que no existe un único modelo determinado para esta cuestión. El autor de este artículo recomienda apegarse a los procesos de elaboración de indicadores a partir de la construcción de un "cuadro de mando integral" o bien a partir de la elaboración de la "cadena de valor" estudiada ampliamente por Michael Porter, que en términos generales significa:

1ro. Analizar la Visión y la Misión de la empresa y descomponer sus elementos de tal manera que se identifiquen en ellos todas las cuatro o cinco perspectivas sugeridas por Kaplan y Norton. En una de ellas deberíamos encontrar la perspectiva de las Relaciones Públicas. De paso, esta es la forma de entender la verdadera estrategia de la empresa

2do. Identificar las "Áreas de Resultados Clave" (ARC), es decir, aquellas áreas en donde se encuentran los factores que los responsables de la organización definirían como críticos para el éxito de la empresa. Una de esas áreas por ejemplo, debería ser la Imagen de la

empresa y todas las implicaciones que esta conlleva.

3ro. El paso siguiente es buscar e identificar los factores que nos permitan medir el rendimiento y el desempeño de la gestión en cada una de ellas. Estos factores se denominan "Indicadores de Medida" (IM).

4to. Sobre estos indicadores finalmente, se deben establecer los objetivos, que en definitiva, son los que representan los resultados que se quieren alcanzar, primero en cada área de resultados y por último de la empresa en general. En la medida en que los resultados alcanzados queden por debajo, iguallen o mejoren los objetivos, el ciclo del proceso habrá sido menos o más satisfactorio.

POSIBLES INDICADORES EN LA GESTIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS

Los Indicadores de Medida son precisamente los que nos permiten que los objetivos sean medibles, hasta el punto que si no se encuentra un Indicador no se podrá establecer un objetivo, porque éste no se podrá medir.

En general, existe un proceso para llegar a definir los indicadores para las diferentes áreas de resultados: Financiera, producción, mercado, recursos humanos, etc. Así como también, una clasificación previa la determinación de los indicadores: Indicadores de eficiencia, de calidad, terminales, de consumo de recursos, encuestas, etc. El entrar en estos detalles será motivo de otra publicación, pues, los indicadores son propios de las necesidades de cada organización y dependen de la evolución de sus propios procesos, sin embargo y de manera general, existen algunos indicadores pre-establecidos para el área de Relaciones Públicas, por ejemplo:

MEDICIÓN DE RECURSOS EN LA GESTIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS

- *Costos utilizados en la comunicación del plan estratégico*
- *Tiempos utilizados en el desarrollo del plan de mejora continua*
- *Porcentajes de crecimiento de los círculos de calidad*
- *Horas / hombre utilizadas en la cobertura de tareas repetitivas de RR.PP.*
- *Duración de los ciclos del proceso de comunicación y retroalimentación*
- *Costos de organización de conferencias, ruedas de prensa y eventos*
- *Plazos de tiempo en el envío de boletines y notas de prensa*
- *Costos de la política de antesala o lobbying*
- *Costos de eventos internos, conferencias y reuniones*

INDICADORES PARTIR DE CUESTIONARIOS DE SATISFACCIÓN

- *Porcentaje de clientes satisfechos*
- *Niveles de credibilidad y confianza*
- *Niveles de percepción de la calidad*
- *Indicadores del clima laboral de la organización*
- *Indicadores de imagen y opinión pública*
- *Niveles de posicionamiento de la compañía*
- *Indicadores para el área de responsabilidad social*
- *Porcentaje de participación en los medios de comunicación*
- *Porcentaje de satisfacción de los eventos de la compañía*

INDICADORES A TRAVÉZ DE PRESUPUESTOS, PLANES Y PROGRAMAS

- *Porcentaje de cumplimiento del programa de mejora e imagen corporativa*
- *Porcentajes de desviación de los niveles de identificación y opinión pública*
- *Cumplimiento del plan estratégico de comunicación interna*
- *Porcentaje de cumplimiento del plan de RR.PP. con los medios de comunicación*

O PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS COMO MEDIADOR ORGANIZACIONAL

O PROFISSIONAL DE
RELAÇÕES PÚBLICAS
COMO MEDIADOR
ORGANIZACIONAL

Por:
Profa. Cíntia Carvalho
Doutora em Comunicação Social
Universidade Luterana do Brasil/ULBRA e
Centro Universitário Feevale Brasil

A realidade organizacional é percebida pela inexistência de um "porto seguro". Há uma busca incessante em descobrir certezas e verdades, num contexto caracterizado pela incerteza e por verdades provisórias.

A desorganização, causada por esta insegurança, tem influenciado movimentos em direção a uma também desorganizada e complexa atuação, refletindo a necessidade de novas configurações e definições de relacionamentos, de novos paradigmas que possam auxiliar no redirecionamento da prática, visando uma qualidade de vida profissional e pessoal. Assim, muitas empresas têm buscado estabelecer relações mais duradouras e consistentes com seus diversos públicos.

Este contexto atual das organizações é desestabilizador, fazendo com que dirigentes, constantemente, sejam "obrigados" a prepararem-se para a inovação, o que acaba por implicar em várias interrogações e vários problemas: estabilização/desestabilização; relação entre indivíduos e organização; responsabilidade individual/coletiva para o desenvolvimento de uma sociedade de iguais em que a lealdade seja conquistada pela oportunidade de contribuição, por meio de um negócio que busque agregar valor por e para pessoas.

A diversificação sociocultural nas organizações impulsiona o investimento, no sentido de educar e reeducar seus membros a compreenderem e construir novos valores e as habilidades tecnológicas que esses próprios valores impõem.

Desta maneira, a busca pela sobrevivência organizacional, conduzida pela globalização e conseqüente competitividade, torna-se exaustiva, requerendo esforços para desenvolver, preservar e proteger a imagem legítima de uma organização.

Uma imagem favorável é algo difícil de ser conquistada, sendo ainda mais difícil de manter e fácil de perder. Pode-se trabalhar muito tempo na construção de uma imagem e em sua conservação, mas, em poucas horas, pode-se colocar tudo a perder. Fazendo-se uso das imagens de áreas e setores fundamentais da economia, percebe-se que centenas de produtos e serviços estão sendo corroídos em sua identidade e significação, por conta de situações de deterioração geral da qualidade, mas, possivelmente, também pela razão dos seus fabricantes ou dirigentes relaxarem em suas políticas de comunicação.

Na tentativa de entender e satisfazer as demandas específicas de seus públicos, constantemente líderes

organizacionais preocupam-se com o nível de legitimidade atribuído à sua organização. A legitimação, neste caso, é tida como

... ato de colocar bons argumentos, para que a decisão seja caracterizada como um direito de quem decide e justo para as partes envolvidas. A legitimação serve para mostrar como e porque a organização está aparelhada para exercer seu poder de tal modo que sejam providenciados os valores que tornem uma sociedade reconhecível (FREITAG, 1994, p.59-60).

Quando a legitimidade é contextualizada como a interação entre a estratégia organizacional e as expectativas dos stakeholders, o gerenciamento desta pode ser visto como um processo dialógico e não como uma atividade monológica da organização.

Uma visão dialógica sobre o gerenciamento da legitimidade organizacional requer uma comunicação contínua entre a organização e seus stakeholders, sem transmissão unilateral de informações. Este processo envolve comunicações estratégicas direcionadas a segmentos diferenciados, e encoraja a participação efetiva de stakeholders no comportamento organizacional. Envolve o entendimento de que a legitimidade não é algo que possa ser reivindicado pelas organizações; ao contrário, é algo que lhes é outorgado.

Nesta visão, a legitimidade é a percepção do stakeholder que uma organização é boa e que tem o direito de continuar desenvolvendo suas atividades. Um direito concedido à organização pelos stakeholders. A legitimidade é administrada com sucesso quando as ações organizacionais são percebidas como sendo consistentes com as expectativas dos stakeholders.

Nesta abordagem é possível identificar duas visões alternativas de comunicação que têm sido predominantes: a visão de transmissão e a visão de ritual. A visão de transmissão é a noção de que comunicação é uma atividade linear, sugerindo um receptor passivo. A visão de ritual, ao contrário, é a noção de comunicação como um processo de duas vias, sugerindo um receptor ativo envolvido na criação de significado compartilhado.

As visões de comunicação de transmissão e de ritual também podem ser reconhecidas como comunicação monológica e dialógica, onde a transmissão é igual ao monólogo e a ritual é igual ao diálogo. Ainda nesta perspectiva, uma pessoa empregando um monólogo procura comandar, coagir, manipular, conquistar, deslumbrar, enganar, ou explorar. O feedback do público é usado somente para promover o propósito do comunicador.

A comunicação dialógica, por outro lado, é caracterizada por uma relação na qual ambas as partes têm preocupação genuína uma pela outra, ao invés de simplesmente procurar preencher suas próprias necessidades. A diferença principal entre a visão monológica/transmissão de comunicação e a visão dialógica/ritualística de comunicação é que a primeira trata os receptores como um meio para alcançar um fim, enquanto a segunda trata os receptores como um fim em si mesmos.

A visão dialógica/ritualística de comunicação enfatiza a interdependência entre as organizações e os stakeholders, e é uma perspectiva mais ética para o comportamento de comunicação. O gerenciamento da legitimidade é um processo contínuo que envolve ganhar, manter e, em alguns casos, recuperar a legitimidade da organização.

Estas circunstâncias advêm da heterogeneidade dos stakeholders que, por serem variados e mutantes, alcançar a satisfação deles é, no mínimo, desafiador. Esta complexidade viva impulsiona as organizações a munirem-se de instrumentos, estratégias e profissionais capacitados para cumprirem com estes desafios.

Não se pode desconsiderar, nestas circunstâncias, que as organizações são sistemas complexos e altamente dinâmicos que mantêm amplo espectro de públicos, configurando, assim, um círculo de relações, processos e transações diversificados.

Para acompanhar este ritmo, as estruturas organizacionais precisam ser pró-ativas, antecipando-se às exigências dos stakeholders e desvios ambientais que possam causar dúvidas acerca de sua credibilidade, criar boa vontade e apoio, além de preservar as bases responsáveis pela ascensão da legitimidade. Esta necessidade de legitimar-se é, então, justificada pela influência exercida pelos grupos de interesse sobre as metas organizacionais.

Os interesses de determinados agentes de influência podem, quase sempre, interferir na tomada de decisões organizacionais. Nesse sentido, a informação, a competência, a negociação e a mediação passam a ser dimensões relevantes na gestão da comunicação organizacional.

Nesta perspectiva, a gestão estratégica da comunicação e das relações interacionais se apresenta como uma ação necessária de assessoramento ao staff administrativo na tomada de decisões e no controle de uma organização.

A comunicação pensada de forma estratégica, no sentido de esboçar e implementar programas de mediação entre interesses sociais, políticos e econômicos, capazes de influenciar o crescimento e a sobrevivência da organização procura estabelecer processos interativos e as mediações da organização com seus diferentes públicos, a opinião pública e a sociedade em geral, por seu papel decisivo neste cenário. Esse processo é vital para uma organização porque ninguém pode gerar sozinho informações para administrar, prevenir ou evitar uma crise.

Qualquer processo de tomada de decisão que envolva relacionamento interpessoal, grupos de influência que tratam de interesses da comunidade, responde pela iminência de situações conflitantes. Existem conflitos e crises porque existem diferenças em vários níveis. O desafio é encontrar os mecanismos que facilitem uma resolução democrática e não autoritária dos mesmos.

Quando se estabelecem relações divergentes - que podem constituírem-se como crises - as partes envolvidas tendem a obstacularizar e a contribuir para que fracasse toda a forma de vinculação. Emergem sentimentos de suspeita e desprezo, caracterizando motivações agressivamente competitivas e despertando a desconfiança. Consolida-se, a partir destas sensações, uma relação movida pela falta de legitimidade outorgada ao outro.

Este fenômeno pode ser observado, por exemplo, quando uma empresa adota um discurso não condizente com a prática desempenhada. No momento em que os clientes reconhecerem esta discrepância, um clima de insatisfação, revolta e descrédito se instaura.

