



Asociación
Latinoamericana
de Carreras
Universitarias
de Relaciones
Públicas

REL'P

Nº
4

Publicación Científica Gratuita



COMITÉ EDITORIAL

Presidente

Dr. Johan Leuridan

Editor General

Msc. José Carrera

CONSEJO EDITORIAL

Dr. Emilio Solórzano

Msc. José Carrera

CONSEJO DE REDACCIÓN

Dr. Antoni Noguero

Dr. Emilio Solórzano

Dra. Maria Aparecida

Dr. Tilson Donn

Dr. James Gruning

Dra. Bárbara Délano

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Dg. Evid Dry

IMPRESIÓN

Metro Design / Metropolitano de Diseño



PRESENTACIÓN

La Asociación Latinoamericana de Carreras Universitarias de Relaciones Públicas (ALACAURP), prosiguiendo con sus objetivos de fomentar y difundir los trabajos de investigaciones de Relaciones Públicas, se complace en entregar a los estudiosos de la disciplina y a la comunidad en general el cuarto número de su Revista Científica.

En esta oportunidad la presentación de la nueva presentación coincide con la realización del IV Congreso Internacional de ALACAURP, organizado por la Universidad NUR de Santa Cruz, Bolivia, apreciado miembro fundador de nuestra Asociación

Conforman ALACAURP doce universidades de reconocido prestigio y trayectoria en el continente, representando una voz autoritaria de América Latina en el concierto académico y profesional de las Relaciones Públicas mundiales.

Como siempre invitamos a los investigadores y profesionales en general a contribuir al desarrollo de la especialidad, haciéndonos llegar sus apreciados trabajos para incorporarlos en las próximas ediciones, y permitir de esta forma la continuidad de esta publicación.

Dejo especial constancia de nuestro agradecimiento a nuestro Editor, lo mismo al Consejo Editorial y autores involucrados en este número, por los invalorable esfuerzos realizados para hacerlo posible, como una muestra de la dedicación y vigencia de la membresía de ALACAURP.

Dr. Johan Leuridan Huys
Presidente

Lima, Octubre de 2007

SUMARIO

- 4** ● **CONSIDERACIONES ACERCA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS EN EL SIGLO XX Y SU INCARDINACIÓN ACTUAL EN EL FENÓMENO DE LA GLOBALIZACIÓN.**
Antoni Noguero i Grau
- 34** ● **RELACIONES PÚBLICAS, LA ESTRATEGIA GLOBAL CORPORATIVA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**
Dr. Donn James Tilson
- 49** ● **“RELACIONES PÚBLICAS: ADMINISTRANDO LA CONTROVERSIA Y CONSTRUYENDO ACUERDOS”**
Dr. Emilio Solórzano Hernández
- 59** ● **EXCELLENCE IN THE MANAGEMENT OF PUBLIC RELATIONS AND COMMUNICATION”**
James E. Grunig
- 84** ● **“LA COMUNICACIÓN COMO APOYO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA”**
Profa. Dra. Maria Aparecida Ferrari
- 98** ● **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, UN NUEVO CAMPO DE GESTIÓN DONDE LAS RELACIONES PÚBLICAS TIENEN UN ROL**
Dra. Bárbara Délano
- 140** ● **NUEVOS APORTES DE RELACIONES PÚBLICAS PARA EL SIGLO XXI**
Profa. Dra. Maria Aparecida Ferrari

EDITORIAL



Nuestra revista científica aparece en este nuevo número con un formato más pequeño y manejable con el que pretendemos darle un carácter más funcional y acorde a la imagen que queremos proyectar de nuestra organización.

En cuanto al contenido, debido a la complejidad del actual escenario social a consecuencia de la mundialización nos hemos exigido investigar y proponer respuestas desde la perspectiva académica y de la praxis de las Relaciones Públicas con una clara visión de las distintas variables que inciden en los fenómenos de integración.

Las Relaciones Públicas deben adoptar nuevos enfoques que son imprescindibles para enfrentar las preocupaciones de la sociedad contemporánea de la información y el conocimiento.

La revolución producida por las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TICS), reclaman una reconceptualización a la luz del cambio de paradigmas, ya no se puede entender, como en décadas anteriores, el conjunto de procedimientos relacionales justificados teóricamente para intervenir en la realidad y mejorar nuestra actuación como relacionistas.

Nuestras universidades tienen que ir abordando con decisión estos aspectos con talento y creatividad pues el éxito de nuestra actividad dependerá de la generación de respuestas inéditas reclamadas por un devenir transformador de la sociedad y la cultura en su conjunto.

Estos tiempos reclaman de nosotros aprendizajes continuos y contrastados en la práctica, hay que redefinir expectativas, necesidades, escenarios, actores, formas de participación, interacción y comunicación entre otras manifestaciones para entender las organizaciones y la sociedad toda, en la que las Relaciones Públicas no se pueden quedar afuera.

Hoy como ayer, la aceleración tecnológica modificó notablemente las relaciones sociales, políticas, económicas y culturales en la vida pública y privada.

Si la tecnología hoy es global, se arrojan incoherencias en las zonas mas deprimidas de nuestros países que están siendo aniquiladas por la tecnología unilateral y aquí la responsabilidad social empresarial no es suficiente (RSE).

En todos estos aspectos la ALACAURP debe liderar esos cambios a los que estamos abocados promoviendo con mayor intensidad investigaciones charlas y eventos con temas de actualidad que nos motiven a generar, discusiones, debates y consensos.

**CONSIDERACIONES ACERCA
DE LAS RELACIONES PÚBLICAS
EN EL SIGLO XX Y SU INCARDINACIÓN
ACTUAL EN EL FENÓMENO
DE LA GLOBALIZACIÓN.**



Antoni Noguero i Grau

*Departament de Comunicació Audiovisual i Publicitat
Universitat Autònoma de Barcelona
antoni.noguero@uab.es*

Resumen

El estudio y desarrollo de las Relaciones Públicas han ido configurándose con vigor a lo largo del Siglo XX. Pero las actividades que no avanzan en paralelo en su dimensión teórica y práctica, quedan condicionadas, entre otras, por avatares externos como pueden ser los identitarios o los de la propia estructura de la actividad que -de una forma- u otra están vinculados al espectro amplio de la comunicación provocando complejas y momentáneas sobreestimaciones conceptuales.

Se resalta que el objeto de estudio y conocimiento de las Relaciones Públicas se circunscribe a las organizaciones y a los públicos.

Su metodología es la propia de las ciencias sociales, y su epistemología puede significarse académicamente como en cualquier otro campo del saber.

Palabras clave: relaciones públicas, organizaciones, públicos, *dircoms* y *marcoms*.

Abstract

The study and development of the Public Relations have gone being formed by vigor throughout the XXth century. But the activities that do not advance in parallel in his theoretical and practical dimension, remain determined, among others, for external vicissitudes since they can be the identitarios or those of the own structure of the activity that - of a form - or they are linked other one to the wide spectrum of the communication provoking complex and momentary conceptual overestimations.

There is highlighted that the object of study and knowledge of the Public Relations limits itself, in some way, to the organizations and to the public ones.

His methodology is linked to the social sciences, and can mean in any other field of to know his epistemología academic like.

Key words: public relations, organizations, publics, *dircoms* and *marcoms*.

Sumario

- 01 ● Los tres estadios o etapas que nos introducen en el objeto de conocimiento de las Relaciones Públicas.
- 02 ● El concepto de organización y la confusión del "corporate".
- 03 ● Las organizaciones y las Relaciones Públicas: Un breve *insight* en el siglo XX.
- 04 ● Dialéctica entre *Dircoms* y *Marcoms*. Notas para una historia de los *Dircoms*.
- 05 ● ¿Pero quién invento y patentó: el *Dircom*?
- 06 ● Notas para una historia de los *Marcoms*.
- 07 ● Algunos elementos y antecedentes que pueden ayudarnos a descifrar el *state of the art* de las Relaciones Públicas en la actualidad.
- 08 ● Conclusiones.
- 09 ● Bibliografía.

01. Los tres estadios o etapas que nos introducen al objeto de conocimiento de las Relaciones Públicas.

El objeto de estudio de las relaciones públicas se centra *prima facie* en la organización y sus públicos. Puede hablarse, sin duda alguna, de una teorización dual o bipolar, que pueden ser estudiados independientemente pero que a su vez han de ser entendidos en profunda interacción. Incluso cabe hablar de un primer estadio de estudio.

Sus argumentos políticos, económicos y sociales se entrelazan en un segundo estadio, como un constructo, tanto en la esfera pública como en la privada y desde la perspectiva argumental de las ciencias sociales.

La dinámica informativo-comunicativa como elemento coadyuvador de la opinión pública, se ha de interpretar como un tercer elemento.

Los dos primeros estadios se conforman en el "hacerlo bien" y el tercero en el "hacerlo saber".

02. El concepto de organización y la confusión del "corporate".

Históricamente cuando el fenómeno del conocimiento o teorización de las Relaciones Públicas ha querido simplificarse en cierto matiz "filosófico" se alude inveteradamente al: Hacerlo bien y hacerlo saber (Do it well and let it know). Observamos otra vez el camino de la dualidad. Y todo ello sucede antes de adentrarnos en las frondosidades definitorias de la actividad. En efecto, casi todas las definiciones hacen referencia a la actividad pero no encontramos excesivas alusiones, con rigor y continuidad, que se estructuren en torno al fenómeno que genera la actividad profesional.

Por ejemplo, la idea de lo que es y significa una organización está sumida en el desconocimiento de que estamos incorporando el desarrollo weberiano al respecto de *verband*. Si bien es cierto que, en menor medida e intensidad, podría entenderse como asociación. Es decir la idea de *verband* podía ser utilizada en la lengua alemana tanto para explicación de la organización, como de la asociación, pero jerarquiza, en primer término, el concepto "organización", y en segundo el de "asociación". Con tal motivo Max Weber se convierte en la principal figura iniciadora de la teoría de la organización (*organization theory*)¹, entre otras cosas, a partir del desarrollo de la (*verband*), y que incluye en sí mucho más que la economía y las organizaciones profesionales, al ser utilizada como una terminología genérica y relacionarla con la acción social, a la par que a la propia actividad del día a día. Para no pocos autores Weber es un corredor de fondo anticipado de las tesis explicativas de la *managerial revolution*.

Señalada la aportación weberiana en sus propios términos, tanto desde la especificidad de la acción social, como de la

¹ "Organization theory" Es una teoría interdisciplinaria en la que Weber se significó como uno de primeros e importantes estudiosos en este campo de conocimiento. Lo mismo puede decirse de la "organizational sociology", que está más centrada en el campo de la sociología. O como dicen en el mundo anglosajón "falls more squarely within the field of sociology".

teoría de la organización, queda substantivada su significación operativa en el campo de las ciencias sociales.

También explica que la idea de organización está asociada a un grupo que la administra, ya que como tal se significaba en una forma primaria de orden (*ordnung*). Aspecto este que a su vez se enlaza con normas, pautas y reglamentos en lo que varios sociólogos norteamericanos contextualizan en la *convention and law*.

El universo weberiano² es múltiple y diverso, y los enfoques que se han ejercitado en el análisis de su obra -como es lógico- han sido prolíficos por parte de los investigadores.

Pero una de las curiosidades que conviene reseñar es la traducción del concepto de *verband* por parte de Parsons, ya que en lugar de interpretarla como organización, lo hace por *corporate group*³. Hecho que denota lo que ocurre con el concepto organización (*verband*) y el porqué de sus confusiones posteriores con el *corporate*.

² Max, Weber (1964): *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. FCE, México, 2 vol. Versión inglesa de 1968: *Economy and Society*. Nueva Cork: Bedminster Press.