A validade de um mapeamento de crises encontra-se na reflexão sobre o fato de que todas as ações e movimentos organizacionais desencadeiam uma série de conseqüências na interface com todos os públicos. Assim, perceber e compreender estas bases complexas de relacionamentos requer tratamento diferenciado e especializado, com o intuito de lograr desastrosas conseqüências à credibilidade corporativa.

Uma empresa que investe na criação e manutenção do seu conceito corporativo sabe que o diferencial competitivo está no grau de credibilidade que consegue suscitar na opinião pública. Essa credibilidade, por sua vez, não se traduz por ações esparsas de reconhecimento dos públicos organizacionais, mas por uma interface contínua que realmente leve em consideração as expectativas, as demandas e os focos de insatisfação desses grupos (LUCAS, 2002, p.21).

Não há o que não seja percebido e imediatamente reportado a todo mundo sem exclusividade de público: a queda de um avião ou um satélite, morte de uma celebridade, a descoberta de um escândalo. Elucidando esta consideração, o atentado ao WTC (World Trade Center) pode indicar que, ao mesmo tempo em que se recebiam imagens das torres desabando, já se escutavam opiniões de analistas interpretando o acontecido à luz de suas ideologias e interesses.

Nota-se que os acontecimentos são informados quase no mesmo instante do ocorrido (quando não em tempo real). Verifica-se, assim, que houve um enorme crescimento na importância e no raio de influência dos formadores de opinião, evidenciando-se, também, um alargamento nas manifestações de opinião, na conscientização e na conquista de novos direitos: trabalhistas, do consumidor, das minorias, entre outros

As crises causam efeitos transitórios ou permanentes e sobre estes atuam os mecanismos internos de regulação, para devolver seus valores normais às variáveis críticas que foram afetadas. Evidenciam a fragilidade a que está sujeita a empresa. Usuária e beneficiária de uma tecnologia cada vez mais potente, a corporação insere-se em complexos sistemas. Uma falha nesses sistemas pode alcançar proporções catastróficas ao expor os limites do homem em controlar e entender suas próprias criações.

As organizações, por uma questão de sobrevivência, deveriam se preparar melhor para evitar situações adversas por muito tempo, sem trabalhá-las construtivamente. A diferença de outros acontecimentos é que a crise não é dedutivamente repetitiva, mas sim singular e única, não se pode prever; implica uma debilitação dos mecanismos de controle, havendo perda transitória de estabilidade, pela incapacidade relativa dos controles para manter as condições anteriores.

Na prática organizacional, o reconhecimento da existência de constantes divergências, requer que se assumam uma posição de neutralidade ativa para lidar com estas questões. Para facilitar este processo divergente, uma terceira pessoa pode assumir o papel de mediadora, com atributos que perpassam a capacidade da imparcialidade e habilidades para auxiliar as partes em disputa na identificação dos interesses e posições, na articulação das principais questões envolvidas e na solução, de forma criativa e aceitável mutuamente.

O ato de mediação baseia-se, principalmente, nos interesses, não somente nas posições. Inicia-se, então,

a partir da identificação dos interesses de cada parte: as preocupações, as necessidades, os temores e os desejos subjacentes e motivadores das posições encontradas. Logo, exploram-se as diferentes opções para satisfazer esses interesses. A meta é chegar a um acordo satisfatório para ambas as partes, de maneira eficaz e amistosa.

Esta solução pode produzir melhores resultados para ambas as partes em disputa. Com ela, economiza-se tempo e energia, porque são eliminadas as posições encontradas, e costuma levar as melhores relações de trabalho e a benefícios comuns no futuro.

Para exercitar este sistema de negociação ideal, é possível que se enfrentem alguns obstáculos para alcançar a cooperação: os céticos são rápidos em afirmar que tudo é fácil de dizer, mas difícil de fazer. Dizem que os princípios de solução conjunta de problemas são como as promessas conjugais de ajuda e fidelidade recíprocas: não há dúvida que produzem relações mais satisfatórias, mas são difíceis de cumprir no mundo real do estresse, das tensões, das tentações e das tempestades. No mundo real há obstáculos que habitualmente se encontram no caminho da solução conjunta de problemas. É muito difícil ver-se envolvido numa batalha emocional, tornar a cair na rotina de adotar posições inflexíveis ou deixar que uma parte tente enganar a outra.

O primeiro obstáculo está dentro de cada pessoa. Os seres honestos são máquinas de reação. Quando se está estressado e encontra-se um NÃO, a reação natural é a de pagar na mesma moeda. Isto costuma perpetuar o ciclo de ação e reação, em que ambas as partes acabam perdendo. Ou, por outro lado, poder-se-ia reagir cedendo impulsivamente apenas para encerrar a negociação e salvar as relações. Assim, acaba perdendo, e por ter demonstrado fraqueza, fica exposto à exploração dos outros. O problema enfrentado nas negociações não é somente o comportamento difícil da outra parte, mas a própria reação que, facilmente, poderia levar à perpetuação desse comportamento. O processo de mediação conduzido com credibilidade e comprometido com o sigilo, estimula e viabiliza a comunicação entre as partes.

O segundo obstáculo é o conjunto de emoções negativas da outra parte. Os ataques podem ser devidos à ira e à hostilidade. Suas posições inflexíveis podem esconder medo e falta de confiança. Convictos de que eles estão com a razão e de que o outro está errado, podem negar-se a escutar. Vendo o mundo como "devora ou será devorado", podem justificar o fato

de empregar táticas sujas. Muitas questões são resultados de problemas de comunicação, percepções e condutas inadequadas, tais como falta de respeito, de consideração, de nível cultural, etc. O profissional mediador, sendo imparcial, pode ajudar as partes a resolverem estas questões, restabelecerem o respeito mútuo e as considerações necessárias, evitando futuros conflitos no relacionamento em questão - empresarial, familiar, institucional, educacional, comercial, entre outros.

Na solução conjunta, as pessoas e a contraparte abordam e atacam o problema de maneira conjunta. O obstáculo no caminho é o comportamento posicional da outra parte: o hábito de entrincheirar-se numa posição e de tentar fazer com que ocorra cedência. Com frequência, esse tipo de pessoa não conhece outra maneira de negociar. Simplesmente emprega táticas convencionais de negociação aprendidas anteriormente. Segundo seu critério, a única alternativa para ela é ceder: e, certamente, não pensa em ceder.

Talvez o objetivo seja chegar a um acordo satisfatório para ambas as partes, mas poderia acontecer que esse resultado não fosse do interesse da contraparte. Poder se ia não entender como isso beneficiaria o outro, embora os interesses deste fossem satisfeitos; talvez tenham medo de perder prestígio se voltarem atrás. E, se a idéia for sua, poderá ser rejeitada por esse simples motivo.

Finalmente, se a contraparte sentir que a negociação é uma questão de ganhar/perder, estará decidida a derrotá-lo. Talvez sejam guiados pelo preceito "O que é meu é meu, e o que é seu é negociável". Se eles podem obter o que querem mediante jogos de poder, por que escolheriam cooperar?

Para superar o NÃO, é preciso vencer cada um destes cinco obstáculos, para a cooperação: a sua reação e a emoção, a posição, o descontentamento e o poder deles. É fácil acreditar que as evasivas, os ataques e os truques são somente parte da natureza básica da contraparte, e que não se pode fazer quase nada para mudar esse comportamento. Mas, pode-se, isso sim, influenciar esse comportamento caso se consiga tratar com sucesso as motivações subjacentes.

Diante do cenário exposto, o mediador precisa estar atento, revendo seus recursos profissionais, tais como a atualização de seus conceitos, procedimentos, atitudes e relacionamentos, para que seja possível responder de forma competente às expectativas individuais, organizacionais e sociais.

Esta condição origina-se da percepção de um desestabilizador clima vigente de embates rotineiros entre os interesses organizacionais e dos stakeholders, situações estas passíveis de serem atenuadas, se conduzidas por profissionais competentes, inteligentes e habilidosos. Nestas situações de adversidades, é possível entender a necessidade de se ultrapassar o clássico esquema de mediação adversarial - ainda visualizado pela maioria dos dirigentes - e abordar um sistema mais cooperativo. Um novo paradigma profissional aos Relações Públicas é apresentado, numa concepção sistêmica de mediação na resolução de disputas organizacionais, onde o mediador auxilia as partes a identificar, discutir e resolver as questões divergentes, transformando a condição destrutiva em construtiva.

As divergências estão relacionadas às condições que cercam o momento da tomada de decisões. Para isso, é preciso levar em conta a percepção da necessidade de decisão coletiva, a diversidade de objetivos e a diferença de percepção da realidade.

Falar nessa perspectiva permite identificar uma necessidade de líderes organizacionais e profissionais especializados a possuírem como objeto de sua ação a busca de novas formas para o equilíbrio no ambiente organizacional; especialmente se este for apreciado como um "organismo vivo", onde suas estruturas estão constantemente em movimento, influenciando e sendo influenciadas em todos os sentidos.

O profissional de Relações Públicas experimenta o papel de mediador nesse caso, reconhecendo sua posição e sendo identificado como parte da rede de interação, sendo este, sujeito às mesmas influências e limitações do disputante e capacitante, já que uma compreensão de si mesmo e dos outros como partes de um sistema permite que se percebam melhores padrões e, assim, reaja-se de forma mais hábil ao contexto em evolução.

Neste cenário, a atividade de Relações Públicas assume especial relevância no tratamento da mediação, entendida como processo que valoriza as emergências originadas na comunicação, na reflexão e no discernimento, em situações de conflito ou crise, onde se busca transcender a maximização de ganhos para as partes envolvidas, a partir da identificação de suas necessidades individuais, para que, sob este enfoque, não surjam limitações pela ênfase em privilégios, não se desconsiderem os objetivos mais sutis e significativos. Rompe-se, assim, com uma abordagem em que os mediadores concentrando-se na realização de

propostas e contrapropostas, durante a negociação, correm o risco de desconsiderarem os disputantes como sujeitos, agravando, desta forma, o conflito ou a crise existente.

Trata-se de lidar com uma díade - Organização e Públicos. O profissional de Relações Públicas deve se preocupar com a organização e a direção que ela toma, sempre com referência aos interesses dos públicos. A meta principal desta atividade é a preocupação com o conflito no processo de trocas entre a organização e os seus públicos.

Estabelecer a compreensão mútua pressupõe reorganizar e integrar experiências anteriores do indivíduo, originando, conseqüentemente, uma nova situação. A mutualidade estabelece premissas de que, tanto as pessoas que formam a organização, como as que compõem os públicos que esta organização se relaciona, devem possuir o mesmo significado dos fatos, o ato de compreender. Além disso, todos os envolvidos devem entender e aceitar o significado da ação dos outros, bem como integrá-los nas suas relações.

As ações ou decisões que se contemplam de forma ampla, envolvem objetivos, valores e outras inclinações pessoais que direcionam o indivíduo e são movidas por interesses com esse posicionamento. A informação também passa por um estágio de seleção antes de se agregar à estrutura intelectual da pessoa. O interesse, então, é um fator seletivo de informação, onde a percepção assume papel fundamental de filtro e se desdobra numa nova discussão acerca dos interesses pessoais e organizacionais.

Um líder organizacional eficaz, neste cenário, percebe o advento e mobiliza seus recursos, processos e estruturas, enfrentando e vencendo, muitas vezes, as exigências da nova situação e, por isso, sai dela mais forte do que entrou. Diante deste enfoque, é possível apresentar uma metodologia globalmente aceita para uma empresa encarar e ultrapassar uma crise institucional baseia-se em algumas recomendações básicas, como as seguintes:

1. a empresa deve dispor de uma norma escrita de administração de crises: um documento formal, preferivelmente preparado com a participação dos vários setores da empresa, para assegurar o amplo envolvimento de todos;
2. essa norma deve conter as regras do processo de administração de crises, indicando também a

constituição de comitês de crise no nível corporativo e em cada uma das instalações locais (nomes das pessoas, seus telefones profissionais, residenciais e celulares, endereços residenciais e demais indicações para sua rápida localização a qualquer momento);

3. também é importante que todos esses gestores estejam sempre preparados (técnica, organizacional e emocionalmente) para administrar crises, o que requer treinamento prático periódico - da mesma forma como se faz costumeiramente nas empresas para que todos saibam escapar de um incêndio sem tumulto;

4. avaliação dos resultados dos treinamentos e do desempenho dos participantes e, se necessário, atualização da norma - o que, em si, também constitui um reforço para a internalização da norma pelos executivos;

5. envolvimento de todas as áreas nos treinamentos, porque uma crise pode abranger várias delas simultaneamente.