³ En la versión de Talcott Parson, en su Capítulo I de *Economy and Society*, (*verband*) es traducido como "corporate group" (Weber 1947: 145 n. 76) Pero es Guenther Roth quien lo cambia por "organización" en la actual edición de *Economy and Society*, y su argumento se basa en que la expresión "corporate group" nos lleva a un falso entendimiento de lo que quiere decir. Weber ya que *verband* es un concepto mucho más amplio de lo que significan las organizaciones profesionales. Por otro lado, el término alemán *organisation* se refiere más a las actividades del staff o -incluso de lo que podríamos denominar hoy- la coalición dominante. Véase Swedberg, Richard (2005). *The Max Weber Dictionary. Key Words and Central Concepts*. California: Stanford University Press, p. 189; y Roth, Guenther (1992). *Interpreting and Translating Max Weber* International Sociology 7, 4:449-59).

03. Las organizaciones y las relaciones públicas: un breve insight en el Siglo XX.

Uno de los problemas básicos con los que se han enfrentado históricamente las Relaciones Públicas es que la práctica del día a día, no ha permitido un mejor asentamiento de la disciplina. Incluso la tendencia a la idea de que las Relaciones Públicas son una estricta defensa de las empresas sin apercibirse de otros valores añadidos es de hecho un síntoma perfectamente diagnosticable. De hecho, las empresas son sólo un tipo de organización más en una sociedad determinada y en un momento dado, pero que nada más y nada menos son el centro de generación de la economía de la sociedad con todas las consecuencias que ello implica. En razón a todo ello entendemos la lógica interna que ha generado plurales disfunciones en el ámbito de las Relaciones Públicas.

Una relectura de la obra de *Keeping the Corporate Image: Public Relations and Business, 1900-1950*, escrita por Richard S. Tedlow, nos da una serie de referentes prolíficos:

- a ● Las interrelaciones de los negocios con la opinión pública en diferentes etapas históricas.
- b ● La vehiculación de la información mediante los medios de comunicación de masas como realidad procesal e instrumental.
- c ● La actuación en los EE. UU., de la *National Association of Manufacturers (NAM)*, con referencia a las Relaciones Públicas, durante la etapa del *New Deal*.
- d ● El sempiterno o clásico discurso de las Relaciones Públicas de las Relaciones Públicas.

En los años setenta Bernays (1998, 28-29), y en la madurez, de su siempre parcial jubilación, ya que las "inquietudes" a

lo largo de su vida han sido múltiples -hecha la excepción de las asociacionales-, remarcó ocho puntos en los que las Relaciones Públicas deben jugar un papel constructivo en nuestra sociedad de hoy en día:

- 1 ● Desarrollar los derechos de los individuos y de la libertad.
- 2 ● Desarrollar el conocimiento y la educación de la gente en cualquier parte, y acelerar su participación en los asuntos públicos.
- 3 ● Revolución en los transportes, las comunicaciones y la tecnología, que han generado la independencia de la gente, local, nacional y mundialmente. Cuando Wendell Wilkie hablaba de "One World" él expresaba una esperanza que hoy es una realidad.
- 4 ● Dependencia de las organizaciones tanto con fin de lucro o sin él de la reacción pública y su correspondiente soporte para su continuidad.
- 5 ● Los hallazgos de las ciencias sociales y su aplicación a los asuntos humanos.
- 6 ● Aceptación de la responsabilidad social como energía en los asuntos humanos.
- 7 ● Reconocimiento mundial de la fuerza de la opinión pública como factor crucial de supervivencia.
- 8 ● Reconocimiento de que tanto los intereses privados como los públicos deben coincidir⁴.

Para algunos puede resultar curioso como Bernays efectuaba por un lado las declaraciones de principios y por el otro se le atribuye la invención de la creación de eventos (created

⁴ Bernays, Edward L. (1998): "Counselling Not Communications. The "father" of Public Relations argued for professionalism in pursuit of responsibility". En *International Public Relations Review*, editada por la IPRA. Con motivo del 20 aniversario de la aparición de la revista de la IPRA, se reprodujeron algunos artículos representativos del momento. Este que nos ocupa apareció en su primer número, en concreto, en septiembre de 1977.

events) en la década de 1920, tal y como indica Tedlow (1979, 193). Lo cierto es que la creación de eventos ha sido una actividad que se pierde en la oscuridad de los tiempos, ya que de siempre ha estado vinculada a la esfera pública, y en concreto al ámbito del poder, tanto político como religioso, y en cualquiera de sus modalidades. En función, de las circunstancias y del agente hacedor se han configurado diferentes tipificaciones como puede ser la de los pseudo-eventos.

En la vertiente europea, Lucien Matrat, reafirma su teoría de que las Relaciones Públicas han de entroncarse en la estrategia de la confianza, y es que en el sentido que utilizamos la expresión las vinculamos en el seno de la gestión del "management". De esta manera: "respondemos a las expectativas de aquellos que su conducta, juicios y opiniones puedan influenciar las operaciones el desarrollo de una empresa, y de paso motivarlos". Cuando la Dirección de una organización comprende que contando sólo con ella misma, difícilmente podrá tener éxito en su misión, y que las Relaciones Públicas pueden cooperar en la armonización de los intereses de todos aquellos que dependen de su desarrollo. Es en este preciso instante cuando podemos hablar de una política de Relaciones Públicas. Para Matrat (1998, p. 31) una vez definida la realidad antedicha es cuando pueden iniciarse los restantes procesos:

"Lo que significa desarrollar una política de comunicaciones para establecer y mantener una confianza mutua de la firma con los múltiples públicos.

Es muy diferente la perspectiva, tanto la de la publicidad como la de la propaganda:

La estrategia de la publicidad es crear el deseo que motiva la demanda por un producto.

La estrategia de la propaganda es la de generar reflejos condicionados que reemplazarán las acciones razonadas.

- a Las relaciones públicas son la estrategia de la confianza, que da credibilidad al mensaje⁵.
- b Pero la ausencia de una investigación más universalista, tanto académicamente como desde la impronta de la actividad profesional, se hace notar en exceso y ello produce cierta sensación estancamiento intelectual; en un contexto donde factores como la globalización, destradicionalización, e intensificación de la reflexividad social⁶, al decir de Giddens (2000, p. 76), están presentes.

5 Matrat, Lucien (1988): "The Strategy of Confidence". En *International Public Relations Review*, editada por la IPRA. Este artículo apareció primero en el vol. 13, N. 2, 1990. Pero procede de una conferencia impartida en el Instituto de Sociología de la Universidad de Bruselas, en 1970. Matrat fue miembro fundador de la Asociación Francesa de Relaciones Públicas (AFRAP), y de la Confederación Europea de Relaciones Públicas (CERP).

6 Giddens, Anthony (1991): *Modernity and Self-identity*. Palo Alto, Ca.: Stanford University Press.

04. Dialéctica entre *Dircoms* y *Marcoms*. Notas para una historia de los *Dircoms*.

Aunque el nombre de *Dircom* sea una aportación postmoderna de cuño francés, que se empieza a utilizar, hacia finales de la década de los ochenta en aquel contexto, la idea del Director de Comunicación surge por diferentes razones y sensibilidades, y uno de sus objetivos es posicionarse en un contexto jerárquico en la estructura del management, ya que entre otras aspectos, era difícil para un periodista tipificar su actividad en Francia en un ámbito directivo que no fuera en el de empresas periodísticas.

Por otro lado, no tiene nada que ver con la idea norteamericana del management clásica del *Vicepresident of Communications*, ya que este en las grandes corporaciones tiene una categoría ya sea supervisora o asesora en las grandes empresas donde a su vez cuentan con directores de marketing, de publicidad y de relaciones públicas, y es en esta área donde, por lo usual, se desarrollaban los temas relativos a la información, en general, y a las "press relations", en particular, entre otros temas en los que el *management* era más sensible en aras por ejemplo, de los *issues management* o temas candentes.

Cierto es que la línea de incidencia francesa de los *Dircoms* ha tenido cierto éxito, en especial, en el eje París-Madrid tal y como queda demostrado por la dinámica asociacional.

Si analizamos los primeros pasos de los *Dircoms* en Francia, podemos sintetizar una bibliografía de base en dos textos que pueden ser ilustrativos por un lado tenemos: *Le Vade-mecom. Le livre de la communication d'entreprise et des medias*⁷. En el observamos la necesidad de explicar en un texto la idea de la comunicación de empresa y los media, lo que venían explicando profesores y profesionales de diferentes ámbitos en la *Ecole de Science Com de Nantes*. La iniciativa surge en una idea Christian Daviot, de la promoción de 1987-1988, actuan-

7 ...Le Vade-mecom' exprime le savoir-faire acquis, la philosophie, l'ambition et, pour une bonne part, l'identité de Sciences Com'. *Le Vade-mecom. Le livre de la communication d'entreprise et des medias*. París: Dunod. 1990, p. 4.

do como coordinador de la misma Jacques Bourdonnais, que como *Directeur General de Sciences Com* a la sazón, entendió que habiéndose iniciado la actividad con una serie de conferencias en 1984, había llegado el momento adecuado en el que un grupo de cien colaboradores conferenciantes, profesores y profesionales relataran en un texto sus conocimientos y vivencias profesionales. En cierta medida podemos hablar de una declaración de principios⁸.

Entre los estudiantes que seguían estos estudios en la promoción de 1990, en un total de 35, procedían de diplomaturas de escuelas de comercio, de ingenieros, de Sciences Po (sic) o de un segundo ciclo universitario de historia, de letras, de derecho, de arquitectura, etc.

El otro texto al que hacemos referencia se intitula: *Les Dircoms. À quoi sert la communication? Enquête*. Sus autores Robert Tixier-Guichard y Daniel Chaize, de oficio periodistas, y desde su vertiente de referencia francesa nos plantean temas como si fueran ex novo, y desde el *Centre d'Information sur le Médias* -centro de formación y perfeccionamiento para periodistas- emprenden un trabajo basado en la realización de encuestas en varias empresas y considerando una bibliografía, que a excepción muy puntual, se mueve en el entorno que se inicia con la década de los noventa. Se habla de forma pintoresca de los nuevos dirigentes de las empresas: los "dircoms". El problema reside en la escasa visión sociológica del tema, ya que *ab initio* habría que hablar de las organizaciones y en un segundo estadio de que tipo de ellas estamos hablando

⁸ *Son projet pédagogique fait en effet de Sciences Com un carrefour unique en France, un tribune où viennent s'exprimer sur la communication des publicitaires et des hommes d'entreprise, des journalistes et des hommes des médias, des universitaires et des hommes de l'Art. Observateurs privilégiés de la communication, des intérêts et des enjeux qu'elle suscite, des passions et des débats qu'elle provoque, ils sont chaque année plus de cent à venir témoigner et confronter leurs points de vue. Cette confrontation fait la richesse de Sciences Com, celle que l'on voulait retenir dans les pages d'un livre pour qu'elle devienne mémoire. Le Vade-mecom. Le livre de la communication d'entreprise et des médias. Paris, Dunod. 1990, p. 13.*

en cada caso. El sesgo es claro su visión se encierra en el entorno de la comunicación de empresa y de la comunicación pública, sin otro referente, excepto el francés si se me permite. Pero la linealidad de esta obra surge de un referente un tanto incierto por su propia materialización en la crisis de la publicidad como comunicación⁹.

La interpretación específica del ámbito profesional, en no pocas ocasiones, se nos deviene resbaladizo como las disquisiciones acerca del *corporate*¹⁰ (Tixier-Guichard, R.; y Chaize, D. 1993, p. 444), o la perennidad confusa -para algunos- entre información y comunicación¹¹ (Tixier-Guichard, R.; y Chaize, D. 1993, pp. 494-7).

Uno de sus aciertos es destacar, como pórtico de entrada, de este texto lo que señala Jacques Tati -con su peculiar gracejo-, en el film *Mon oncle*, dice: *Tout communique! Tout communique!*

⁹ «Voyage accompli dans une conjoncture paradoxale: alors même que la communication affirmait son emprise conquérante sur la vie sociale, la première et la plus ancienne de toutes ses disciplines, la publicité, passait de l'euphorie triomphante de la décennie 80-90 aux angoisses de la récession mondiale qui accompagna et suivit la guerre du Golfe en 1991 et 1992. L'onde de choc devait atteindre tous les nouveaux territoires conquis à un rythme soutenu par ces nouveaux dirigeants des entreprises : les dircoms»

¹⁰ Tixier-Guichard, Robert; y Chaize, Daniel (1993). *Les Dircoms. À quoi sert communication ? Enquête*. Paris: Seuil.

¹¹ *Ibidem*

05. ¿Pero quién inventó y patentó: Dircom?

Parece ser que todo empezó en 1981, en París, que es cuando se publica una revista mensual denominada *L'Expression D'Entreprise. Le magazine de la communication d'entreprise*. Esta publicación dirigida a un target de: "responsables de comunicación de las empresas, en general, a las administraciones y a los colectivos locales: DIRCOM, DRH, Directores de marketing", según sus propias palabras son un 80% de sus lectores. Su propia publicidad señala que es indispensable para todos aquellos que tratan de informarse y confrontar sus experiencias acerca de los métodos y las técnicas de la comunicación.

Pero es en marzo de 1987, cuando los propietarios de la publicación *L'Expression D'Entreprise. Le magazine de la communication d'entreprise*, obtienen como *marque déposée* (e inscrita en el INPI), la palabra *Dircom*.

No obstante, este negocio editorial tiene diferentes líneas de actuación comercial, o de las actividades que hoy se denominan -para no pocos académicos- industria cultural:

1 ● *La Lettre: Les Infos.*

Gacetilla de carácter semanal que permite a los profesionales de estar informados de la actualidad del mundo de la comunicación.

2 ● *L'annuaire: Le Dircom.*

Listado de las 3745 personas encargadas de la comunicación en las 1000 empresas más importantes en Francia, el sector público y las colectividades locales. Estos ficheros, puestos al día todos los años, están disponibles en disquetes y tiene las referencias de las 2000 empresas más importantes de Francia. Existen igualmente para los DRH y los Directores de Marketing.

3 ● *Los desayunos debate: Forum - Dircom.*

Una vez por mes, recibimos a un director de la comunicación con su equipo que explica la estrategia de comunicación de la empresa. En junio de 1992, hemos celebrado nuestro *70 Forum Dircom*. Han asistido las más importantes empresas francesas y 3.500 personas. Todos los años, realizamos el *Best of Dircom*, un video de extractos de estos desayunos.

4 ● *Los desayunos debate: Forum - Marketing.*

Una vez al mes recibimos a un director de marketing con su equipo que explica la estrategia de marketing de su empresa.

5 ● *Las jornadas temáticas: Forum- Dircom/DRH.*

Dos veces por año nos reunimos los Dircom y los DRH con la ocasión de de dos jornadas temáticas.

Noviembre 90: *Dircom/DRH: un fauteuil pour deux?*
Abril 91: *Dircom/DRH : visa pour l'international?*
Diciembre 91: *Dircom/DRH: mesure la com'interne?*
Mayo 92: *Dircom/DRH: quels enjeux pour la motivation?*

6 ● *L'événement: L'Album le direcom.*

El album de las 70 estrategias de comunicación expuestas por los Dircom en los desayunos *Forum-Dircom*, y de las Agencias asociadas a los Dircom.

Es el mismo Patrice Legendre, en la editorial de *Le Direcom*, editado por *L'Expression D'Entreprise*, en septiembre de 1992, página 5, nos dice: "En 1992 notre expérience de la presse aura dix ans. L'histoire de l'Expression d'Entreprise correspond à l'apparition et à l'affirmation de la fonction communication."

No vamos a entrar en considerandos derridianianos, pero sin duda, queda establecida una línea de investigación histórica

en el tema que nos ocupa, pero además el sentir holístico está presente pero su referente es la estricta praxis, y no se establece ningún paradigma teórico, excepto el del posicionamiento jerárquico, en especial, cuando se señala en la editorial ya citada que: "Un grille de lecture permet de parcourir Le Direcom de façon horizontale en fonction des grandes thèmes de la communication (projet d'entreprise, campagne, identité visuelle, journaux internes, audiovisuel, mécénat, relations publiques, etc.). En fin les DIRCOMS présents dans Le Direcom ont cité leurs principaux partenaires en communication (agences, conseils, etc.)"¹².

En síntesis explicita claramente que *Le Direcom* establece la memoria, en Francia, de diez años de la comunicación de empresa, en concreto hasta 1992. Es tal vez el momento de profundizar el estado de este fenómeno en un contexto más amplio, y ver en que forma el mismo ha evolucionado.

06. Notas para una historia de los Marcoms.

La historia de los *Marcoms* se mueve –en principio– estrictamente en el ámbito de las ventas, para darle un tono más específico en el contexto estricto del mercado y desde la perspectiva del *totum revolutum* en el cual hoy en día estamos inmersos, en el que la superficialidad explicita que "todos somos comunicadores". Ante esta perspectiva el eslogan está servido y las palabras/concepto que están más en boga configuran la actividad, el principal de sus argumentos es: los clientes quieren soluciones rápidas para el mercado, y para ello que mejor que la actividad de los *Marcoms*.

El propio Jack O'Dwyer señala que: "Marketing communications is what clients want and what PR firms should also offer", y que en la mente de los CEO's¹³ están las ventas. Marcom significa rapidez, y las RR. PP., medio plazo.¹⁴ En conclusión, el "proceso de canalización" rápido y sin más está servido.

Entre otras cuestiones señala que, hoy en día, no se tiene ni tiempo ni dinero para los planes de "crisis" de las RR. PP., que pueden suceder o no. Están en crisis si no se tienen ventas. No existe la *Marketing Communications Society of America* pero debería existir¹⁵.

También el mismo O'Dwyer, en su papel de editor, cree que un "O'Dwyer's Directory of Marketing Communications Firms" atraería más clientes para la misma, que el actual "O'Dwyer's Directory of PR Firms".

¹³ CEO's: Chief Executives Officers. Los principales empleados ejecutivos que, por lo general, forman parte del Consejo de Administración, y que coinciden, en alguna medida, con la "coalición dominante".

¹⁴ O'Dwyer, Jack: "PR shifts toward marketing comms", *O'Dwyer's PR Service Report*. Septiembre 2004, vol. 18, n. 9, pp. 1 y 31.

¹⁵ Jack O'Dwyer's Newsletter. "Popular marcom is quick effective" Agosto 4, 2004, vol. 37, n. 30, p. 7.

Las agencias de publicidad también se mueven en ese sentido, señala en su alegato Jack O'Dwyer, apoyándose en la editorial de *Advertising Age*, del pasado 9 de agosto. Las agencias de publicidad no pueden vivir sólo de los anuncios han de combatir la imagen de que sólo son "ad factories".

Por otro lado, Al Ries se opone a que las agencias de publicidad usen este término puesto que las mismas no tienen capacidades en Relaciones Públicas. Añade que las agencias de Relaciones Públicas han desarrollado una amplia gama de actividades pero que en la actualidad se han identificado en demasía con las *press relations*¹⁶.

El mismo Daryl Toor, antiguo Director of Internet Marketing and North American PR Director of Sony/Ericsson, fundó en el año 2000 una compañía de RR. PP., denominada "Precision Communications", en el 2004 se convierte en una "marcom firm" con el nombre de "Attention". El lema de su agencia es: "Ofrecer visibilidad a un precio más bajo que las tradicionales agencias de Publicidad y Relaciones Públicas"¹⁷.

Ante esta tendencia es lógico que el opúsculo conocido como la "*Jack O'Dwyer's Newsletter. The Inside News of Public Relations*", que se editó por primera vez en 1968 -opte por un cambio de denominación en pro del aumento en su segmento de información y noticias para profesionales- y en fecha 1 de Septiembre del 2004, Vol. 37, número 34, incorpora a su nombre -más menos silenciosamente- y en aras del "market oblige", la coletilla del *marketing communications*. Por lo que, queda como sigue:

"Jack O'Dwyer's Newsletter. The Inside News of PR and Marketing Communications".

¹⁶ Op. Cit. 7.

¹⁷ O'Dwyer's PR/Marketing Communications Websit (odwyerpr.com).

En resumen -entre *Dircoms* y *Marcoms*- estamos en un momento de "meelting pot" conceptual, más o menos interesado, tanto en el ámbito nacional como en el internacional. Impli-cándose en esta situación "plurales profesionales vinculados de forma directa o indirecta en el espacio comunicativo sociopolítico y socioeconómico". Con referencia al caso español véase en todo caso la confusión "comunicativa" existente en el seno de los dos colegios oficiales de Publicidad y Relaciones Públicas jurídicamente constituidos en España, así como en un conjunto de asociaciones donde la idea de la comunicación incide en la pérdida de identidad profesional. Con respecto al ámbito académico sólo cabe esperar el interrogante que en su momento se despejará cuando se aprueben por el Ministerio de Educación y Ciencia, el nuevo catálogo de titulaciones de acuerdo con la Declaración de Bolonia.

07. Algunos elementos y antecedentes que pueden ayudarnos a descifrar el *state of the art* de las Relaciones Públicas en la actualidad.

Aunque existe alguna variable interpretativa en la forma de entender la actividad profesional o, si se quiere, la práctica de las Relaciones Públicas, es un hecho evidente que los académicos -con cierta experiencia- se mueven en líneas homogéneas. En definitiva, el devenir histórico es un referente de gran operatividad en este caso. Sin embargo, la desmembración conceptual de la actividad -en concreto, de algunas de sus técnicas usuales- es un fenómeno que anda por geografías y en función de las necesidades de las áreas del negocio marketing/publicitario y sus correspondientes fluctuaciones del mercado y su demanda, por no hablar de la coyuntura financiero-legal. El ejemplo, más claro es la desaparición de los rankings por las implicaciones propias de la aplicación de la ley Sarbanes-Oxley, en los distintos sectores donde operan las concentraciones de los llamados grupos de comunicación léase Omnicom, Interpublic, IPG, Havas, etc.¹⁸, cierto es que tales hechos se han venido produciendo en la plenitud operativa del fenómeno de la globalización.

En la actividad que es propia de los denominados académicos de las Relaciones Públicas, en el contexto internacional, que es un colectivo ciertamente reducido, hay no pocos puntos que compartimos, tal vez en este segmento unitario podíamos dibujar una línea a partir de aquellos que hace más de un cuarto de siglo que estamos en estas lides, a saber:

¹⁸ Algunas compañías asesoras en cuestiones de información financieras, con pluralidad de fines, como la HOOVERS, citan textualmente y en el siguiente orden: *Most Viewed Companies. The Interpublic Group of Companies, Inc.; Omnicom Group Inc.; WPP Group plc.; Publicis Groupe S.A.; Young & Rubicam Brands; Grey Global Group Inc.; Edelman; Euro RSCG Worldwide; y Weber Shandwick Worldwide. Lo importante es su negocio y entienden las RR. PP., en un sentido vulgarizador o masivo como: "Companies that manage the public image of a company or brand without the explicit use of paid advertisements", o bien las engloban bajo el lema de "Industry Family Tree" distinguiendo "Business Services - Advertising & Marketing - Public Relations". Véase: www.hoovers.com.*

- 1 Si el objeto de conocimiento de las Relaciones Públicas (características y evolución) y la carencia de un mayor prestigio profesional ha quedado, en cierta medida, "conceptualmente" algo laminada por la práctica cotidiana, la demanda del mercado, y la globalización de los capitales financieros (industria de la comunicación), no es menos cierto que tanto la dinámica académica como la actividad profesional han coadyuvado a ello.

En efecto, una actividad que se infiere en el ámbito de las ciencias sociales ha de acreditarse en la continuidad de su andadura y en el cumplimiento de su específica función social. La idea chestertoniana de que el futuro se ha de trabajar en el día de hoy es sencilla, clara y meridiana.