Esses conceitos e sistemas, pacificamente aceitos, podem, muitas vezes, falharem porque as ações de administração de situações de crise são necessariamente planejadas e executadas não por computadores ou robôs, mas sim por pessoas, com todas as emoções, preocupações, temores, ímpetos e tensões que as caracterizam. Muitos são executivos empresariais cujo forte é a produção, as finanças, o marketing, ou o direito - não necessariamente a administração de crises, sob intensa pressão psicológica e física - e que, além de gerir a estratégia e executar as ações emergenciais que essa gestão demanda, precisam, ao mesmo tempo, continuar a tocar seu trabalho rotineiro.

Desta maneira, é necessário viabilizar um processo de preparo para que as pessoas envolvidas em adversidades empresariais tenham maiores e melhores possibilidades de solucioná-las, buscando reduzir o grau de despreparo do quadro funcional de uma empresa. Esse é o primeiro passo - e o mais importante, porque constitui experiência prática e não a superficial leitura de um manual ou a passiva audiência a uma palestra - para que os executivos de uma empresa possam avaliar por experiência própria, não só pela razão, mas também pela emoção, sua efetiva capacitação, podendo então começar a construir uma estrutura organizacional psicológica e profissionalmente equipada para administrar com êxito as crises institucionais.

A tomada de consciência, nestas situações, significa a revelação de uma predisposição cingida pela retomada da ética e dos valores, numa visão que agregue valor ao ser humano: é o tempo de o homem ser humanístico. Sob este enfoque, pode-se destacar que as organizações poderiam ser cada vez mais constituídas por seres inteligentes e éticos que sirvam e entendam que sua missão de existir é ter melhores produtos, melhores serviços e, sobretudo, melhores seres humanos e melhores condições de vida. Isso ocorrerá porque a valorização humana se fundamenta no sistema de valores da organização, onde o referencial para as pessoas elaborarem suas representações e orientarem suas ações serve para a regulação das relações interpessoais e suas trocas.

Tal proposta desperta para uma nova configuração dos processos de interação. Ela apresenta a possibilidade de estruturar uma interpretação que ultrapasse algumas instâncias paradigmáticas de Relações Públicas, acompanhando o percurso do desenvolvimento da sociedade: como é a ciência e a arte de compreender, de ajustar e influenciar as atitudes, utilizando a comunicação como principal instrumento.

É uma grande força nos assuntos de cada país, cada região, cada grupo, cada organização e instituição, com o intuito de buscar o bem comum - entendido como o fato de que uma comunidade/empresa deve assegurar o bem de cada pessoa acima daquele da coletividade.

A noção de bem comum, pela livre crítica que exige e pelas realizações que estimula, propõe ao espírito humano certos fins que, não obstante suas permanentes renovações, marcam etapas de um ideal. A ação estratégica de Relações Públicas, assim, deve centrar-se justamente na busca de equilíbrio entre a satisfação de anseios individuais e coletivos, no sentido de alcançar o tão almejado bem comum. O profissional de Relações Públicas participa como agente do ajuste, da interpretação, da interação e da integração entre os diversos indivíduos, grupos e sociedades e tem como função criar um clima de compreensão e confiança.

Por essa razão, é pertinente vincular a efetiva ação de Relações Públicas ao desenvolvimento de uma inteligência profissional - que exige aptidão para gerenciar situações adversas e de grande instabilidade -, no intuito de configurar redes interacionais mais harmônicas e visando atingir sua plenitude. A preocupação está voltada à reafirmação da integridade perdida, o que significa voltar às origens, no intuito de melhor compreender a importância da (re)construção das interações sociais.

As relações sociais e a comunicação pressupõem práticas sociais, regras, relações, direitos e responsabilidades, interação entre identidades individuais, as orientações paradigmáticas de sustentação e os valores culturais da própria organização e do contexto em que se insere.

Assenta-se, neste sentido, a pragmática de Relações Públicas, na contribuição para o desenvolvimento de uma inteligência profissional na organização, que possa ser desenvolvida a partir de ações que valorizem a análise dos principais conceitos que norteiam esta prática; uma reflexão sobre diferentes abordagens profissionais; a valorização do conhecimento dos próprios esquemas utilizados e a busca de um enfoque flexível, que permita respeitar a proposta filosófica e a política da organização, além de reflexões sobre a tendência das análises fragmentadas e interpretações solitárias da realidade para desenvolver mediações sistêmicas.

Inteligência essa que pode contribuir para lidar com situações divergentes, de conflitos e crises entre os indivíduos, onde o profissional de Relações Públicas assumiria a postura de um mediador organizacional. Como tal, é preciso entender os oponentes como a si mesmo no momento de se tomar as devidas decisões. Neste particular, atribui-se o conceito de "Inteligência Profissional" voltada à reflexão sobre a ação e ao desenvolvimento capaz de gerar uma transformação na prática de mediação e tomada de decisões. Esta inteligência mede a capacidade de autoconhecimento, equilíbrio emocional e capacidade de relacionamento com o outro.

A inteligência profissional sugerida significa uma compreensão desta inteligência como uma aptidão do profissional de Relações Públicas como mediador organizacional para pensar e criar estratégias em situações de complexidade (com multiplicidade de informações e incertezas), a partir da reflexão sobre o contexto real e da sua coerência com a proposta filosófica e os indícios das tendências ambientais.

Esta inteligência inclui uma arte estratégica individual e uma dimensão coletiva, comportando a ousadia, a iniciativa, a capacidade organizacional de reaprender a aprender, de reconhecer as forças com potencial determinista e os próprios erros e ilusões.

A atividade profissional de Relações Públicas, por si só, não legitima o discurso de poder das organizações, na medida em que a legitimação desse discurso se dá pelas ações (e retórica) da própria organização.

Deste modo, é possível inferir que as decisões organizacionais necessitam ser legítimas, no sentido de que suas decisões venham ao encontro dos interesses comuns; se estas não forem legítimas, atritos poderão ser desencadeados. É pela legitimação da autoridade do poder de decisão que a ação de Relações Públicas permite influenciar os mercados para iniciar, expandir e manter as trocas com a organização, a fim de sustentar sua existência.

Manter a sobrevivência de uma organização é uma função de competência do profissional de Relações Públicas que deve propor modificações em qualquer setor para avaliar a implementação de programas cuja finalidade seja a de criar, manter ou alterar relações de influência.

Gerenciar conflitos e integrar interesses significa que a funcionalidade da atividade de Relações Públicas adere aos mecanismos que tentam encontrar formas para identificar as causas dos impasses, antecipar-se a sua eclosão, mantendo-se sempre em estado iminente. Significa suprir as divergências, tendo em vista que a resultante final pode ser desastrosa.

O profissional de Relações Públicas é o executivo das atividades intrínsecas: gerencia pessoas, capital, materiais, visando à consecução de objetivos, não se confundindo com o fazedor ou executante das técnicas, tem habilidades próprias não encontradas em outro profissional e justamente voltadas para a solução de problemas; sensibilidade para ouvir problemas, habilidade para se fazer confiável, elaborar estratégias para utilizar a informação como meio para solucionar e projetar ações.

Para tanto, centrar a atenção naqueles que participam dos processos de mediação de divergências, em especial o profissional de Relações Públicas, para que possam auxiliar os envolvidos nas situações conflitivas de forma que as resolvam de maneira independente e reflexiva, navegando entre uma variedade de alternativas, gerando conhecimento de forma contínua e criativa sobre como lidar com as distinções e rivalidades de suas atividades de origem, pode ser um mecanismo facilitador para gerar melhores condições para enfrentar desafios.

Assim, justifica-se a defesa de idéias sobre a prática da mediação sistêmica, alicerçada na valorização de uma diversidade de saberes, incluindo a consciência da qualidade das próprias argumentações, de forma a ampliar a consciência da complexidade organizacional e das relações com os diversos públicos.

Com base nestas idéias, é possível apresentar que a ação de Relações Públicas não deveria se limitar à simples aplicação de técnicas, tratando-se de uma ativa desconstrução/reconstrução de marcos de interpretação que envolvam orientações paradigmáticas diferenciadas.

Nessa perspectiva inovadora, propõe-se a consolidação da comunicação como a possibilidade única de compreender e operar na construção, na reprodução e transformação de processos relacionais em diálogo.

Para que essa condição seja legitimada, os mediadores necessitam aprender a pensar nas disputas de forma sistêmica. Porém, esta trajetória encontra-se ainda em construção e, para que estes profissionais de Relações Públicas adotem uma orientação paradigmática mais satisfatória, sugere-se uma análise sobre:

- as conexões estabelecidas, pois o que está sendo criado acontece entre pessoas e não é feito apenas por elas, inexistindo um padrão único; assim, um argumento de um disputante é parte de um episódio, de relações e interações com outras pessoas;
- as afirmativas que incluem um vocabulário de direitos, deveres, obrigações, proibições, possibilidades, regras, dão forma e estrutura à realidade que está sendo criada, mas também constituem uma orientação de como se comportar ou reagir em cada caso;
- tudo que possui significado em uma mediação é sempre entendido dentro de algum contexto ou conjunto destes; portanto, as regras podem variar de um lugar para outro, e um contexto pode ter alguma relação com outros. É importante perceber de que forma esses contextos se relacionam, reforçam e desconfirmam;
- um sistema de interações consiste em um conjunto de ações interligadas, e é pertinente observar como uma ação está ligada à outra;
- os eventos de um sistema são cíclicos; eles são reflexivos e refletem uns aos outros, de tal forma que, quando se assume um ponto de vista em relação a um sistema, provavelmente buscar-se-ão padrões causais simples, mas identificar-se-ão circuitos causais complexos e causalidade mútua.

Pode-se compreender que, a partir da perspectiva de comunicação e de mediação apresentadas, a responsabilidade do mediador é interagir com o disputante de uma forma que fomente as compreensões construtivas de si mesmo, do outro e da situação.

As compreensões construtivas de si mesmo e do outro são aquelas que criam posições de dignidade, respeito e autonomia para ambas as partes inseridas em um conflito ou numa crise. As compreensões construtivas da situação são as que levam em consideração, de forma realista, os recursos e as limitações das pessoas e circunstâncias materiais, ao passo que enfatizam o potencial de reações criativas e mudança positiva.

Estas abordagens baseiam-se em uma metáfora mais orgânica na qual as pessoas são vistas como estando inseridas em uma ecologia de significado e ação. Nessa visão, tais ações contribuem para um processo de crescimento caracterizado como "co-evolucionário". Atos específicos de comunicação cultivam determinados tipos de ação conjunta que ajudam a criar nichos para certos tipos de relação que fomentam o desenvolvimento de certos tipos de caráter e moralidade, e assim por diante.

Esse processo não se desloca em uma única direção; ao contrário, o processo é reflexivo: cada ação é pré-configurada pelos contextos em que se encontra inserida, sendo, ao mesmo tempo, constituída pelos mesmos. Desta forma, tanto as compreensões já estabelecidas, quanto as novas possibilidades, encontram-se implicadas.

Para aqueles que trabalham com a mediação, a visão linear da comunicação está ligada ao objetivo de um acordo por escrito: um intercâmbio bem sucedido de mensagens leva a uma maior compreensão que a um acordo. Nessa visão, as discordâncias contam como os produtos de um intercâmbio mal sucedido; diferenças de opinião são obstáculos no caminho que levam a um acordo por escrito abrangente.

Na visão sistêmica sugerida, os mediadores a interpretar e reagiriam de forma diferente. Ao considerarem a recusa, por exemplo, de uma pessoa para retirar um mandado, eles teriam feito perguntas que os ajudariam a inserir a ação dentro de uma ecologia mais ampla de significado e ação.

Sob este enfoque, os conflitos e crises geradas no seio organizacional devem ser entendidos como possibilidades de transformação individual e social, suscitando o estabelecimento de relações de empatia com o outro e desenvolver, constantemente, suas habilidades e capacidades.

À aplicação desta perspectiva, podem-se apontar como principais vantagens:

- os desgastes emocionais são reduzidos porque não

são estimuladas as contradições, procurando-se clarear as diferentes percepções dos envolvidos, sem que essas sejam desqualificadas. Nesta prática, as emoções são desenvolvidas no sentido de se promover um melhor diálogo entre as partes;

- a participação ativa dos envolvidos ajuda na discussão aberta de suas opiniões, sentimentos e emoções, criando, inclusive, condições de manutenção para boas relações sociais após a mediação.

A partir destas indicações, é possível entender o princípio da dialógica construtiva do diálogo que exige transformar o entendimento da dinâmica que envolve trabalhar os impasses organizacionais e as exigências de formação e prática profissional. A idéia vigente é que uma troca habilidosa de mensagens reduzirá os mal entendidos e discordâncias.

Desta maneira, é possível a proposição de que os profissionais de Relações Públicas necessitam entender e promover a participação e o diálogo na sua plenitude, para que não impeçam o exercício da perspectiva sistêmica de mediação indicada como uma alternativa criativa e produtiva neste processo.

Esta dinâmica pode ser apresentada como uma orientação paradigmática transformacional, onde o enfoque é dado à capacitação, por meio do desenvolvimento da autovalia, segurança, determinação e autonomia, espaço este preenchido por um mediador -que pode ser reconhecido ao profissional de Relações Públicas, desde que este assuma uma atitude de escuta e de consideração com os sujeitos, atribuindo-lhes o poder e a responsabilidade pela tomada de decisão e auxiliando-os no esclarecimento das questões e na elaboração de questionamentos sobre as possíveis conseqüências das alternativas de solução propostas.

Uma consciência baseada neste tipo de orientação, transforma a compreensão que o mediador tem da situação: as pessoas com divergências são vistas como em oposição, mas interdependentes de maneiras significativas e, talvez, despercebidas; sua adversidade é vista como um meio pelo qual buscam algumas de suas fortes convicções sobre si mesmo e sobre o outro, e suas palavras e ações são vistas como se contribuíssem para o padrão de conflito de formas poderosas, mas de forma alguma inevitáveis. Esse tipo de consciência abre todos os tipos de possibilidades de mudanças.

O reconhecimento dos disputantes de uma interdependência previamente despercebida ou pouco apreciada tem o potencial de transformar sua

compreensão da situação, um do outro e das possibilidades de ação cooperativa. Os disputantes podem passar a ver que há mais de uma maneira de satisfazer as convicções que têm sobre si mesmos, como pessoas. Os disputantes podem, ainda, passar a ver de que forma as ações indesejáveis do outro são, em grande parte, uma reação as suas próprias palavras e ações e, como resultado disso, podem ser encorajados a considerar formas alternativas de falar e agir.

Para que a mediação contribua de fato para o potencial transformativo das relações interpessoais, é importante mencionar a necessidade de oportunização de espaços para discussão e reflexão, para que os atores possam avaliar a qualidade de sua própria produção, pois a atuação do profissional, baseada apenas em conhecimento construído no decorrer da experiência, sem um conhecimento aprofundado sobre a dinâmica dos processos de mediação, conflitos e crises e comunicação e suas implicações, pode gerar focos de desconfiança e insatisfações em relação ao papel do profissional de Relações Públicas e ao destino dado às informações.

O profissional de Relações Públicas, assim, deve procurar, constantemente, posicionar-se como um gestor, com habilidades para facilitar as interações, estimulando o diálogo e o sentimento de obrigação e colaboração mútuas, além de tornar-se capaz de socializar a informação, envolvendo os indivíduos no processo organizacional.

Desvendar as dimensões de qualidade das relações e das informações que permeiam os processos comunicativos organizacionais, o conhecimento das necessidades e expectativas, do contexto sócio-econômico-político e cultural do cenário competitivo, das formas mais adequadas de mediação destas relações, são alguns elementos que poderão auxiliar no desenvolvimento de habilidades para solucionar impasses e construir uma imagem mais fortalecida de uma organização.

Iniciativas deste caráter permitirão a transformação do processo determinista vigente para um mais dinâmico e flexível, condizente com a visão sistêmica; o desenvolvimento de um pensamento que tenha presente noções do todo e partes, do uno e diverso, propiciando o entendimento das relações de poder e o despertar para uma complexidade que permita a criação e evolução dos processos de mediação organizacional.

Desta práxis pode depender o sucesso organizacional,

pois este está relacionado ao sucesso pessoal e coletivo e, nessa perspectiva, a área de Relações Públicas experimenta um papel estratégico na articulação dos processos de comunicação e, conseqüentemente, no decurso das mediações das disputas.

Sob esta ótica, propiciando melhores condições para desenvolver estas habilidades, é que a ação profissional de Relações Públicas pode desenvolver-se, pautando seu trabalho na mediação sistêmica, caracterizada como uma alternativa para participar, pensar estrategicamente/construtivamente, buscar oportunidades para aprender novos valores, novas atitudes, e despertar para soluções criativas aos problemas explicitados, almejando a eficácia comunicacional entre a organização e seus stakeholders.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AZEVEDO E SOUZA, Valdemarina B. de; CARVALHO, Cíntia da S. *Relações públicas e inteligência profissional: A complexidade interdisciplinar viva*. CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XXVI. Anais... Belo Horizonte/MG, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, setembro/2003.
- BARTON, L. *Crisis in organizations II*. Cincinnati: South-Western, 2001.
- BARUCH BUSH, R. A.; FOLGER, J. P. *The promise of mediation: Responding to conflict through empowerment and recognition*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
- BEDEIAN, A. G. *Management*. Chicago: Dryden, 1989.
- BOTAN, Carl. *Ethics in strategic communication campaigns: The case for a new approach to public relations*. *The Journal of Business Communication*, n.34, p.188-202, 1997.
- CARBONNEAU, Michel; HÉTU, Jean-Claude. *Formação prática dos professores e nascimento de uma inteligência profissional*. In: PERRENOUD, Philippe et al. *Formando professores profissionais: Quais estratégias? Quais competências?* Porto Alegre: ARTMED, 2001.
- CARVALHO, Cíntia da Silva. *Relações Públicas: A busca de uma consciência prático-reflexiva*. Porto Alegre, 1999. [Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Comunicação, PUCRS].
- ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. São Paulo: Pioneira, 1989.
- ETKIN, J.; SCHVARSTEIN, L. *Identidad de las organizaciones - Invariância y cambio*. Buenos Aires: Paidós, 1995.
- FISCHER, Roger; URY, William. *Principled negotiation at Camp David*. New York: Penguin Books, 1981.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. *O desvendar a cultura de uma organização - Uma discussão metodológica*. In: FLEURY, Maria T. L.; FISCHER, Rosa Maria (coords.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989. p.15-27.
- GARBETT, T. *How to build a corporation's identity and project its image*. Lexington: Lexington Books, 1988.
- HALL, Richard. *Organizações: Estruturas e processos*. Rio de Janeiro: Prince Hall do Brasil, 1984.
- KRAUSZ, Rosa. *Compartilhando o poder nas organizações*. São Paulo: Nobel, 1991.
- LERBINGER, Otto. *The crisis manager: Facing risk and responsibility*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1997.
- MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. *Centralization and the legitimacy problems of local government*. In: *Organizational environments: Ritual and rationality*. Beverly Hills: Sage, 1983. p.199-215.
- MITROFF et al. *The essential guide to managing corporate crisis - A step-by-step handbook for surviving major catastrophes*. New York: Oxford University Press, 1996.
- MORIN, Edgar. *O método II. A vida da vida*. Lisboa: Publicações Europa-América, 1989.
- _____. *O método I. A natureza da natureza*. Lisboa: Publicações Europa-América, 1997.
- _____. *O método III. O conhecimento do conhecimento*. Porto Alegre: Sulina, 1998.
- _____. *A cabeça bem feita*. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 2000.
- MOURA, Paulo Roberto. *Desempenho em equipes de saúde*. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- NEVES, Roberto de Castro. *Crises empresariais com a opinião pública*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- POYARES, Walter. *Imagem pública - Glória para uns, ruína para outros*. São Paulo: Globo, 1998.
- NOGUEIRA, Nemércio. *Media training*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- SCHNITMAN, Dora; LITTLEJOHN, Stephen (orgs.). *Novos paradigmas em mediação*. Porto Alegre: Artmed, 1999.
- SCHNITMAN, Dora. *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos - Perspectivas y prácticas*. Buenos Aires: Granica, 2000.
- SCHLEMENSON, Aldo. *La perspectiva ética en el análisis organizacional - Un compromiso reflexivo con la acción*. Buenos Aires: Paidós, 1990.
- SENAC, Román Pérez; HERNÁNDEZ, Emilio Solórzano. *Relaciones públicas superiores: Una nueva pedagogía*. Lima: Universidad de San Martín de Porres, 1999.

EL GABINETE DE PRENSA
Y UN NUEVO PERFIL DE

RR.PP

EL GABINETE DE PRENSA
Y UN NUEVO PERFIL DE
RELACIONES PÚBLICAS

Por:
Ricardo Ferreira Freitas
Janete da Silva Oliveira

"... lo más fácil en la comunicación ... concierne a la técnica y a los mercados, lo más complicado tiene que ver con los hombres y con las sociedades." (Wolton, 2005, p. 11) (1)

Toda organización necesita tener una política de comunicación clara y ampliamente basada en la misión-fin de sus actividades. La política de comunicación siempre deberá indicar los caminos de todas las acciones concernientes a las relaciones públicas incluyendo las estrategias de marketing y de publicidad y la relación con la prensa. En el gabinete de prensa, la definición de la política de comunicación es el momento más importante de toda y cualquier planificación de corto, medio o largo plazo.

La política de comunicación debe estar pensada a partir de la realidad de la institución, para que pueda originar el Plan de Comunicación de gestión en curso. No se puede dejar de tener en mente que todo lo que está relacionado con la organización debe conocerse por sus públicos. La divulgación permanente es, por lo tanto, uno de los principios fundamentales de una buena gestión. En organizaciones públicas, por ejemplo, por lo general no hay ingreso expresivo para inversiones en publicidad y propaganda y cuando hay el órgano depende de una serie de burocracias para poder ejecutarla, además de quedar atado a la agencia ganadora de la licitación. Hay incluso casos en que la agencia ganadora de la licitación no tiene el perfil para aquel cliente. ¿Cuántas veces ya hemos visto campañas educativas de salud volcadas para la población de baja renta, con estética de anuncios de coches importados o maquillaje cara? La sensibilidad no se licita. Y como en este caso la agencia de publicidad ganará financieramente lo mismo, ni siempre se esforzará para obtener el mejor briefing o hacer la mejor encuesta. De cualquier modo, teniendo o no ingreso, el gabinete de prensa y demás servicios de relaciones públicas que no dependan de grandes presupuestos inmediatos son las mejores alternativas para consolidar los conceptos de la institución. Por otro lado, es inocente pensar que solamente los productos de un gabinete de prensa serán suficientes para la ejecución de una buena política de comunicación. En realidad, dicha política sólo será eficiente caso trabaje las diversas estrategias de los medios de comunicación de forma integrada, uniendo así los diferentes productos de comunicación externa e interna (2). Por ese motivo defendemos que el área de comunicación esté reunida en un mismo lugar, toda bajo el mismo liderazgo, y que tenga status de directorio. Está claro que siempre de acuerdo al tamaño de la empresa.

En esta situación, consideramos que el gabinete de prensa es una parte del sector de comunicación, manteniendo, evidentemente, su suprema importancia.

Cuando decimos que esas sub-áreas de la comunicación no deben estar aisladas es porque, en cada momento, una complementa la otra. En situaciones de crisis, por ejemplo, además del trabajo permanente con la prensa, el sector de comunicación tiene que producir periódicos para el público interno, informes para autoridades legislativas, campañas para la población afectada por el problema, entre otras iniciativas.