- 2 Es una actividad profesional con un conjunto de conocimientos o si se desea con un contenido académico teórico con avances sustantivos, y con una base de anclaje en las ciencias humanas y sociales. Desde una perspectiva académica funcionalista se interpreta que el "ser es relacionarse" o *unmit sein* heideggeriano tiene su razón de ser. Por otro lado, su objeto de conocimiento se ha ido sedimentando en el entorno de las organizaciones¹⁹ y los públicos.
- 3 Las Relaciones Públicas ya se entienden como una función de la Dirección (management)²⁰, más que de una función técnica de información/comunicación. Aunque la dialéctica información/comunicación sigue vigente por plurales razones y una de ellas es la presión del mercado unido al confusiónismo en lo que respecta a la actividad profesional. Por ejemplo, en España y en 1992, la creación de titulaciones duales: Licenciados en Publicidad y Relaciones Públicas, y con posterioridad los Cole-

¹⁹ Ryan, Michael; y Martinson, David L. (1985). "Public Relations Practitioners, Public Interest and Management". *Journalism Quarterly*, 1985, vol. 62, n. 1, p. 113, Spring.

²⁰ In the more advanced countries, public relations is a management function designed to facilitate mutually satisfactory two-way communication between and its organization and its various publics." Wright, Donald K. (2004). "Global Variations in PR". En *IPRA Frontline: London*, October.

gios Oficiales de Publicidad y Relaciones Públicas (Comunidad Catalana y Valenciana) están generando disfuncionalidades. Una de las más anecdóticas ha sido la generación "in vitro" del *Código de Ética Profesional* del Colegio Oficial de Publicitarios y Relaciones Públicas de Catalunya²¹, donde se mezclan ambas actividades con alegría sin par. No obstante hay que felicitarse por esta iniciativa mundial.

- 4 ● Los profesionales de las Relaciones Públicas se han convertido en asesores estratégicos, y por lo tanto menos preocupados por los aspectos propios de la *publicity* en los medios de comunicación (mass media), como ha ocurrido en las décadas que transcurren de los 50 a los 70 del siglo XX. Con ello significamos una etapa de madurez de las Relaciones Públicas en un sentido histórico, es decir, social, económico y político. No obstante, ya sea para seguir la corriente "conceptual del mercado", o por su propia inseguridad argumentativa, no pocos profesionales a lo largo y ancho de su actividad profesional van cambiando el nombre de los repetitivos quehaceres que efectúan a lo largo de los años. Quedándose relegados a una actividad parcial o residualmente técnica.
- 5 ● Las Relaciones Públicas han evolucionado desde una profesión practicada por hombres de raza blanca a un predominio de la mujer e interracialidad étnica. Por ejemplo, en el año 2000 y en los EE. UU., se calculaba que un 60% de los profesionales y un 75% de los estudiantes se correspondían con el género femenino. Pero lo cierto es que esta pauta, con desviaciones poco representativas, podemos hacerla extensiva al contexto internacional.
- 6 ● La tendencia a la globalidad y que viene superando los principios de multinacionalidad y transnacionalidad, genera una dinámica que se interpreta, en cierta medida, en la cultura de las organizaciones, tanto en el ámbito nacional como internacional. Realidades a la que no quedan exentas plurales implicaciones, la ya citada ley norteamericana Sarbanes-Oxley

²¹ Véase: www.colpubllrp.com

es una de ellas. Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), están generando un conjunto de posibilidades en el campo de las Relaciones Públicas, tanto estratégicas como técnicas, de implicaciones impredecibles. Por significar una técnica aplicativa concreta citaremos a guisa de ejemplo las *weblogs*, como soporte de la dualidad informativa/comunicativa con los CEO's²², como representantes y máximos ejecutivos de sus organizaciones. No obstante, a pesar de que el fenómeno del *weblog* está en fase creciente ya encontramos noticias de interés incluso para el análisis que nos ocupa en el ámbito profesional²³.

- 7 ● En el contexto histórico los conceptos *relación* y *público* son propios de la cultura europea pero la expresión *Relaciones Públicas* se instrumentaliza en la praxis norteamericana. Por supuesto que se reclaman antecedentes lejanos, por ejemplo los chinos²⁴ señalan que hace 5000 años antes de nuestra era, ya se hacían ciertas prácticas (sic). Una primera interpretación, acerca del particular, podríamos interpretarla como lo que significaban Cutlip y Center (1964, p. 35)²⁵.

El propio Hammurabi, rey babilonio, conocido por su Código, hacía inscribir su nombre en todas las obras públicas del país cuando corría el año 1800 antes de Cristo, a la vez que se databa en esas mismas fechas un boletín agrícola que explicaba cómo sembrar, regar y cosechar en la tierra.

²² Chief Executives Officers (CEO's).

²³ "El joven Spiegel regresó a Alemania a pesar del Holocausto porque era su país y porque tenía fe en que Alemania recuperaría la democracia. Practicó el periodismo en un semanario judío, fue portavoz de un grupo bancario y finalmente montó una empresa como agente de actividades teatrales." En Foix, Lluís (2006). "Historia, culpa y perdón", foixblog.blogspot.com, 1 de mayo.

²⁴ Grunig, James E. (2001). "The Role of Public Relations in Management and Its Contribution to Organizational and Societal Effectiveness". Conferencia pronunciada en Taipei, Taiwán, el día 12 de mayo.

²⁵ "Los intentos de divulgar la información para influir en las acciones tiene sus orígenes en las civilizaciones más primitivas. Ciertos arqueólogos descubrieron un boletín agrícola en el Iraq donde se exponía a los granjeros de 1800 a. J. los modos de sembrar, irrigar, combatir la rata de campo y cosechar." Cutlip, Scout M.; y Center, Allen H. (1964). *Relaciones Públicas*. Madrid, Rialp, 2ª ed., p. 35.

De hecho una cosa son las prácticas rudimentarias y otra una realidad dual donde inciden profesión y actividad, tanto desde el punto de vista de una práctica central y exclusiva (full time), como de unos conocimientos mínimos que teorizan la misma y son aceptados por una sociedad determinada mediante su aquiescencia o función social. Por lo tanto, es muy arriesgado ir más lejos del siglo XX, no sólo por la inexistencia significativa de la expresión y actividad *per se* de las *Public Relations*, sino por la ausencia específica de la necesidad contextualizada históricamente.

- 8 ● También el siglo XX se cierra con la recuperación de la RSC o Responsabilidad Social Corporativa, espacio que las agencias de Relaciones Públicas no supieron desarrollar en su momento y que está emergiendo como una actividad profesional directiva en la que diferentes agentes socio-económicos la están revitalizando desde plurales campos como si se tratase de una novedad. La idea anglosajona del "good citizen" arranca de esa realidad, y, es más, era vista como una clase de RSC²⁶. Su historia en los EE. UU., se vincula primero a Adam Smith, después a la ética protestante, y en la década de los años veinte se entendía como una clase de "filosofía del management", circunscrita al "managerial view and the public view". En una *tempo* posterior también se habló, en este contexto, de la "quality of life". Donde del "social audit", se pasa a la idea operativa del "balance social europeo" cumplidos los años setenta.
- 9 ● El "magma comunicativo" que todo lo invade, genera plurales líneas a partir de la idea de comunicación. Un ejemplo de ello, es la *green communication*. En esta línea, sin duda, y de la mano de diferentes grupos de activismos se generaran múltiples posibilidades.

²⁶ "...where corporations are concerned with undertaking activities to promote the public good". Véase Reeves, Byron; y Ferguson-DeThorne, Mary Ann (1980). "Measuring the Effect of Messages about Social Responsibility" *Public Relations Review*, vol. VI, n. 3, Fall, p.40.

La vertiente más actual ya se está incorporando a nuestra realidad. Se inició con el Protocolo de Kyoto, desde la preocupación por las emisiones ambientales que inciden en el cambio climático -todavía no ha sido firmado por los países más contaminantes- ya se ha iniciado el mercado de intercambios de CO₂ con el consiguiente negocio bursátil especializado por lo que la trilateralidad activismo-ecología-finanzas, inicia una nueva andadura.

- 10 ● El funcionalismo postcomunicacional -o si se prefiere post-moderno- no es en absoluto un nuevo modelo social, es la participación en la parte alícuota que nos corresponde en una actividad explicitada desde el ámbito del *homo oeconomicus* al *homo consumens* propias de la *liquid society* -como diría Baumann²⁷- o de la *corrosive society* -al decir de Sennett²⁸-, eso sí en el contexto de las actividades profesionales que dependen fundamentalmente de la demanda del mercado, sea con referencia a las necesidades técnicas o a las del propio "boom del counselling"²⁹, bajo nombres plurales o según conveniencias inducidas

²⁷ Bauman, Zygmunt (2005). *Amor líquido. Acerca de la fragilidad de los vínculos humanos*, Madrid:

²⁸ Sennett, Richard (2000). *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. New York: Norton.

²⁹ *Ibidem*, p. 9.

08. Conclusiones

No obstante, los aspectos positivos, desde el punto de vista académico continúan estando vigentes, es decir el objeto de estudio y conocimiento del fenómeno de las Relaciones Públicas, sigue centrándose en:

- a. Las organizaciones, y
- b. Los públicos³⁰.

Y por extensión, en las organizaciones y los públicos en sus actividades e interrelaciones en el contexto social, político y económico.

Las Relaciones Públicas continúan estando en el "fiel de la balanza" entre las organizaciones y sus públicos. Gracias a este *factum* se reconoce tácitamente que la organización tiene unos derechos y obligaciones con respecto a sus públicos y viceversa.

Su metodología es la propia de las ciencias sociales, y en cualquier sociedad con un mínimo de organización y cultura -a pesar de la lluvia de conceptos posmodernistas, entre ellos el de *stakeholders*, léase públicos en español, a fin de evitar confusiones en términos sociológicos- se seguirá aplicando el clásico principio -en el tercer estadio, según hemos indicado, al principio de este artículo- de: *Informatio et communicatio sapere est*.

³⁰ Véase modelos de públicos de (Cutlip y Center, 1963, 139); (Prost: 1967, 1-2); (Noguero: 1976, 309, y 1995:105-7); y Grunig (1984: 145-59).

09. Bibliografía

Bernays, Edward L. (1998). "Counselling Not Communications. The "father" of Public Relations argued for professionalism in pursuit of responsibility". En *International Public Relations Review*, editada por la IPRA. Con motivo del 20 aniversario de la aparición de la revista de la IPRA, se reprodujeron algunos artículos representativos del momento. Este que nos ocupa apareció en su primer número, en concreto, en septiembre de 1977.

Cutlip, Scott M.; y Center, Allen H. (1952). *Effective Public Relations*. Prentice Hall, 6ª, ed., Englewood Cliffs: New Jersey. Existe versión española (1963). *Relaciones Públicas*. Madrid: Rialp, 1ª, ed.

Goldmann, Eric F. (1948). *The Two-way Street. The Emergency of the Public Relations Counsel*. Boston: Bellman Publishing Company.

Giddens, Anthony (1991). *Modernity and Self-identity*. Press: Palo Alto, Ca.: Stanford University

..... (2000). *En defensa de la sociología*. Madrid: Alianza Editorial, p. 76.

Golden, L.L.L. (1968). *Only by Public Consent*. American Corporations Search for Favorable Opinion. Nueva York: Hawthorn.

Grunig, James; y Todd, Hunt (1984). *Managing Public Relations*. Nueva York: Holt, Rinehart y Winston. Pp. 145-59. Existe versión española (2000). Dirección de Relaciones Públicas. Barcelona: Gestión 2000. Pp. 234-258.

Matrat, Lucien (1988). "The Strategy of Confidence". En *International Public Relations Review*, editada por la IPRA. Este artículo apareció primero en el vol. 13, N. 2, 1990. Pero procede de una conferencia impartida en el Instituto de Sociología de la Universidad de Bruselas, en 1970. Matrat fue miembro fundador de la Asociación Francesa de Relaciones Públicas (AFRAP), y de la Confederación Europea de Relaciones Públicas (CERP).