"La acción de compra de un producto o servicio es el resultado de un proceso que empieza mucho antes de que el consumidor entre en una tienda, y no depende sólo de la propaganda. El concepto de que cada empresa o organización disfruta en la opinión del público se inicia a partir de las informaciones que éstos reciben de varios orígenes, a cualquier hora, en cualquier lugar, en un proceso alimentado continuamente por todas las personas, medios y vehículos que tienen influencia y que forman opinión". (3)

Aunque lo cotidiano sea más planificado y haya cronogramas serios a seguir, en general la empresa privada interesa menos a la prensa que la pública. Y eso es fácil de entender: al fin y al cabo, lo público toca directamente a la vida de la población. Cabe, entonces, a los profesionales de empresas privadas aprovechar las situaciones en que pueden inscribirse positivamente en la historia de la sociedad. En la actualidad, eso se traduce, entre otras iniciativas, por la comprensión de la importancia de las cuestiones de responsabilidad social, entre las cuales, se destaca el respeto por el medio ambiente.

El gabinete de prensa debe contar, esencialmente, con profesionales de relaciones públicas y de periodismo. Las actividades del gabinete de prensa que necesiten de profesionales de informática y de diseño, por ejemplo, seguramente serán atendidas por la propia estructura del Directorio o Departamento de Comunicación Social. En algunos casos, el gabinete de prensa necesitará tener un equipo exclusivo para sus actividades y, muchas veces, tendrá la necesidad de subcontratar parte del trabajo, como por ejemplo, en el caso de grandes eventos que involucren conciertos de artistas y comicios de gran porte. Es importante que todas las informaciones pasadas a la prensa también se divulguen en los periódicos internos.

1.- Traducción libre de los autores: "...le plus facile dans la communication ... concerne la technique et les marchés, le plus compliqué tient aux hommes et aux sociétés." (Wolton, 2005, p.11)

2.- Me refiero a los diversos productos de relaciones públicas, periodismo y publicidad como periódicos internos, sitios, informes para la prensa o para las autoridades, anuncios, puestos en ferias entre diversos otros.

3.- PEREIRA, Ricardo Eduarte. Relaciones Públicas de Resultados in: KUNSCH, Margarida (org). Obteniendo resultados con relaciones publicas. São Paulo, Pioneira, 199, p.90

El cotidiano del ejecutivo y su relación con la prensa

El ejecutivo siempre debe estar muy bien informado sobre los asuntos que le tocan y aquéllos, sobre los cuales él pueda ser indagado a cualquier momento. Es deber del gabinete de prensa siempre suministrar al gestor informaciones actuales y precisas sobre los diversos asuntos del cotidiano. Por eso, es fundamental que toda mañana, el clipping sea la primera cosa que el ejecutivo lea y, antes de cada entrevista o reunión donde la prensa puede estar presente, él reciba de su gabinete todos los datos, con números, gráficos, explicaciones teóricas etc., sobre los temas que serán tratados durante aquel día. La relación con la prensa siempre debe ser cordial y transparente, pero es importante tener en mente lo que es prioridad y ni siempre los grandes medios serán el público principal a ser alcanzado en determinadas situaciones. En muchos casos será más útil divulgar una noticia en periódicos especializados o conceder una entrevista al house organ de un sindicato por ejemplo. Otro gran desafío es saber centrarse en lo que se debe decir y no dejar dispersarse por las preguntas de la prensa sobre otros asuntos que no son del interés del día.

Quien hablará, en nombre de la institución, para la prensa es una decisión valiosísima. Es un error pensar que solamente "el dirigente máximo" de la empresa concede entrevistas, así como también es un equívoco que sea siempre el asesor de prensa el portavoz de la institución. A priori, es aquel que más entiende del asunto en pauta quien debe hablar al público. De este modo, muchas veces será más apropiado y más fácil que un técnico especializado de un sector haga una declaración que el Presidente de la empresa. Cuando sea importante asociar la decisión o noticia a la imagen fuerte del ejecutivo de comando, está claro que él deberá hablar. Por lo general, aunque no sea una regla, el asesor de prensa habla en la ausencia de los personajes anteriores o cuando no interese a la empresa personalizar la entrevista. A seguir, listamos algunas atenciones fundamentales en la relación con la prensa; son situaciones del cotidiano de la prensa que pueden transformarse en peligrosas trampas.

En off - Se trata de uno de los horrores de los asesores de prensa y una de las tentaciones de los ejecutivos. A las personas les encanta contar un secreto al periodista para provocar su amistad y, a veces, hasta para probarlo. Ese es un error que se debe evitar. Además, se debe evitar hablar en off para profesiones de la prensa en cualquier situación. Lo que no se debe decir, simplemente no se dice, pues, de algún modo, aquella información sigilosa se sabrá o, por lo menos, quedará en la memoria del periodista hasta que un día, al tener

otra información complementaria, él usará las dos y la fuente no podrá protestar. El sigilo del periodista es, sobre todo, una postura ética y, como tal, no se puede exigir ni nunca se tiene seguridad. Cuando el periodista es un amigo personal del gestor, es importante no confundir las cosas y los asuntos y mantener la posición de no declarar informaciones profesionales, técnicas o de cualquier naturaleza en off.

Entrevista por teléfono - El gestor sólo debe dar una entrevista por teléfono cuando esté muy bien informado acerca del asunto, cuando conozca los datos más importantes de memoria (o los tenga delante) y cuando tenga el aval de su gabinete de prensa. Para eso, los asesores tendrán que averiguar todos los aspectos de la noticia en cuestión: lo que el periodista quiere discutir, cuál el punto de vista del vehículo o de la editorial, qué hechos han motivado la noticia. La entrevista por teléfono para radio también debe hacerse con cautela; por lo general el perfil del programa facilita la elección de las informaciones que interesan más a la prensa. Esa selección, por otra parte, ocurre para cualquier medio, especialmente a partir de las cuestiones averiguadas por el gabinete de prensa junto a la producción del programa o de la sección. De cualquier forma, toda entrevista por teléfono debe ser rápida, realizada en pocos minutos. El entrevistado puede quedar a gusto, especialmente en relación a los medios impresos, para decir que su tiempo ya se ha acabado. Lo mejor es que el asesor haya combinado previamente con ambas partes cuanto tiempo durará la entrevista así como las preguntas a debatir.

Exclusiva - Ese tipo de entrevista generalmente ocurre cuando el órgano tiene alguna información fresquita o, en casos raros, cuando tienen alguna información reservada. Por lo general, es el periodista quien tiene la pauta o, eventualmente, una información reservada, y por arreglar esa entrevista necesita de mucho cuidado y estudio sobre como quedarán las relaciones con otros periodistas. Si el asesor tiene un contacto permanente con un reportero o editor que cubre los asuntos relacionados a aquel órgano, es peligroso dar una exclusiva a otro vehículo o profesional sin considerar el precio de esa "infidelidad". Al revés de la rueda de prensa, como los propios nombres ya indican, la entrevista exclusiva debe ser seleccionada a partir de un interés mutuo y de perfiles complementares entre la empresa y la sección, columna o programa.

Rueda de prensa - A grueso modo, podemos clasificar las ruedas de prensa en espontáneas o planificadas. La primera ocurre cuando el gestor o autoridad es cercado por los reporteros en la salida de alguna reunión o en alguna situación pública. En ese caso, el interés generalmente se justifica caso esté ocurriendo

algo grave o revolucionario en la empresa del gestor en cuestión. Generalmente el ejecutivo habla de pie y les toca a los periodistas buscar una posición para escucharlo. La planificada puede ocurrir en momentos de crisis o en lanzamientos de algún producto o evento importante. Eventos deportivos y culturales generalmente cuentan con ruedas de prensa con las estrellas en pauta antes y/o después del evento. De cualquier forma siempre está bien resguardar al entrevistado del asedio de los reporteros, estableciendo horarios rígidos para la prensa, de lo contrario él pasará el resto de la vida atendiendo solamente al periodista y posando para fotos. Lo más importante en una rueda de prensa, a pesar de ser también lo más evidente, ni siempre se les recuerda a los que se entrevistará: el gestor tiene que tener el mayor número de informaciones sobre el asunto en pauta y saber en qué momento debe hablar. Por ese motivo, es fundamental que los técnicos del área involucrada estén presentes. Si van a sentarse a la mesa con el Presidente de la institución a la hora de la entrevista, es vital que ellos sepan que no pueden desmentirlo, ni pueden presentar otra versión de los hechos. Para eso, todo el guión debe ser bastante discutido antes de la rueda de prensa. Está claro que si todos los ejecutivos y técnicos de mayor importancia han pasado por un media training todo será más fácil. En diversas situaciones, una nota a la prensa es más eficiente tanto para los periodistas como para el gabinete que la parafernalia espectacular de una rueda de prensa. La rueda de prensa sólo se justifica cuando algo muy importante está ocurriendo o cuando algún asunto es objeto de boatos y rumores de impacto. La planificación del local y del horario de la rueda de prensa son cuestiones fundamentales para su éxito; por lo general el horario de la tarde permite que el evento tenga la cobertura de los periódicos impresos que saldrán al día siguiente y de los canales de televisión que cuentan con telediarios por la noche. Para la radio y para los periódicos online, el horario es de importancia relativa. Ya en relación al local, se podrá destituir todo si no se elige adecuadamente de acuerdo al número de reporteros, fotógrafos y cameraman. La decisión de si la entrevista ocurrirá alrededor de una mesa o en un palco estilo italiano también pasa por la elección del posicionamiento de los profesionales. Generalmente, los reporteros de radio y TV se quedan más cercanos al entrevistado debido a los micrófonos, después de ellos vienen los reporteros de los medios impresos y detrás de éstos se encuentran los fotógrafos y cameraman. No obstante, cada situación exigirá una organización apropiada al momento. En cualquiera de los casos comentados, la elaboración del press kit debe hacerse con cuidado y antelación (lo que ni siempre es posible

debido a la rapidez de los hechos), conteniendo todas las informaciones que el periodista necesita, de modo, incluso, a no malgastar el tiempo del gestor. Caso el press kit esté bien completo (el entrevistado tiene que saber cuál es su contenido), el asesor podrá dejar de lado algunas preguntas.

También es importante recordar que el gestor, aunque tenga buenas relaciones con los periodistas, no debe combinar entrevistas o declaraciones sin el conocimiento de su gabinete de prensa. Es muy frecuente que las personas creen que de comunicación todo el mundo entiende un poco y, de ese modo, terminan como rehenes de los medios, lo que puede ser implacable tanto para el bien como para el mal, como bien lo sabemos.

Cuidados necesarios con algunos productos

Cuidados necesarios con algunos productos

Además de los desafíos comentados anteriormente, es recomendable que el gestor esté atento a todos los productos de comunicación del cotidiano de su gabinete. No tener tiempo para ver un video institucional o no aprobar una obra publicitaria es un error que saldrá caro después, cuando será tarde para reclamar. En el caso específico del gabinete de prensa, listamos algunas actividades indispensables al éxito del área.

Clipping: El clipping tradicional es un conjunto de recortes de periódicos distribuido a los ejecutivos de la empresa y a todos sus profesionales de comunicación por la mañana. El principio es evidente: las personas que toman decisiones a lo largo del día deben saber desde temprano lo que está ocurriendo en el mundo. Una noticia sobre una tragedia en China o en la Bolsa de Valores de Tokio puede, en algunos negocios, obligar al ejecutivo en Suramérica a esperar o incluso cambiar una decisión. El clipping debe tener un equipo propio que empiece el trabajo antes del horario normal de la empresa para que, cuando lleguen los primeros directores, la selección de temas ya esté lista. Es importante que se organice bien el material y que, de preferencia, tenga una funda identificando rápidamente con un sumario los temas del día. Actualmente, existen muchas empresas especializadas en clipping. Cada organización sabrá en su caso si es mejor tener un equipo propio o subcontratar ese servicio. También existen empresas especializadas en clipping de TV y de radio que acostumbran ser contratadas para entregar paquetes semanales, quincenales o mensuales; muchas envían las imágenes y sonidos más importantes del día por e-mail para el gabinete de prensa. En cualquiera de los casos, será de gran colaboración para la planificación del gabinete de prensa si uno de sus profesionales construye un informe

mensual analizando la presencia del órgano en los diversos medios, indicando y comparando los vehículos y las repercusiones de las noticias.