Noguero, Antonio (1976). "Teoría y práctica de las relaciones públicas", en *Anuario Empresarial Master 7*. Barcelona: Seix Barral.

..... (1995). *La función social de las relaciones públicas: Historia, teoría y marco legal*. Barcelona: ESRP-EUB.

Perrow, Charles (1986). *Complex Organizations: A Critical Essay*. New York: Random House, 3rd, ed. Existe versión española (1990). Madrid: McGrawHill.

Prost, Eugène (1967). *Le temps des relations publiques*. París: CELSE.

Raucher, Alan R. (1968). *Public Relations and Business: 1900-1929*. Baltimore, Maryland: The Johns Hopkins Press

O'Dwyer, Jack (2004). "PR shifts toward marketing comms", *O'Dwyer's PR Service Report*. Septiembre, vol. 18, n. 9, p. 1 y 31.

O'Dwyer's PR/Marketing Communications Websit (odwyerpr.com).

"Popular marcom is quick, effective" (2004). En *Jack O'Dwyer's Newsletter* agosto 4, vol. 37, n. 30, p. 7.

Tedlow, Richard S. (1979). *Keeping the Corporate Image: Public Relations and Business, 1900-1950*. Greenwich, Conn: Jai Press.

Tixier-Guichard, Robert; y Chaize, Daniel (1993). *Les Dircoms. À quoi sert communication? Enquête*. París: Seuil.

Weber, Max. (1964). *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. México: FCE. 2 vol. Versión inglesa de 1968: *Economy and Society*. Nueva York: Bedminster Press.

VV. AA. (1990). *Le Vademe-Mecom. Le livre de la communication d'entreprise et des médias*. París: Dunod.

VV. AA. (1992). *Le Direcom*. París: L'Expression D'Entreprise.

VV. AA. (2002). *La comunicación y las RR. PP., en España. Radiografía de un sector*. Informe de PriceWaterhouseCoopers e IESE, realizado para la Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (ADECEC). Barcelona: ADECEC y Pirámide.

**RELACIONES PÚBLICAS,
LA ESTRATEGIA GLOBAL CORPORATIVA
Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**



Dr. Donn James Tilson,

APR, Fellow PRSA
Associate Professor - Public Relations
School of Communication
University of Miami
Frances L. Wolfson Building
5150 Brunson Drive
Coral Gables, Florida 33146
(305) 284-3153
dtilson@miami.edu

Conferencia Internacional
de Relaciones Públicas
Lima, Peru
December 6, 2006

Introducción

Es un verdadero placer para mí hacer esta presentación en el día de hoy aquí en Lima. A los doctores Johan Leruidan Huys y Emilio Solózano Hernández les agradezco esta cordial invitación en nombre de la universidad de San Martín de Porres.

El Colegio Profesional de Relacionistas Públicos del Perú y muy especialmente, gracias a mi amigo y colega Antoni Noguero i Grau quien me recomendó como uno de los portavoces del norte. Espero ser no solo un portavoz pero también un colega y un amigo de todos ustedes.

De cierto modo, considero a Miami como una ciudad más típica de América Latina que de los Estados Unidos. Por lo tanto, les hago mi presentación como un miembro más de la familia de América Latina.

El mundo actual se ha convertido en una aldea global, una idea que es el tema de un libro mío que se trata de las relaciones públicas internacionales.

Atletas de un país representan a otro en las olimpiadas. El rockero británico Sting da conciertos en Santiago de Compostela, España, a un público que representa toda Europa. Las cajas de jugo de manzana que se venden en Estados Unidos contienen concentrado de Turquía, Polonia y Argentina. En la actualidad, muchas de las compañías del Fortune 500 obtienen más de 50% de sus ingresos en el extranjero.

A medida que los sectores público y privado se han desarrollado a nivel internacional, los profesionales de las relaciones públicas han seguido tanto a sus empleadores y clientes como a las nuevas oportunidades. Las actividades de relaciones públicas en Tailandia, por ejemplo, han aumentado a medida que ha crecido la economía, y tal actividad es básicamente corporativa. Con los cambios políticos y económicos que se produjeron en Rusia, las oportunidades de relaciones públicas se ampliaron, y en Eslovenia, las relaciones públicas se han desarrollado rápidamente después de la independencia de dicho país y de la reforma de su sistema político y de su economía. En América Latina, el desarrollo de las relaciones públicas ha estado directamente relacionado con su crecimiento económico.

Hoy en día, las firmas de relaciones públicas más importantes obtienen la mitad de sus ingresos en el extranjero y nuestra profesión continúa creciendo a nivel internacional. Al principio del nuevo milenio, existían 82 asociaciones profesionales nacionales de relaciones públicas en 61 países.

En la actualidad, los profesionales de relaciones públicas deben tener una perspectiva internacional. Deben aprender cómo administrar proyectos internacionales de manera exitosa para sus compañías o para sus clientes. Sin embargo, lo que resulta más importante, es que deben aprender a hacer frente a temas que preocupan a la comunidad mundial - los efectos de la privatización y la globalización, el surgimiento de movimientos de opinión pública, la corrupción y la ética profes-

sional. Igualmente deben aprender cómo ellos, sus compañías y sus clientes pueden participar como ciudadanos en la comunidad local e internacional. Los desafíos que ahora todos enfrentamos como sociedad global – libertad de expresión, derechos humanos, justicia social – nos exigen desarrollar un mayor sentido de responsabilidad social como educadores de relaciones públicas, gerentes de empresas y consultores.

Como sabemos, las reformas y el desarrollo económico pueden mejorar la sociedad pero tales fuerzas también pueden crear más desempleo, subempleo y pobreza. El fondo monetario internacional indica en su informe sobre globalización que el ingreso per cápita de las naciones que se encuentran en los grupos de ingresos bajos y medianos en realidad creció con mayor rapidez en el período entre 1960 y 1980 que en la era de la globalización que se inició alrededor de 1980.

Por ejemplo, en América Latina, de acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo, el ingreso promedio per cápita ha caído desde 1950, de cincuenta a treinta por ciento en comparación con la media del mundo desarrollado. Además, el número de pobres en el hemisferio ha crecido de 136 a 180 millones desde 1986.

De acuerdo con un informe emitido por las Naciones Unidas en el año 2001, 4.6 mil millones de personas en el mundo viven en países en vías de desarrollo, 87% de las cuales viven con menos de 2 dólares por día. Además, el 1% más rico percibe la misma cantidad de ingresos que el 57% más pobre de la población.

Con esto no quiero decir que toda la globalización sea mala y que el concepto de una economía de mercado carezca de valor. Ciertamente, el intercambio internacional de ideas, personas, servicios y conferencias como ésta son necesarios e importantes. Sin embargo, tal como afirmó el papa Juan Pablo II, la globalización sin regulación es perjudicial. Las economías de mercado que permiten que intereses particulares prevalezcan sobre el bien común crean desigualdad e injusticia. Y estas diferencias crean inestabilidad a nivel político, económico y social. Sin embargo, lo que es aún peor es que la injusticia

social destruye la confianza popular en el gobierno, en las corporaciones y en las instituciones en general. Y una sociedad sin confianza no puede ofrecer un futuro al pueblo.

Cuando en nuestra calidad de profesionales de las relaciones públicas hacemos frente a estos temas, debemos considerar la creación de una globalización alternativa que incluya la responsabilidad social a nivel institucional. Esto significa que los profesionales de relaciones públicas deben buscar el equilibrio entre los intereses nacionales y los intereses de sus compañías o clientes. Creo que las verdaderas características de un profesional – sea éste contador, abogado, doctor o gerente de relaciones públicas – son la responsabilidad moral y el sentido de justicia social. Aquí, en Lima, podemos tomar hoy como modelo de inspiración la vida de Santa Rosa de Lima, la primera santa del mundo nuevo o Santo Martín de Porres.

El patron de justicia social o de Santo Toribio, un catedrático de la Universidad de Salamanca que se convirtió en sacerdote y arzobispo de Lima en 1581. Igual que Santo Martín, Santo Toribio trabajó para mejorar las condiciones de vida y la dignidad de los indígenas locales y para terminar con los abusos cometidos contra ellos. En 1983, el papa Juan Pablo II lo nombró patrono de los obispos de América Latina y lo llamó un ejemplo auténtico de un buen pastor que debería ser imitado.

Cuando consideramos crear programas de responsabilidad social, debemos adoptar un enfoque estratégico tal como lo hacen diversas corporaciones que son exitosas. Una fórmula, por supuesto, es la que propone John Marston.

Ha sido denominada R-A-C-E en inglés y está formada por cuatro elementos claves – investigación, planeamiento de acción, comunicación y evaluación.

Es un proceso diseñado para lograr un resultado particular y consiste en un proceso cíclico que emplea la respuesta del público para evaluar la actividad y desarrollar programas posteriores. Es un modelo que representa una máxima expresada por mi amigo Antoni Noguero – hacerlo bien y hacerlo saber.

Es también un concepto que puede adaptarse a temas gerenciales de importancia, como la responsabilidad social.

Por ejemplo, los gerentes de relaciones públicas de British Petroleum en Europa han utilizado un sistema de matriz para hacer seguimiento a diversos temas y públicos.

Al comenzar el año, los gerentes identifican temas y públicos de importancia para la compañía. Analizan cada tema y deciden qué temas son importantes para cada público.

Para algunos públicos, un tema puede ser de suma importancia, mientras que para otros, podría tener menos importancia. Una vez que se establecen estas escalas, los gerentes deciden el mensaje que desean comunicar a cada público sobre un tema específico. Se organizan visitas a las instalaciones de la compañía para reporteros, los representantes de la compañía se reúnen con organizaciones comunitarias, y se emplean otros métodos de comunicación para llegar a un público específico.

El sistema de la compañía es similar al modelo clásico de manejo de temas propuesto por Chase y Jones.

Dicho modelo sigue una secuencia de pasos que incluye la identificación y análisis de temas, consideración de opciones de estrategia, desarrollo de un programa de acción y evaluación. Al igual que con la fórmula RACE, la evaluación hace que los gerentes regresen al inicio del proceso.

Existen muchos métodos que permiten incorporar programas de responsabilidad social en una corporación. Algunos son mejores que otros. Uno de ellos es por mandato del gobierno.

En Malasia, se espera que el sector privado coopere con el gobierno y promueva los objetivos de crecimiento económico e integración. El gobierno ha enfatizado que el sector privado no puede promover programas cuyo único fin sea obtener ganancias sino que debe ser un motivador principal de cambio social.

La estrategia corporativa debe incluir el reconocimiento de los aspectos morales de su opción estratégica y debe responder a las necesidades de la sociedad malaya. Un estudio de relaciones públicas realizado en Kuala Lumpur indicó que los profesionales siempre consideran una potencial respuesta del gobierno a sus mensajes corporativos. Se informa de manera rutinaria a los funcionarios del gobierno sobre acciones corporativas, incluso una vez que las compañías se privatizan debido a que el gobierno puede anular la venta de una compañía privatizada y asumir sus operaciones diarias. El consenso entre los profesionales de relaciones públicas es que el gobierno tiene la capacidad y la tendencia de influir en el ejercicio de las relaciones públicas.

Tanto las compañías como las agencias deben permanecer informadas sobre las iniciativas del gobierno y apoyarlas porque saben que unos cuantos diarios han perdido sus licencias por haber criticado al gobierno.

La responsabilidad social corporativa también puede crearse a través de protestas públicas.

En Nigeria, por ejemplo, la gente que vive donde se produce la mayor parte del petróleo del país ha exigido tener una participación justa en los millones de dólares que el gobierno percibe por el petróleo. También han exigido que las compañías petroleras multinacionales, que ganan miles de millones de dólares, proporcionen más servicios sociales y educativos y limpien el medioambiente de los efectos producidos por ellos.