Manual de comunicación: Ese instrumento es extremadamente importante para difundir la política de comunicación de la empresa, orientando, así, todos sus sectores internos y algunos externos a saber como emplear el área de comunicación para la planificación y discusión de cuestiones vinculadas a los medios o eventos. En el manual, además de la definición de las misiones de la empresa y de su consecuente política de comunicación, deben estar claros cuáles son sus públicos principales y cómo tratar con ellos. Será de gran ayuda si la publicación cuenta con orientaciones en la atención a los medios, incluso sobre como hablar para cada vehículo, y también con orientaciones sobre el protocolo y las normas genéricas para la elaboración de eventos, no olvidando que, en órganos públicos, las ceremonias oficiales con protocolo rígido son muy frecuentes.

Press list: La lista con los profesionales de prensa sólo hace sentido si se actualiza permanentemente. Diariamente, todos los miembros del equipo que sepan del cambio de un reportero o de un editor tienen el compromiso de actualizar el catastro de manera que todos ahorren tiempo. Además de eso, es importante recordar que las redacciones viven en permanente reemplazo de profesionales, lo que dificulta bastante la manutención de relaciones más personales y estables en el cotidiano con la prensa. Una buena lista de prensa congrega, obviamente, nombres, e-mails y teléfonos de profesionales de las diversas editoriales de periódicos impresos y online del país sede de la empresa y de los países donde tenga importantes sucursales(4), de los sitios temáticos o de gran búsqueda, de los programas de periodismo o de variedades en los canales de televisión abierta o a cable e, importantísimo, de las emisoras de radio, pues éste todavía es el vehículo con la mayor penetración en los países de Suramérica.

Mailing list - Los mailings de órganos públicos acostumbran ser usados con negligencia y ese es un gran error. Generalmente, eso ocurre porque el órgano no cree que tendrá ingresos para correos y producción de impresos. En realidad, nada justifica que no se tenga un mailing actualizado con las autoridades y otros públicos importantes de la empresa, incluso porque, actualmente, mucha cosa se puede enviar y solucionar por Internet. También hay una serie de acuerdos que pueden hacerse con los Correos cuando de la necesidad de envío de grandes cantidades. Además, en algunas situaciones es más interesante que se entregue el material personalmente aunque esto signifique ocupar buena parte del equipo con esa tarea.

En el caso de una empresa estadual, por ejemplo, los secretarios de gobierno y los diputados elegidos para aquel estado son personajes públicos que deben recibir permanentemente material de la institución y siempre deben estar invitados para los eventos que allá ocurran; al final, son ellos los representantes del pueblo que aprobarán o no las leyes y los presupuestos para la empresa en cuestión. El mailing list debe dividirse en públicos específicos que aparezcan en un banco de datos fácil de manipular de manera que también puedan actualizarse diariamente. En él constan todos los públicos con los cuales la empresa se relaciona en el cotidiano o esporádicamente, aunque separados por categorías.

Banco de especialistas de la institución - Tanto para las publicaciones internas como para la atención a la gran prensa o a los medios especializados, es importante saber quien tiene competencia para hablar sobre los diversos asuntos de la empresa. El gabinete de prensa debe entonces organizar un banco de datos con los especialistas de la institución y las palabras-clave de cada caso. Así, cuando de la solicitud de la prensa de un especialista para opinar sobre alguna cuestión mundial o local, el gabinete tendrá rápidamente como colocar sus técnicos y especialistas en los medios y, así, consolidar el concepto de su empresa junto a la opinión pública. Si trabajamos, por ejemplo, en una institución especializada en ciencias actuariales, es importante que, a cada nueva ley o programa de seguros del gobierno, los especialistas del área aparezcan explicando lo que el gobierno pretende y, quizás incluso haciendo proyecciones caso sea políticamente correcto. Y desde luego que el especialista siempre debe estar de acuerdo en conceder la entrevista y necesita saber con antelación en qué condiciones será entrevistado. Todo eso significa que la empresa debe prepararse para aparecer en la prensa en las más distintas situaciones y no sólo cuando haya crisis o conflictos. Si la organización se queda en una posición pasiva de defensa pronunciándose sólo cuando se demanda, seguramente su imagen será de una empresa débil o con problemas. Otra postura importante a ser explotada es la publicación de artículos de opinión de los ejecutivos de la institución, especialmente cuando la sociedad está discutiendo algún asunto polémico. Todos los periódicos ponen a disposición espacios para artículos de opinión. Es importante ocuparlos con gente de la empresa para la cual trabajamos.

4.- Y también de aquellos países con los cuales la organización más se relaciona o que son sedes de importantes publicaciones como es el caso de *Le Monde*, en Francia, que es un periódico leído en todo el mundo y que siempre publica noticias sobre Suramérica.

Media training - el entrenamiento para medios incluye ejercicios sobre cómo articular bien las palabras para radio, TV y teléfono y cómo cuidar de su apariencia para fotos y TV. También prepara al ejecutivo para escapar de preguntas maldosas sin perder la elegancia y saber portarse en el caso de ruedas de prensa, exclusivas, off etc. Cada empresa sabrá qué es importante que conste de la capacitación de sus ejecutivos de acuerdo al perfil de los mismos y también con las temáticas en auge en la época. Podemos sugerir que los ejecutivos se recapaciten en medios anualmente, pero en muchos casos el espacio de tiempo puede ser mayor. Es común tener a empresas subcontratadas para dar esa capacitación, incluso porque el instructor debe ser imparcial y debe mantener distancia de las cuestiones de orden emocional de la organización.

Press kit básico - Todo gabinete de prensa debe tener un material de divulgación básico que pueda usarse en cualquier situación (folders, histórico de la institución, último informe, etc.), como en la visita de una autoridad extranjera a las instalaciones de la empresa o en un escándalo en alguna sucursal en el interior del país. Ese material básico debe ser revisado y actualizado periódicamente. De este modo, a cada necesidad de montar un press kit para la prensa o para algún evento, parte genérica de ese material ya estará lista, siendo necesario añadir las informaciones específicas del nuevo asunto en cuestión.

La importancia de las encuestas de opinión de mercado en el gabinete de prensa

Más que la imagen, hoy día las empresas deben buscar credibilidad. Durante muchos años las empresas han estado atadas a esa noción de imagen de la institución. Sin embargo, con el surgimiento de las nociones de responsabilidad social y desarrollo sostenido, esa noción se encuentra sobrepasada, pues hoy los consumidores y ciudadanos son más concientes y responsables en su consumo de bienes públicos y privados. La construcción de una identidad corporativa es de suma importancia en cualquier institución. Sobre el papel de la comunicación en la definición de la identidad corporativa Luis Carlos Andrade dice:

"En nuestra opinión, tal papel sería el de ayudar a 'administrar percepciones', o sea, ayudar a hacer con que consumidores, ciudadanos y demás públicos se interesen y asocien a la marca de una empresa o corporación en el sector privado o a la marca de una institución en el sector público los valores y atributos justos. ¿Por qué consumidores y ciudadanos? ¿No serían ellos la misma persona? Son y no lo son, lo son como persona. Sin embargo, bajo el punto de vista de la comunicación, la persona debe ser un ser bifacetado: de un lado está el consumidor adquiriente de productos y servicios y de otro el consumidor de

ideas, causas, creencias: el ciudadano. Por lo tanto, la comunicación de la identidad corporativa (la comunicación institucional) 'habla y calla' mucho más a la faceta del ciudadano que, cada vez más, exige ciudadanía de las empresas, corporaciones e instituciones (de las organizaciones, en síntesis)". (5)

Una publicidad bien construida plásticamente no confiere credibilidad y, para evaluar cuál es el nivel de esta variable en el mercado es necesario la utilización de algunas herramientas y una de ellas es la encuesta de opinión.

Como herramienta para gabinete de prensa, este instrumento abre un abanico de opciones para que los gestores evalúen la imagen y los instrumentos de comunicación de la empresa. Permite evaluar a través de técnicas diferentes parámetros que, analizados en conjunto, constituyen un escenario confiable para decir cuál es el nivel de credibilidad de la corporación.

Un tipo de encuesta que actualmente ha estado en destaque en varios gabinetes de prensa es la denominada auditoría de imagen. Muchas veces se pone esta variación de encuesta como "clipping" y a partir de ahí se hace un estudio cualitativo, de análisis del discurso para inferir cuáles son los conceptos y valoraciones sobre la empresa. Cuando hablamos de estudio cualitativo, nos referimos a un proceso en el cual lo que importa no son los "cuántos" y sí los "los porqués", pretende entender mejor las motivaciones subjetivas de los comportamientos y actitudes con relación a las instituciones. Otro método de realizar esa auditoría de imagen sería un sondeo junto a los profesionales de prensa sobre la empresa a través de cuestionarios.

Cuando hablamos de encuesta, pronto surgen en la mente muchos gráficos y tablas y nuestro pensamiento se vuelca para productos y mercancías pesadas creyendo que este tipo de herramienta no sirve para, por ejemplo, evaluar una gama de servicios. Sin embargo, la encuesta de mercado y de opinión puede ser útil en diversos sentidos cuando se trata de la evaluación de los más diversos productos y servicios porque dispone de una serie de técnicas y metodologías que pueden aplicarse a una gran cantidad de situaciones.

En el caso de los gabinetes de prensa, el tipo de encuesta más indicada es la de opinión, pues este tipo se refiere exactamente a las imágenes mentales que se forman en los individuos, a su imaginario con relación al asunto investigado. Contrariamente a la de mercado más relacionada a hábitos de compra, aspectos que

5.- ANDRADE, Luiz Carlos. *Identidad Corporativa y la propaganda institucional*. In: KUNSCH, Margarida (org). *Obteniendo resultados con relaciones públicas*. São Paulo, Pioneira, 199, p. 120

no tienen tanto que ver con las actitudes mentales sino con el comportamiento comercial en el cotidiano. Esas son variables que no cambian tanto, por eso encuestas semestrales o trimestrales pueden ofrecer un escenario relativamente confiable. Sin embargo, cuando hablamos de encuesta de opinión ese cuadro se modifica, pues las opiniones son variables, fluidas, y cambian con más rapidez y abruptamente. Por eso, muchas encuestas electorales pueden no confirmarse en las urnas si no se hacen muy cerca de las elecciones, ya que cualquier elemento de gran proporción en los medios como algún escándalo, por ejemplo, puede tener consecuencias negativas en la opinión de las personas.

Siempre se debe tener en cuenta ese aspecto de la encuesta de opinión cuando la analizamos, ya que los resultados que allí se presentan representan el instantáneo de una situación. Por eso es interesante crear marcos de evolución. Por ejemplo: estamos entrando en la empresa o nos toca la cuenta de un nuevo cliente. Se hace una encuesta para evaluar como está la imagen de la institución ante sus públicos o lo que sea más importante en aquel momento. Tras el análisis de estos resultados preliminares se implementa alguna acción de comunicación. Pasado el "calor" de la campaña se hace otra encuesta y se compara con el marco cero; a partir de ahí, se puede crear un gráfico de evolución de la corporación así como un índice de eficacia de las campañas. O sea, se puede crear un cuadro analítico de la Política de Comunicación aplicada a la empresa y eso puede servir de objetivo para una planificación más eficiente.

Por este ejemplo ya podemos tener una idea de las aplicaciones que la encuesta de opinión dentro de un gabinete de prensa. Como ya se ha dicho, el consumidor actual está cada vez más atento y consciente en su consumo e incluso cuando no lo está, la vigilancia de ONGs y de los medios no perdona los deslices de las instituciones.

Otra aplicación de la encuesta que el equipo de comunicación puede utilizar es la evaluación de los servicios por los actuales usuarios. Empezar con quienes ya utilizan los productos y servicios para ver lo que se puede aprovechar positivamente dentro de lo que ya existe e intentar mejorar el que presenta problemas. Como se sabe, la mejor imagen que se puede pasar de una institución es la que da su propio funcionario. Entonces una encuesta puede evaluar este aspecto así como se puede hacer un trabajo de sondeo entre los que han dejado de utilizar los servicios y también añadir sus críticas y sugerencias a los posibles puntos negativos que ya hayan sido levantados anteriormente con los internos.

A veces los gestores pueden quedarse con una visión comprometida del propio negocio/corporación y por eso no consiguen ampliar el campo de análisis y percibir las varias posibilidades y combinaciones comunicativas que se puede realizar. Un ejemplo sería el de pensar que el abandono de los clientes puede estar condicionado solamente por el factor precio, cuando puede perfectamente estar relacionado a aspectos de atención, flexibilidad en la oferta del servicio o en las formas de pago. Variables que se pueden combinar sin que exista la necesidad de reducir el precio.