En los últimos 15 años se han producido protestas públicas violentas de las comunidades contra el gobierno y contra las compañías petroleras, especialmente contra Shell Petroleum. Los manifestantes han peleado con soldados del gobierno, destruido la propiedad de Shell, secuestrado a sus ejecutivos y cerrado las operaciones de la compañía. Shell cuenta ahora con un programa comunitario activo en la región y construye clínicas de salud y escuelas e instalaciones de agua y electricidad.

Algunas compañías instituyen programas de responsabilidad social debido a que reconocen el beneficio que éstos representan para sus corporaciones.

American Express, por ejemplo, auspició la restauración de la Estatua de la Libertad, prometiendo entregar un centavo cada vez que se utilizara la tarjeta y un dólar cada vez que un cliente nuevo solicitara su afiliación a ésta. La compañía promovió el proyecto a través de una campaña publicitaria y mediática, y en 3 meses recaudó más de 1.7 millones de dólares para la restauración. Durante este período, el uso que los clientes dieron a la tarjeta de la compañía aumentó en un 20%, y el número de clientes nuevos se incrementó en un 45%. American Express causó una impresión positiva en el público, mostrándose como una compañía responsable y patriota que pensaba en la comunidad, y al mismo tiempo, incrementó sus ventas. La buena voluntad estuvo equiparada con un buen resultado comercial.

La responsabilidad social a nivel corporativo también puede ayudar a una compañía a sobrevivir a una crisis

En 1992, la comunidad afro-americana protagonizó violentas protestas públicas en Los Ángeles cuando un tribunal absolvió a un policía que había golpeado a un conductor afro-americano que se resistió a ser arrestado por conducir bajo el efecto del alcohol. Las protestas duraron varios días y dejaron como saldo 14 muertos, 440 heridos, 300 arrestos y 100 millones de dólares en daños. Las compañías locales fueron saqueadas e incendiadas, con excepción de una

McDonald's. Las cámaras de televisión mostraron muchos negocios en llamas, con excepción de los restaurantes mcdonald's.

Posteriormente, los líderes comunitarios locales explicaron que los más de 30 restaurantes McDonald's de la zona no habían sido destruidos debido a que la compañía siempre ha mantenido una reputación de buen vecino y de buen ciudadano.

La compañía entrega becas a sus empleados que desean asistir a la universidad y cuenta con unidades médicas móviles para niños que viven en comunidades de bajos recursos. Lo que es más importante, McDonald's administra hogares especiales para familias que tienen a algún hijo en el hospital.

Existen 245 hogares Ronald McDonald en 26 países – como en Brazil, México, Argentina, Guatemala y Honduras – que ofrecen habitaciones por noche a familias que atraviesan situaciones desesperadas. Tales programas de responsabilidad social son loables por el bien que hacen.

En el caso de Los Ángeles, estos programas constituyeron una póliza de seguro para McDonald's y ofrecieron un retorno importante a la inversión de la compañía.

El caso de McDonald's ejemplifica claramente el valor de las buenas relaciones y programas comunitarios de responsabilidad social a nivel corporativo. Mi colega Antoni Noguero menciona en su libro, "La función social de las relaciones públicas", el trabajo de dos economistas, Harold Sloan y Arnold Zurcher, y su perspectiva empresarial con respecto al valor de las buenas relaciones públicas.

Hablan de la importancia de utilizar las relaciones públicas para construir relaciones que creen buena voluntad

Esta buena voluntad se convertirá en un activo corporativo, tan valioso como las máquinas y las cuentas bancarias y, si se maneja correctamente, generará, tanto fidelidad de clientes y empleados, como más negocios. El Vicepresidente Senior de McDonald's, Dick Starman, afirmó después de los disturbios en Los Ángeles que esto muestra la retribución real de las relaciones públicas, el resultado final de las relaciones comunitarias y de hacer depósitos en lo que todos conocemos como el banco de la confianza.

Como director del programa de donativos a instituciones de beneficencia para Florida en BellSouth, entendí la importancia de las buenas relaciones públicas para la compañía

Cuando asumí la dirección del programa en 1984, nuestro presupuesto estatal era de 900 mil dólares pero la compañía tenía muy poca visibilidad y no contábamos con estrategias escritas. Desarrollé una política que apoyaba la educación desde el nivel primario hasta el universitario, ofreciendo financiación y becas. También organizé el patrocinio de las artes, como la exhibición de arte del vaticano del papa Juan Pablo II en

Miami. Además, amplificamos nuestros donativos a los programas sociales más importantes en la Florida. Estas actividades construyeron relaciones positivas con la comunidad y recibieron una gran cobertura en los medios.

En 1988, la revista Forbes y un Comité Nacional para las Artes otorgaron a la compañía su premio nacional, el cual tuvo el placer de aceptar en una ceremonia celebrada en Washington. Al año siguiente, la oficina de la secretaria del estado de Florida otorgó su premio para las artes a la compañía.

También en 1989 la revista Business Week dio un reconocimiento a nuestros programas en favor de la educación. Y al año siguiente, el Departamento de Educación de Florida otorgó su premio a la compañía. Para aquel año, nuestro presupuesto anual para donativos en Florida se había incrementado a más de 2.7 millones de dólares, pero lo que es más importante, habíamos generado mucha buena voluntad con nuestros públicos.

Bellsouth cuenta con una tradición de programas de responsabilidad social y Proniño fue el programa más reciente en su tradición corporativa.

Proniño es un programa de apoyo a la comunidad que fue implementado por BellSouth en América Latina en el año dos mil uno y amplificado por la telefónica de España el año pasado cuando BellSouth vendió a la telefónica su territorio de América Latina.

Proniño fue diseñado para proporcionar asistencia frente a uno de los problemas sociales más latentes de América Latina:

El alto número de niños que tienen que dejar de estudiar debido a que necesitan trabajar a tiempo completo, a menudo en actividades precarias, para ayudar a sus familias. Estima la Organización Internacional del Trabajo que hay casi 20 millones de niños trabajadores en América Latina. Estos trabajos abarcaban desde lustrar zapatos hasta vender goma de mascar.

El programa nació a partir del convencimiento de BellSouth de que su futuro depende del crecimiento y del desarrollo de las comunidades en las que opera, y de que tiene el deber de contribuir con el progreso de éstas. En el caso de América Latina, considera que el número de niños trabajadores representa un verdadero obstáculo para el crecimiento social y económico de la región.

En un verdadero ejemplo de colaboración a nivel regional, representantes de BellSouth International, sus filiales latinoamericanas y la fundación BellSouth seleccionaron a los niños trabajadores como el problema social que la compañía enfrentaría en América Latina.

Proniño fue diseñado para proporcionar a los niños trabajadores los medios necesarios para retornar a la escuela.

Les otorga una beca que incluye matrícula, libros, útiles escolares, uniforme, transporte, tutoría, meriendas, y consejería familiar. Para la BellSouth el programa representó un compromiso de 5 años y de 6 millones de dólares más una subvención de 3 millones de dólares de su fundación, la cual fue equiparada por otros 3 millones de dólares de las filiales latinoamericanas de la compañía.

Proniño es manejado por organizaciones no gubernamentales seleccionadas en cada país. Todas cuentan con experiencia previa trabajando con niños y tuvieron que pasar unas estrictas evaluaciones.

Proniño ha tocado los corazones de los empleados de BellSouth y los de la Telefónica de España. Se han iniciado programas de voluntariado. Los voluntarios donan su tiempo para enseñar a los niños y hacerlos participar en actividades extracurriculares.

El programa está logrando un cambio en la comunidad. Al principio del año 2004, más de 8 mil seiscientos niños de 10 países asistieron a la escuela gracias a BellSouth Proniño.

Y bajo la dirección de la Telefónica de España, más de 12 mil ochocientos niños eran inscrito en el programa al fin del año pasado.

Inauguró la Telefónica de España el programa Proniño este año en 3 países adicionales – Brasil, México y El Salvador – y según los ejecutivos de la compañía, esperan que el número de niños inscrito llegará a 27 mil al fin del año.

Numerosos eventos cívicos y de medios, a muchos de los cuales asisten funcionarios gubernamentales, líderes de opinión y los medios, han ayudado a atraer la atención hacia este problema y alientan a otros a participar. Por ejemplo en septiembre la fundación Telefónica realizó en Quito el Primer Congreso Internacional para hacerle frente al problema social de los niños trabajadores. Participaron más de 600 representantes de 200 organizaciones de 18 países de América Latina. Con su presencia los representantes declararon sus intenciones de ayudar a atraer la atención hacia este problema y alientan a otros a participar.

El programa representa una mejora significativa en las vidas de sus beneficiarios. Los niños que solían trabajar de sol a sol fabricando ladrillos, vendiendo goma de mascar en las calles, que lustraban zapatos y trabajaban en los campos, ahora asisten a la escuela, reciben educación, juegan con otros niños y disfrutan su infancia.

Proniño es un excelente ejemplo de responsabilidad social corporativa. Sin embargo, la responsabilidad cívica no debe estar limitada únicamente a las corporaciones. Como educadores debemos hacer que nuestros estudiantes participen en proyectos de ayuda a la comunidad. Tales proyectos pueden llevar el salón de clases al mundo y el mundo al salón de clases. Una encuesta realizada en la Universidad de Miami revela que el 60% de los estudiantes están interesados en la educación cívica.

Eso es lo que trato de hacer al proporcionar soporte de relaciones públicas a instituciones de beneficencia en Miami a través de mis estudiantes.

Por ejemplo, cuando Hank Meyer, un alumno de la Universidad de Miami y pionero de las relaciones públicas de Florida, se retiró y donó su oficina a nuestra facultad para que ésta fuera utilizada como salón de clases prácticas.

Me encargaron dirigir a un grupo de estudiantes voluntarios. Recluté a 36 estudiantes de relaciones públicas y publicidad, pertenecientes a programas de pre- y post-grado y los organicé en equipos que proporcionarían servicios gratuitos a instituciones de beneficencia.

Durante más de un año, los estudiantes ayudaron a estas instituciones con sus campañas y proyectos. Produjeron folletos, videos, avisos de servicio público para radio, notas de prensa, y organizaron campañas y eventos de servicio a la comunidad. Con mi supervisión prepararon reuniones con clientes, tomaron decisiones, evaluaron el trabajo de cada uno y manejaron la oficina. También auspiciamos una serie de seminarios en la oficina preparados por las organizaciones comunitarias para sus miembros y para el público. Una encuesta realizada al terminar el experimento confirmó que fue una buena iniciativa. 90% de mis estudiantes afirmó haber recibido una experiencia valiosa, y 82% por ciento sintió que había llevado a la práctica lo que había aprendido en las aulas. Desde entonces he seguido trabajando con mis estudiantes en la comunidad, asignándoles proyectos para que apoyen a las instituciones locales de beneficencia.

En resumen, creo que una prueba moral básica de la sociedad es el bienestar de sus miembros más vulnerables, y se requiere una comunidad que tenga conciencia y que guíe la vida pública y privada hacia la dignidad fundamental de todos los seres humanos. La biblia – y en particular el señor de los milagros a quien le rindimos homenaje aquí en Perú en octubre – nos exorta a auxiliar a huérfanos y viudas en su aflicción y nos recuerda que la fe auténtica consiste en el amor.

Esa orientación debe guiar nuestras acciones como profesionales de relaciones públicas hacia un comportamiento ético de prudencia, justicia, y fortaleza en la búsqueda del camino correcto. Sin embargo, lo más importante es que al adoptar estas virtudes en nuestras vidas profesionales y personales desarrollaremos el carácter moral necesario para transformar nuestra sociedad y nuestro mundo en comunidades civiles, éticas y equitativas. Este camino no sólo será útil para la profesión de relaciones públicas sino también para el bien común. Tal como afirmó San Francisco de Asís – sé especial. Podrías ser el único evangelio que tu prójimo llegue a leer. Muchísimas gracias.

“RELACIONES PÚBLICAS: ADMINISTRANDO LA CONTROVERSIAS Y CONSTRUYENDO ACUERDOS”

I CONGRESO INTERNACIONAL DE RELACIONES PÚBLICAS
4, 5, 6 diciembre de 2006



Expositor
Dr. Emilio Solórzano Hernández

Director de Postgrado de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Martín de Porres. Decano Nacional del Colegio Profesional de Relacionistas Públicos del Perú.