Como se puede percibir, la encuesta ofrece un excelente instrumento para el análisis de muchos elementos que sirven de subsidio para la planificación de comunicación y la definición de una política para la estructuración de un servicio que sea confiable dentro de un escenario de consumidores cada vez más exigente, fragmentado y consciente.

Por esos aspectos peculiares del gabinete de prensa, creemos ser de fundamental importancia que profesionales de Relaciones Públicas estén presentes. Como pudimos ver a lo largo de la discusión, un gabinete de prensa en la contemporaneidad del mundo corporativo se ha convertido más que en una simple "máquina de hacer notitas para periódicos" y se ha transformado en un centro de diseminación de informaciones que pueden ser vitales para la credibilidad de la empresa ante la opinión pública. En lo que se refiere específicamente a las empresas y órganos de los gobiernos estatales, federales y municipales, estas estrategias pueden rendir muchos dividendos políticos y también contribuir para la obtención de ventajas en acuerdos de ayuda socio-financiera de organismos internacionales. Estos factores convierten la percepción del proceso comunicativo y la de la institución que el RP posee ítemes que lo califican para la práctica profesional dentro de los gabinetes de prensa juntamente con los de periodismo.

Algunos comentarios a más

El gabinete de prensa sólo es una parte del trabajo de comunicación social de una empresa. El gabinete de prensa sin las demás actividades de comunicación vinculadas a las relaciones públicas, a la publicidad y al periodismo será débil y no podrá andar con las propias piernas en diversas situaciones en las cuales necesitará del soporte de los demás profesionales.

Además, como en cualquier otra área profesional seria, la ética y los principios de transparencia y diálogo deben prevalecer en todos los momentos de la planificación y del cotidiano del gabinete. En situaciones de crisis,

además, esos principios son los únicos que pueden mantener la integridad de la empresa y, por lo tanto, su imagen positiva junto a la opinión pública. Es necesario un trabajo de hormiguita, construyendo y consolidando el concepto favorable a la institución en el día a día. Con los periodistas, eso se consigue al atenderlos siempre (6) con franqueza y, a cada buena noticia o evento importante, comunicándoselo con antelación y dando todos los datos posibles para que aquel asunto pueda crecer. El gestor debe estimular que sus asesores visiten las redacciones con cierta frecuencia y, en algunos casos, puede hasta acompañarlos; es normal también que el ejecutivo y el jefe de su gabinete almuercen o cenén con algunos editores y columnistas. Eso no significa corrupción si los dos lados son serios y tienen la ética como principio fundamental, pero sí un fortalecimiento de las relaciones lo que es importante para ambas partes. No podemos olvidar que el buen periodista no es nadie si no tiene sus fuentes.

Como la controversia y el conflicto son cuestiones bastante presentes en las instituciones públicas, debido a leyes inesperadas, crisis políticas nacionales e internacionales, bajas y altas en las bolsas de valores etc., debe entenderse el área de comunicación social como prioridad en cualquier gestión. Aun en momentos aparentemente tranquilos, conviene que el equipo de comunicación esté trabajando a todo vapor para consolidar la imagen de la institución junto a sus públicos y, en el momento en que necesite a esos públicos, pueda contar favorablemente con ellos. Por eso la inversión en el área de comunicación es importante no sólo en términos de contratación y manutención de buenos profesionales así como en términos de adquisición de buenos equipos con tecnología de punta. El sector de comunicación no puede ser visto como un lugar menor en la estructura de la organización; al final, es allí que están los ojos, los oídos y la boca de la institución.

6.- *La peor cosa que se le puede hacer a un reportero es, cuando él solicita alguna información, decir que se va a entrar en contacto después para responder y nunca hacerlo. En ese caso, el periodista perderá la confianza en el asesor y, las próximas veces, desconfiará de su discurso*

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRETON, Philippe. *L'explosion de la communication à l'aube du XXI siècle*. París, Editions La Découverte, 2002.

FREITAS, Ricardo & LUCAS, Luciane (org). *Desafios contemporâneos em comunicação: perspectivas de relações publicas*. São Paulo, Summus editorial, 2002.

KUNSCH, Margarida (org). *Obtendo resultados com relações publicas*. São Paulo, Pioneira, 199.

LUCAS, Luciane (org.). *Com credibilidade não se brinca*. São Paulo, Summus Editorial, 2003.

WOLTON, Dominique. *Il faut sauver la communication*. Paris, Flammarion, 2005.

El Síndrome de TAO

El Síndrome de TAO

Por:
Profesor Hernán Pernet Y.
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

Fue a principios de la década de los años sesenta del siglo anterior, cuando el Imperio del Sol Naciente, es decir el Japón, luchaba desesperadamente por salir del atraso y el agobio forjado tanto por la pérdida en la Segunda Guerra Mundial, cuanto por una serie de condicionantes estructurales relacionados con un pensamiento de esencia feudalista, milenaria y que priorizaba como modelo actitudinal una sutil e irreflexiva sumisión, tanto a los patrones del protocolo tradicional cuanto a un afán de permanecer cercados frente al mundo.

La composición estructural del Japón, con su milenaria y fantástica historia, mantenía, como elemento propio de su ser, una sucesión de códigos, modelos de pensamiento y actitudes de relación donde se priorizaba la presunta superioridad y el saberse una nación elegida y predestinada para influenciar en su entorno circundante.

Los vencedores de la contienda, es decir los Estados Unidos de América y sus aliados, miraron al principio con cierta displicencia y quizá incluso ironía la connatural prepotencia del ciudadano japonés y su espíritu que se negaba a aceptar la ingerencia de los victoriosos.

Variadas fueron las tentativas para influenciar en el pensamiento de los orientales pero estas, de manera pertinaz, topaban una y otra vez, con la inmensa muralla actitudinal y de pensamiento de los asiáticos.

El Departamento de Estado de Estados Unidos de América llegó en un momento determinado a considerar que tal posición era quizá más feroz y desconcertante que la mismísima fortaleza para la lucha y el combate de la que hacía gala el pueblo nipón.

El Japón había entrado en los proyectos expansionistas de la geopolítica mundial y el crecimiento de la economía miraba a esta nación como una fuente óptima para impulsar los mecanismos del modelo de capitalismo social con que aquella especie de "Plan Marshall", buscaba desarrollar a niveles intensos a la nación de herencia feudal.

La constante preocupación hacia los hechos tuvo, como era de esperarse, una cantidad innumera de campañas, cuyo objetivo era sensibilizar la conciencia ciudadana y permitir dar el paso necesario para, de una vez por todas, superando etapas, poner a dicha nación en el primer mundo.

Más, era evidente que el objetivo deseado no lograba despegar hasta que, un ciudadano japonés, hábil,

inteligente, intuitivo y curioso fue a América. Iroshi Máshima, tales eran sus nombres; observó detenidamente y quizá hasta con cautela lo que los grandes empresarios hacían y en particular la FORD MOTOR de Detroit, la misma que había logrado un estándar de desarrollo y crecimiento sorprendente y magnífico.

Se presentó en la compañía y solicitó se le permitiera adentrarse en el conocimiento de la estrategia empresarial, el mismo que evidentemente venía logrando un éxito realmente ostentoso.

Entró, dio la vuelta, habló con uno, luego con otro, hasta que por aquellas cosas que los filósofos llaman determinismo coincidió con Napoleón Hill, un auténtico personaje de la motivación individual y empresarial y por cierto de las Relaciones Públicas quien cumplía un proceso intenso de motivación en la inmensa empresa.

Dicho contacto tuvo el raro privilegio de dar inicio a una amistad y una traslación de conocimientos en los diversos ordenes de las relaciones empresariales, que retornado el señor Máshima al Japón optó de inmediato por ponerse en contacto con diversas autoridades y sugerir políticas radicales de modificación de los arquetipos y herencias milenarias del pueblo nipón.

Y triunfó, la propuesta fue un éxito tan grande que a poco las grandes corporaciones empezaron a disputarse los conocimientos de Máshima, y en especial la Kawasaki Kishen Kaisha y posteriormente la Nissan Motors, quienes tuvieron en el y su propuesta de Relaciones Públicas Corporativas no solo a un adalid sino a todo un personaje que hasta la contemporaneidad es tomado como el icono referencial del bien pensar y el bien hacer.

¡Harakiri a la occidental!

En Quito, hace ya treinta años, el Almirante Marco Arturo León, Gerente General de la Flota Petrolera Ecuatoriana, había ya, dado sus múltiples viajes, intuido el poder de las Relaciones Públicas y estaba atento para hacer de ellas el uso más oportuno para fortalecer, no únicamente la imagen corporativa de la naciente flota de barcos petroleros, forjados con la alianza de la Kawasaki del Japón y la Armada del Ecuador, sino la del flamante país petrolero.

La Escuela de Ciencias de la Información de la Universidad Central del Ecuador, tenía en su pensum académico la obligatoriedad de aprobar 4 materias relacionadas directamente con las Relaciones Públicas,

incluyendo por cierto protocolo e infinidad de detalles aparentemente insignificantes, pero que, al pasar el tiempo demostrarían que no eran tal. A la par el connotado maestro colombiano, Humberto López López, había llegado a la ciudad a dictar sus famosos postgrados en CIESPAL, los que usualmente tenían unos llenos apoteósicos dados la fama de gran conferencista y conocedor de las RRPP y donde, como no podía ser para menos, los chicos de la Central, lucían su presencia.

Todos los acontecimientos previos, aparentemente inconexos tuvieron, el rato de los ratos, tan esplendorosa conjugación que a la vuelta de los años, en las tertulias entre comunicadores y relacionadores públicos, se rememoraba el excelente manejo de la oficina de Relaciones Públicas de la empresa naviera, por lo que más de uno sugirió se transmita los secretos, aprendidos de los japoneses, del maestro López, y de la universidad.

Pues bien, aquí están los famosos mandamientos.

-Ante todo y por sobre todo una campaña de Relaciones Públicas debe siempre, absolutamente siempre, contar con los suficientes recursos económicos incluyendo allí el rubro imprevistos.

-Siempre, toda campaña por aparentemente simple o rápida que fuere, debe tener los conceptos de excelencia y perfección en absolutamente todos los ordenes. El dejar sin afinación, incluso aquello que puede ser nimio o intrascendente, al final, en el resultado, desmerece el esfuerzo.

-Domine la sutileza investigativa y eleve a la intuición a su máximo esplendor. Es siempre mejor prever que lamentar. Muchos de los errores de una campaña se dan por no prevenir detalles.

-Planifique con el suficiente tiempo de antelación y vaya cumpliendo los plazos previstos con la mayor estrictez posible. Con que una de las piezas de un todo se desincronice, el esfuerzo termina anulado.

-Vaya siempre al grano. Fije el objetivo a lograr, midiendo todas las reales posibilidades, a favor y en contra, para el esfuerzo y la inversión. Hay campañas millonarias, de aparente relumbrón que el rato, de los ratos, se pierden como el humo.

-Entienda bien que generosidad no es dispendio. La inversión de gastos operativos solo debe medirse en función a la rentabilidad de la misma no únicamente en

el plano económico sino en el efecto de flujo y reflujo, es decir la intensidad de pregnación positiva o negativa de una imagen.

-Siempre, fueren cuales fueren las circunstancias, valorice a los actores, pasivos y activos de la campaña. Muchas veces, más de las que uno puede imaginar, hace más un pájaro carpintero que un halcón carroñero.

-Juegue limpio. Las campañas de Relaciones Públicas que fundamentan su proceso en desacralizar o dañar al rival o los competidores, termina al final, recibiendo la misma y mayor dosis de su veneno.

-Aunque le parezca raro, está comprobado por la Medicina Laboral, que una campaña de Relaciones Públicas que haga uso de la alegría, en su variantes estratégicas, usualmente logra sus objetivos con mayor rapidez y con mejor rendimiento porcentual.

-Sea audaz. Una campaña de Relaciones Públicas tiene, ante todo y por sobre todo que ser original, es decir auténtica, propia, acorde a los condicionantes estructurales. El imitar, el buscar las similitudes entorpece y usualmente los resultados no son iguales.

-Y por último y casi como la regla de oro. **"DE LO QUE LE PIDAN. PERO PIDA LO QUE VALE".**

LA FUNCIÓN DE LAS **RR.PP** EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Por:
María Angélica Salazar M.
Periodista Universidad de Chile
Magíster en Comunicación Social
Doctorando en Gestión y Política Educativa

"Las Relaciones Públicas son la práctica de la responsabilidad social", manifestó Edward Bernays en la Universidad de Boston en agosto de 1980.

Esta declaración puede parecer para algunos como contradictoria porque la profesión de relaciones públicas, tal como la conocemos hoy, evolucionó a partir del trabajo de los profesionales del siglo XIX que creían que "cada minuto nace un idiota" o "que el público no importa un pepino". Sin embargo, todos los grandes relacionadores públicos a partir de Ivy Lee han insistido que la responsabilidad ante los públicos es una premisa capital de esta disciplina.

Relaciones Públicas: una aproximación conceptual

El término relaciones públicas es polisémico, esto es, posee varios significados y se suele definir en función de sus tácticas y técnicas más patentes como la publicidad en un periódico, una entrevista en televisión, o la presencia de una persona famosa en un acontecimiento especial.

Lo que la gente no suele comprender es que las relaciones públicas constituyen un proceso entre una organización y sus públicos que incluye una investigación y análisis, la creación de una política, la planificación de una estrategia comunicacional, la implementación de tácticas y la evaluación

A lo largo de los años se han formulado una serie de definiciones. Grunig y Hunt afirman que las relaciones públicas consisten "en la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos" (Grunig y Hunt, 2000:52) y plantean el modelo simétrico bidireccional como el mecanismo más eficaz para que una organización evalúe su responsabilidad social.

Por otro lado Long y Hazelton describen a las relaciones públicas como "una función directiva de comunicación a través de la cual las organizaciones se adaptan o mantienen con su entorno con el objetivo de lograr sus fines como organización". (Wilcox y otros, 2000: 36)

Por su parte las autoras María Luisa Muriel y Gilda Rota señalan que la comunicación institucional es un término sustituto de relaciones públicas y la definen como: "el sistema coordinador entre la institución y sus públicos que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y, a través de ello, contribuir al desarrollo nacional" (Muriel y Rota 1980: 31)

Partiendo desde este punto de vista la comunicación institucional u organizacional surge como una actividad que, eminentemente, aunque no en forma exclusiva puede contribuir al logro de este bienestar común.

Para la labor de coordinación que lleva a cabo el sistema de comunicación organizacional se requiere de un profesional de relaciones públicas que realice estas etapas específicas:

- Investigación que proporcione información necesaria
- Planificación de procesos comunicacionales
- Implementación de tácticas comunicacionales
- Evaluación de los planes o programas

¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)?

Dos definiciones operativas que no agotan la reflexión en torno al concepto, señalan que:

"Es el comportamiento que asumen las empresas a través de sus planes estratégicos con las necesidades que emanan de sus políticas internas y externas mas allá del beneficio inmediato y la generación de riqueza" (Teixido y otras, 2000: 17)

"El compromiso de la empresa de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida" (World Business Council for Sustainable Development, 2002:6)

La Responsabilidad Social Empresarial tiene una doble dimensión, la interna y externa. Esta distinción hace referencia a las acciones que realiza la empresa en torno a este tema. Las acciones, políticas y programas dirigidos a los empleados de la empresa, sus proveedores y los participantes de la cadena del negocio se encuentran dentro de la RSE interna.

Por otro lado, las acciones políticas y programas orientados a la comunidad es decir, a cualquier grupo o problema social que no se encuentre relacionado directamente con la empresa mediante una relación contractual o económica. Se encuentran dentro de lo que se comprende como RSE externa. En este ámbito se encuentran las iniciativas de apoyo a la comunidad, de donaciones, medio ambientales, entre otras.

La RSE debe abordar estos dos ámbitos con la misma importancia y buscar canales de acercamiento entre ambos, mediante programas que permitan que la empresa en su conjunto se involucre.

En este sentido, es importante destacar que un efectivo plan de responsabilidad social de una empresa debe contemplar ambos ámbitos y buscar que exista una sinergia entre ellos. Las medidas que se adoptan para poder realizar esto generalmente tienen que ver con políticas y estrategias de comunicación.

La RSE en la empresa actual

La empresa hoy requiere de un buen entendimiento de la sociedad no sólo en términos de producción y difusión de bienes y servicios sino también de una experiencia de vida social como lugar de aprendizaje comunitario, como expresión de acciones filantrópicas, como espacio de resolución de conflictos y de responsabilidad social.

En la actualidad, las organizaciones empresariales y sus líderes, comienzan a verse como ciudadanos responsables por su entorno, del cual aprenden y se fortalecen. Si esto es así, entonces, es necesario avanzar en una mejor comprensión de los vínculos que se establecen dentro de la empresa y hacia el exterior de ella, ya sea ésta lleve a cabo su proyecto productivo en el ámbito local, nacional o global.

Ser empresa ciudadana significa poseer una cultura organizacional que otorgue coherencia al negocio propiamente tal con un sistema de valores reconocidos públicamente por la organización empresarial. Es decir, ser empresa ciudadana significa tener una ética compartida por todos sus miembros, esto le ofrece identidad y un sentido de trascendencia al proyecto empresarial en ejecución, el cual se inserta en un espacio mayor y que posibilita la sustentabilidad social y ambiental de la economía.

Por lo tanto, la Responsabilidad Social Empresarial emerge como un método innovador para aprovechar las nuevas oportunidades de negociación y cooperación que deben darse entre el sector empresarial, el estado y las organizaciones de la sociedad civil para alcanzar mejores índices de desarrollo humano y al mismo tiempo de sustentabilidad de las propias empresas.

Herramientas para la Responsabilidad Social

Son los métodos que se utilizan para la implementación y la evaluación de planes de responsabilidad social y los más utilizados son:

- Inversión Social

La inversión social privada es todo aquello que la empresa destina, más allá de sus obligaciones legales, para contribuir a mejorar las condiciones de vida de la sociedad donde opera. Aunque no tiene rendimientos en dinero, los tiene en beneficios sociales permanentes, y no debe confundirse con la obligatoria inversión social del estado, ni con las inversiones que hacen las empresas privadas en el terreno social, como contratos para el transporte público, la salud o la educación, todo ello confines lucrativos.

En conclusión, es aquella inversión que considera variables de rentabilidad que van más allá de las utilidades económicas y que toma en cuenta, aspectos sociales y de desarrollo humano en sus resultados.

- Marketing con Causa (MCC)

Es una actividad de carácter planificado y proactivo emprendida por las empresas como consecuencia de una orientación hacia la responsabilidad social y de sus políticas de marketing. Persigue un triple objetivo: el posicionamiento de la imagen de marca en el mercado, la satisfacción del consumidor y el bienestar y desarrollo de la sociedad. Consiste en la promoción de valores o causas a fin de lograr la fidelización de los clientes y el compromiso de los consumidores con un determinado comportamiento de interés social.

Por otra parte, el Marketing Social consiste en una actividad planificada y proactiva emprendida por las organizaciones sin fines de lucro, consecuencia de su misión como tales. Se centra principalmente en la captación de adherencias y recursos en la comunidad. Mediante las herramientas del marketing, comunica la labor propia de la organización, promoviendo valores y causas coherentes con su misión, y generando instancias efectivas de cooperación y financiamiento.

El marketing con Causa Social (MCS), por último, es una atractiva oportunidad de añadir valor a las actividades de las organizaciones empresariales (Marketing Con Causa) y organizaciones sin fines de lucro (Marketing Social) y, de paso, contribuir a la construcción de sociedades más sostenibles. Este constituye uno de los sectores de publicidad de mayor crecimiento en países como Estados Unidos y Reino Unido.

- Triple Balance Social

Es un balance económico, social y ambiental que se aplica a la empresa, en el que se evalúa teniendo en cuenta su contribución combinada a la prosperidad económica, la calidad del medio ambiente y el capital social.

Es una técnica que permite a la empresa reunir información cuantitativa y cualitativa para seguir de manera objetiva el desarrollo de sus actividades en el campo de los recursos humanos y medir su desempeño en la implementación de programas de carácter social (internos y externos).

Para el caso de la Auditoría Ambiental ésta es reconocida como un sistema voluntario que permitirá alcanzar metas en el entorno natural o construido por parte de la empresa lo cual permitirá optimizar acciones de vigilancia e inspección durante el proceso productivo o plan del negocio. Esto posibilita un mayor reconocimiento público a las conductas proactivas que desarrolla la propia empresa y reduce el impacto negativo en la comunidad.

Mientras que, la Auditoría Económica corresponde a aquellas manifestaciones y declaraciones que efectúa la

alta dirección de una empresa a sus auditores y a la sociedad en general respecto a que los estados financieros son sujetos a examen. Igualmente, los "criterios establecidos" se refieren a los principios contable-financieros aceptados, con regularidad universalmente.

¿Cómo contribuyen las Relaciones Públicas a la RSE?

Las relaciones públicas constituyen una función de comunicación y las herramientas de RSE: marketing con causa, inversión social, y triple balance social utilizan instrumentos o actividades comunicacionales dirigidas a los diferentes públicos objetivos o stakeholders.

La gestión, a nivel táctico, de planes o programas de responsabilidad social es la función de los profesionales de relaciones públicas, por lo que éstos deben contar con un sólido sustento teórico-práctico sobre la importancia que las empresas tengan un actuar socialmente responsable.

En la actualidad, diseñar e implementar una estrategia de Responsabilidad Social para la empresa resulta fundamental para lograr integrar la temática a la vida de la compañía de forma sistemática, con objetivos y productos medibles, así como para realizar la planificación necesaria de las actividades y acciones que la empresa realizará en el marco de su estrategia definida.

La no-existencia de un plan definido de RSE, lleva a la empresa un desgaste de recursos, tanto humanos como monetarios, lo que finalmente tiende a crear reticencia, tanto en los empleados de la empresa, como en la comunidad.

Dentro de éste resulta fundamental que la empresa diseñe una estrategia de comunicaciones al respecto. En este contexto, existen dos áreas fundamentales hacia las cuales comunicar; la interna y la externa.

A nivel interno es necesario políticas de comunicación de la Responsabilidad Social mediante las cuales la empresa logre permear a todos sus recursos humanos en la temática de la responsabilidad social y se comprenda los beneficios y actividades que implica su adopción.

Por otro lado, la comunicación externa resulta fundamental para lograr informar a la sociedad de la política de la empresa y de este modo, evitar asociaciones negativas. Sin embargo, los medios de comunicación de masas en Chile, tienden a ser bastante reacios a cubrir este tipo de temas, por lo que el esfuerzo que debe realizar la organización es vital para lograr una efectiva comunicación externa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cutlip, Scott y Center AlleE (2000) "*Relaciones Públicas Eficaces*" Editorial Gestión 2000 Barcelona . España

Grunig , James E y Hunt , Todd (2000) " *Dirección de Relaciones Públicas*" Editorial gestión 2000 , Barcelona

Muriel , M.Luisa y Gilda Rota (1980) "*Comunicación institucional, un enfoque de Relaciones Públicas*" Editorial Andina. Quito . Ecuador

Teixidó, Soledad; Chavarri, Reinalina; Castro, Andrea. (2002) "*RSE: 12 casos empresariales en Chile*" Ed. Fundación Prohumana. Santiago de Chile

Wilcox, Dennis L; Ault, Philip; Agee, Warren y Cameron, Glen (2001) : " *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*" . Editorial Addison Wesley Madrid 2001. España

World Business Council for Sustamble Development (2002) " *El caso empresarial para el desarrollo sostenible*" Johannesburgo. Sudáfrica



● Universidad Autónoma de Guadalajara / México



● Universidad Central de Venezuela / Venezuela



● Universidad Tecnológica Equinoccial / Ecuador



● Universidad de San Martín de Porres / Perú



● Universidade do Estado do Rio de Janeiro / Brasil



● Universidad Nacional del centro del Perú / Perú



● Universidad Nacional de Lomas de Zamora / Argentina



● Universidad NUR Bolivia