Muy buenas tardes. En primer lugar, debo decir que me siento muy honrado por participar en este congreso internacional al lado de tan calificados expositores y panelistas invitados, así como con la presencia del distinguido auditorio que nos acompaña.

Entrando al tema que nos convoca: Cuando hablamos de administrar la controversia pública y de construir acuerdos, surgen algunas preguntas.

¿En un mundo globalizado como el nuestro, qué hacer para que una empresa u otra organización no sienta que está inmersa en una soledad individual y al mismo tiempo en una confusión colectiva?

O, ¿Qué actitud tomar ante una visión que construye la realidad del mañana con la ficción de hoy.

Hay metáforas que contribuyendo a visualizar diversos pensamientos, especialmente referidos a temas relacionales o comunicativos, aportan a la idea de integración social y humana.

Es el caso de las expresiones metafóricas "construir caminos de entendimiento", "tender puentes relacionales" o "derrumbar muros y fronteras de incomunicación".

También es así, como podemos interpretar las tres "llamadas" que aparecen en las portadas de los folletos de promoción de este Congreso, tales como "construya puentes, sin ser ingeniero", "resuelva conflictos, sin ser abogado" o "genere noticias, sin ser periodista", las mismas que al sugerir comparaciones sin denotar conceptos literales, tienen el propósito de conducirnos a una visión inicial de los temas del certamen.

Por ese motivo, debemos comenzar diciendo que entendemos por administrar la controversia pública al esfuerzo sostenido por compatibilizar los intereses de las organizaciones con los intereses de los públicos, para encontrar legítimos puntos de coincidencia que permitan lograr acuerdos.

Tenemos, también, que subrayar el hecho que especialmente en la etapa por la que atravesamos, desconcertante, poblada de desacuerdos, controversias y de crisis, la persona humana como ser racional, emocional, instintiva, creativa, social y parte de los públicos es la protagonista central de la historia.

Un ser humano, además, con objetivos, características, actitudes, comportamientos, potencialidades y talentos diferentes, capaces de impulsarlo a increíbles hazañas tecnológicas; pero, se señala, lejos de permitirle avanzar en la misma proporción en la convivencia humana.

Transitamos una revolución científica-técnica que se presenta acompañada de componentes extraordinarios e impresionantes, que permiten calificarnos como la "sociedad de la información", "sociedad del conocimiento", "sociedad tecnológica," o "sociedad digitalizada", etc., etc.

Pero, paralelamente se expresa, que la época muestra, asimismo, debilidades éticas, con serias y frecuentes divergencias, que representan un problema preocupante para la sociedad de este tiempo.

Para muestra un botón, basta con mirar los medios de comunicación locales o foráneos. En el mundo de hoy sobran los conflictos que polarizan la opinión pública; si se trata de Oriente Medio, tenemos las peleas entre israelíes y palestinos, las desafiantes pruebas de Irán frente a las amenazas de Estados Unidos. Ampliando el panorama, allí están temas como los de Irak, Afganistán y no muy lejos, el de Corea del Norte con su connotación nuclear.

Saltando a otro continente, en Europa, vemos los tiras y afloja para acabar con la violencia en el "país vasco".

Dando un salto mayor, a Estados Unidos, hemos asistido a líos gordos entre republicanos y demócratas, y por si esto fuera poco, ahí está el problema de los 1,100 kilómetros del muro con sus vecinos del tequila. En América Latina, México tiene entre otros el reciente y dilatado problema de Oaxaca; Colombia, con la diva Shakira como producto bandera de ex-

portación, deshoja avances y retrocesos en un largo conflicto por la paz. Bolivia, desde luego, no es una excepción de agitaciones. Sin contar por supuesto el peliagudo caso, para decirlo en forma coloquial, de Venezuela.

Y en el Perú, todos los días desayunamos con temas polémicos; ejemplos, para tocar unos pocos y de los más recientes, el referido a la "renta básica" del servicio telefónico; sobre la toma de carreteras, locales, campamentos mineros, ya no se sabe; que si se regula, o hay que priorizar, o como dice mi pequeña nieta Carolina cuando se trata de controlar a alguien, si se "mete en cintura" a las ONG; debates acerca de si la ciudad es segura o no, segura pero no libre, con sus múltiples vecindarios enrejados.

Además de otras singulares guerras sin fronteras en las que la sangre no llega al río, aunque se enfrasquen en variadas discusiones, tal como si es constitucional lo inconstitucional.

Convirtiéndose esas discusiones en materia prima para interminables encontronazos, en el que para "administrar" tamaña controversia todo el mundo opina o algunos insultan amparándose en una "súper" irrestricta libertad de expresión.

El profesor brasilero, Teobaldo de Souza Andrade, primer relacionista de América Latina en ocuparse de la controversia pública afirmaba: "la controversia pública y su aná-

lisis constituyen el determinante inicial y decisivo para el

desarrollo del proceso generador de públicos y de opinión pública".

Por su parte, Dominique Pire, Premio Nobel de la Paz escribía "El diálogo no consiste en exponer mi punto de vista a los que piensan de manera diferente a la mía; consiste en poner provisionalmente entre paréntesis lo que yo pienso, para intentar comprender el punto de vista de los otros y ver lo que hay de apreciable en él". Se refería sin duda, sin nombrarlo, al proceso de la administración de la controversia pública y a su mejor herramienta, el diálogo.

Por esa razón, la primera plana de una publicación del Distrito Federal de México, acaparó hace poco mi atención, por lo que decía "Cuando se juntan voluntades, esfuerzos y se coloca el interés general por encima de las diferencias, se pueden construir acuerdos en beneficio de los demás".

Debemos rendirnos ante un hecho evidente: los adelantos tecnológicos por su abrumadora evidencia y espectacularidad comprobada en el día a día, son los que absorben la atención de la humanidad en forma casi exclusiva. Y que apreciamos con menor detenimiento otras evoluciones en el campo social y humano, que por su importancia deberían identificarse, analizar y adecuarse para mejorar la convivencia civilizada.

Por otra parte, hay que considerar que las diferencias individuales trasladadas al campo colectivo, donde se producen algunas afinidades paradójicas, especialmente cuando median intereses económicos, contribuyen a la creación de situaciones controversiales, que requieren una atención estratégica de los directivos de las organizaciones para evitar disfunciones en la percepción de los protagonistas grupales.

Conviene advertir que todo ello, ocurre en escenarios de profundos cambios estructurales, entre los que podemos mencionar la globalización de los mercados, el poder fiscalizador de los medios de comunicación, la desconcentración y descentralización del poder de los Estados, así como las crecientes exigencias de transparencia y de responsabilidad a las que están sometidas las empresas, en particular y las organizaciones, en general.

El tema deriva así hacia los procesos controversiales que comprometen a las empresas e instituciones con los públicos, debiéndose identificar causas y encontrar argumentos para facilitar acuerdos en el logro de los propios objetivos.

Podría pensarse entonces que vivimos en un mundo donde las relaciones y las comunicaciones tienen un poder sin límites, y en cual se llega a sostener, por ejemplo, que en las recientes guerras, los editoriales de los medios de comunicación han tenido últimamente mayor efecto que la balas.

Les contaré que en una publicación virtual de Israel, que puede ubicarse en la Página Web www.elreloj.com, el analista Daniel Pipes comentaba hace pocos días, que soldados, marineros y tripulaciones aéreas determinaban anteriormente el resultado de un conflicto bélico, pero ya no. Hoy, productores de televisión, columnistas, líderes de opinión y políticos ostentan el papel crucial a la hora de decidir los triunfos o derrotas de un determinado bando.

Se dice que la segunda guerra mundial fue el último conflicto convencional con dos premisas básicas que casi pasaban desapercibidas. La primera, las fuerzas armadas convencionales se implicaban en una lucha total por la victoria, desplegando soldados, tanques, barcos y aviones. Millones de jóvenes iban a la guerra mientras los civiles soportaban múltiples privaciones.

En este caso, la estrategia y la inteligencia importaban, pero el tamaño de la población, la economía y el arsenal de los beligerantes contaban aún más. Un observador podía evaluar el progreso de la guerra llevando la cuenta de factores tan objetivos como la producción de acero, las reservas de crudo, la construcción naval o algunas cosas más sensibles, el número de bajas humanas y el control del territorio ocupado.

La segunda premisa era la siguiente: la población de cada bando respaldaba de manera leal a sus dirigentes nacionales. Cierta es, traidores y disidentes eran proscritos, pero un amplio consenso respaldaba a los gobernantes.

Ambos aspectos de ese paradigma de la guerra, dice Pipes, son hoy difuntos. En primer lugar, el combate total por la victoria contra las fuerzas enemigas ha desaparecido, reemplazado por el desafío más indirecto de la guerrilla, fuerzas insurgentes, terrorismo o como quiera llamarse a este patrón.

Patrón que por otra parte no es tan nuevo; ya se aplicó a los franceses en Argelia, a los americanos en Vietnam, a los soviéticos en Afganistán, y actualmente impera en la lucha entre israelíes y palestinos, aplicándose asimismo a las "fuerzas de la coalición", y en la llamada "guerra contra el terror", la

misma que origina también una controversia más, pues hay quienes opinan que debería eliminarse tal denominación, tal como lo plantea Timothy Garton Ash, un profesor de historia contemporánea de la Universidad de Oxford, en un artículo publicado en el diario El Comercio de Lima.

En segundo lugar, la noción de lealtad ha cambiado; tradicionalmente, se asumía que una persona era leal a su comunidad natal, a sus monarcas o a la constitución del Estado.

Esto está diluyéndose también; ha sido reemplazado por la lealtad a la comunidad política a la que uno se adhiere, sea socialismo, liberalismo, conservadurismo o fundamentalismo, u otros "ismos" por dar solo unas cuantas opciones. Los vínculos geográficos y sociales asimismo importan menos que antes.

Vamos viendo entonces el por qué las guerras se deciden hoy más en la opinión pública, administrando controversias, y menos en los campos de batalla. Los argumentos buenos para lograr acuerdos; la retórica elocuente, las cifras de encuestas contundentes y los pronunciamientos de conductores de opinión cuentan más que conquistar una colina o cruzar un río bajo el fuego enemigo.

En fin, estamos incluidos en un circuito de vértigo, donde por el "efecto dominó" señalado por el profesor James E. Grunig, las organizaciones presionadas por el entorno o su propio quehacer pueden caer en aceleradas y disociadoras "disonancias semánticas", como hablar de diálogo cuando se establecen monólogos improductivos; expresar voluntad de convergencias cuando se va por caminos paralelos en el tratamiento de las diferencias; o hablar de paz cuando se hace la guerra.

Tema que en lo general, también, lleva primero a reflexionar sobre la importancia actual de la pedagogía social; para después conducirnos puntualmente a las Relaciones Públicas, así con nombre propio, como una disciplina provista de un estatuto epistemológico calificado para entender e interpretar

la realidad, y consolidadas finalmente como una teoría social aplicada, con un marco normativo, orientador, dialogante y crítico para un auténtico cambio integrador.

Se entiende como pedagogía social a una opción del saber y hacer, es decir una educación social que en el tercer milenio abre el pensamiento y la acción para la construcción de valores y prácticas, y está comprometida con una vocación socializadora, solidaria y armonizadora capaz de contribuir al progreso de los grupos humanos.

Afirmamos asimismo, que todo ejercicio profesional tiene como punto de partida a una disciplina en la que se elaboran teorías y modelos; y que lo que diferencia a una profesión de otras es la base desde donde comienza y constituye su cuerpo teórico.

Consecuentemente, los modelos de una disciplina representan aplicaciones prácticas que se desprenden de la misma teoría.

De otro lado, el método proporciona información para un análisis situacional del que se extraen conclusiones consideradas correctas para justificar puntos de vista frente a una determinada realidad.

En el caso de las Relaciones Públicas, el planteamiento permite profundizar su competencia para valorar la diversidad de opiniones, culturas, idiosincrasias y aspectos axiológicos; así como su capacidad para administrar las controversias entre las organizaciones y los públicos, con políticas y estrategias de relación y comunicación, generadoras de acuerdos sostenibles en el tiempo.

En un momento de reclamado pragmatismo, es urgente viabilizar la solución de problemas que aparecen en la agenda de la esfera pública, legitimando el diálogo de las organizaciones, como fruto de una acción relacional correcta y una acción comunicativa fidedigna.

Es decir, el resultado de una correlación entre hacer lo mejor y hacerlo conocer verazmente, mostrando que la acción ética

es un activo rentable e irrenunciable por ser consustancial a la naturaleza de la integración social.

Como la tendencia actual es hacer declaraciones líricas sobre valores y principios, para después olvidar su cumplimiento, amparándose en una especie de corrupción atávica que suele endosarse particularmente a América Latina, nos inclinamos en defensa de la credibilidad de las organizaciones a marcar distancia con ese estereotipo, en el que tan culpables son los corruptos como los que corrompen.

El desarrollo del tema de la administración de la controversia pública, nos da pie para tocar dos aspectos puntuales, que en consideración a un aspecto axiológico, solemos dejar para una meditada reflexión y análisis profesional.

El primero es el que considera que opiniones diferentes enriquecen los debates y proclama que la controversia no debe ser eludida, sino más bien, que hay que provocarla si queremos evitar que los problemas se transformen en conflictos y en crisis innecesarias.

Pensamos que ese "constructo" o construcción hipotética, que se refiere a la diferencia de opiniones, refleja el concepto de armonía, que al tiempo que reconoce la existencia de diferencias, reconoce también que éstas pueden coexistir armoniosamente.

El segundo aspecto se refiere esencialmente a lo ético y deontológico profesional, que precisa que las relaciones y comunicaciones, especialmente con los diferentes poderes públicos, deben ser correctas, claras y transparentes, sin más presión que la insistencia y los caminos de la legítima razón.

El pionero Teobaldo de Souza Andrade escribió "En muchos países de Latinoamérica es un derecho constitucional la facultad de cualquier individuo o empresa, dirigirse a los poderes públicos en defensa de sus legítimos intereses, aunque esas funciones de Relaciones Públicas pueden ser confundidas con el trabajo de denominados hombres de antesalas que, por ejemplo, patrocinan la acción legislativa o admi-

nistrativa en pro de una organización o contra intereses de competidores, usando cualquier medio”.

Al respecto el relacionista francés Henry Verdier comenta “En América, muchos de los consejeros de Relaciones Públicas se desacreditan por comprar o intentar comprar la benevolencia de los hombres públicos”

Valga aquí una metáfora final, pensamos que por principios no debiéramos dar oportunidad a que se pudiera penetrar las defensas del sistema inmunológico de la Ética Relacional, aceptando determinados eufemismos.

En el Perú, la legislación del Colegio Profesional de Relacionistas Públicos no acepta, dentro de sus competencias funcionales, vincularse con astucia y maña.

Soy un convencido que cuanto más transparentes sean las relaciones con los públicos, serán mayores las posibilidades de entendimiento y despolarización, ya que solo a través del diálogo franco y abierto se podrán superar desconfianzas o discusiones centradas en criterios particulares que afectan el interés general del todo.

Me permito finalizar diciendo:

ADMINISTRAR LA CONTROVERSIA Y CONSTRUIR ACUERDOS SON EL RESULTADO DE BUSCAR LA ARMONÍA EN NUESTRAS DIFERENCIAS.

EXCELLENCE IN THE MANAGEMENT OF PUBLIC RELATIONS AND COMMUNICATION”

Paper prepared for the International Congress of Public Relations, Lima, Peru, December 4-6, 2006



James E. Grunig

Professor Emeritus
Department of Communication
University of Maryland
College Park, Maryland USA

I began my career as a public relations researcher 40 years ago when I entered the Ph.D. program in Mass Communication at the University of Wisconsin. I conducted my first significant research in Colombia (J. Grunig, 1969a, 1969b, 1969c, 1971) to identify publics for agricultural development programs and to plan communication programs to assist those publics. After two years in Colombia, I joined the faculty of the University of Maryland where I have conducted a great deal of public relations research and have taught many students and counseled many practitioners about how to do research themselves. Over these 40 years, I have lectured or presented papers in more than 40 countries. For the last 10 years, I have served as a member of the Commission on Measurement of the U. S. Institute for Public Relations Research. From 1985 to 2000, I directed a major research project on Excellence in Public Relations and Communication Management for the International Association of Business Communicators (IABC). Today, I will present the highlights of this research and the implications it has for practicing excellent public relations.

Public relations practitioners often claim that research and the theory it produces have little value to them. In contrast, I believe that all practitioners have a theory that explains to them why they do what they do. The theory that is common in public relations practice, however, differs from the theory produced by research on excellence in communication management—although many academic researchers do support this practitioner theory. I believe there have been, and still are, two major competing theories of public relations both in practice and in the academic world. I call these approaches the symbolic, interpretive, paradigm and the strategic management, behavioral, paradigm.

Two Competing Approaches to Public Relations

Scholars and practitioners following the symbolic paradigm generally assume that public relations strives to influence how publics interpret the organization. These cognitive interpretations are embodied in such concepts as image, reputation, brand, impressions, and identity. The interpretive paradigm can be found in the concepts of reputation management in business schools, integrated marketing communication in advertising programs, and rhetorical theory in communication departments. Practitioners who follow the interpretive paradigm emphasize publicity, media relations, and media effects. Although this paradigm largely relegates public relations to a tactical role, the use of these tactics does reflect an underlying theory. Communication tactics, this theory maintains, create an impression in the minds of publics that allow the organization to buffer itself from its environment—to use the words of organizational theorists (Scott, 1987; van den Bosch & van Riel, 1998)—which in turn allows the organization to behave in the way it wants.

In contrast, the behavioral, strategic management, paradigm focuses on the participation of public relations executives in strategic decision-making to help manage the behavior of organizations. In the words of organizational theorists, public relations is a bridging, rather than a buffering, function. It is designed to build relationships with stakeholders, rather than a set of messaging activities designed to buffer the organization from them. The paradigm emphasizes two-way and symmetrical communication of many kinds to provide publics a voice in management decisions and to facilitate dialogue between management and publics both before and after decisions are made. The strategic management paradigm does not exclude traditional public relations activities such as media relations and the dissemination of information. Rather, it broadens the number and types of media and communication activities and fits them into a symmetrical framework of research and listening. As a result, messages reflect the information needs of publics as well as the advocacy needs of organizations.

The strategic management paradigm reflects the results of years of research on excellent public relations. The interpretive

paradigm, in contrast, reflects the hopes of many of our clients and employers who prefer to make decisions in isolation from publics. It also represents the wishful thinking of many practitioners who still seem to believe that messages alone can protect publics from organizations and who promise clients and employers what they want to hear. Evaluation research, however, generally shows that this interpretive paradigm is ineffective and does not deliver the effects its advocates promise.

Origins of the Strategic Management Paradigm

I would like to explain the behavioral, strategic management, paradigm by first tracing its origins in research that I have done with many colleagues and students. The first part of the paradigm was a theory explaining the nature of publics and how they develop. I call this theory the situational theory of publics. This theory explains that people are more likely to seek information that is relevant to decision situations in their lives. I developed this theory in a study of how and why Colombian farmers seek information in decision situations, which became my doctoral dissertation (J. Grunig, 1968). Eventually, the situational theory developed into a tool to segment stakeholders into publics, to isolate the strategic publics with whom it is most important for organizations to develop relationships in order to be effective, and to plan different strategies for communicating with publics whose communication behavior ranged from active to passive (J. Grunig, 1997). Thus, the situational theory of publics has provided a tool strategic public relations practitioners could use to scan their environment for stakeholders.

When I returned to the United States from Colombia in 1969, I was convinced that most of the failures in the communication programs of agricultural agencies in Colombia resulted not from the backwardness or resistance of farmers but because of the nature of the communication programs that organizations developed to communicate with

them. Organizations that I studied were more likely to give information than to seek information. They also were unlikely to listen to or engage in dialogue with their publics. This one-way information giving typically resulted in policies and programs

of agencies that did not work well for farmers in the situations they faced.

I believed that characteristics of organizations would explain why so many organizations practice public relations in this ineffective way and why others practice it in a more excellent manner. A monograph (J. Grunig, 1976) and a great deal of subsequent research (reviewed in J. Grunig & L. Grunig, 1989) extended this research to all kinds of organizations doing public relations in the United States. First, I identified *independent variables* from organizational theory that seemed likely to explain why public relations was practiced differently by different organizations. These variables included organizational structure, environment, technology, size, age, culture, worldview, and power structures. The first *dependent variables* were simply one-way and two-way communication, but I eventually identified the now well-known four models of public relations: press agency/publicity, public information, two-way asymmetrical, and two-way symmetrical (J. Grunig 1984).

For the most part, this program of research failed to identify organizational variables that explained why organizations practiced public relations as they did, although top management's worldview about the nature of public relations and organizational culture seemed to explain the most variance in public relations behavior. The knowledge of public relations practitioners also had a major effect.

The next stage of my research, therefore, was an intensive program of research on the two-way symmetrical model of public relations. The symmetrical model stated that individuals, organizations, and publics should use communication to adjust their ideas and behavior to those of others rather than to try to control how others think and behave. Twenty years of research has produced a great deal of logical, empirical, and ethical support for the symmetrical

theory (see L. Grunig, J. Grunig, & Dozier, 2002, Chapter 8, for a review of the criticisms, theoretical development, and empirical evidence in support of the model).

In the late 1970s, at the same time that I was working on the theories of publics, public relations behavior of organizations,

and the symmetrical model of communication, the AT&T Corporation asked me to work on a project to develop measures for and means of evaluating the effectiveness of public relations programs, such as media relations, community relations, employee relations, educational relations, and marketing communication. This research on the evaluation of public relations at the program level provided another critical element of the theory of public relations and strategic management. Public relations could not have a role in strategic management unless its practitioners had a way to measure its effectiveness.

At this point, we had developed several crucial middle-range theories that now are part of the strategic management approach to public relations: publics, the role of public relations in organizational decision-making, the symmetrical model of public relations, and concepts to define objectives of public relations programs and measure their accomplishment. The Excellence study, which began in 1985, then provided the means for unifying these concepts and adding other theoretical building blocks to the strategic management theory of public relations.

The IABC Excellence Study

When the International Association of Business Communicators (IABC) Foundation, now the IABC Research Foundation, issued a request for proposals in 1984 for research on "How, Why, and to What Extent Communication Contributes to the Achievement of Organizational Objectives," I first thought of the opportunity to move beyond the program level of evaluation, where we had worked in the AT&T research, to construct a theory of the overall value of the public relations function to the organization. Thus, the Excellence study offered the possibility of constructing a theory of how public relations contributes to organizational effectiveness.

At the same time, my collaborators on the project (David Dozier, William Ehling, Larissa Grunig, Fred Repper, and Jon White) pointed out that the project also would make it possible to integrate a number of middle-range concepts that explained how the public relations function should be organized to increase the value of the public relations function to the organization.

I brought my concepts of publics, organizational theory and decision-making, models of public relations, evaluation of public relations, and research on employee communication to the project. David Dozier contributed his and Glen Broom's roles theory. William Ehling contributed his knowledge of operations research and his views on the controversy over public relations and integrated marketing communication (IMC). Larissa Grunig brought her knowledge of gender, diversity, power, and activism. Jon White contributed his ideas about public relations and strategic management. To this mix, Fred Repper, our practitioner member, added his understanding of how our theories worked in practice. The package became what we now know as the Excellence theory.

IABC's emphasis on explaining the value of public relations stimulated us to put measurement and evaluation into a broader perspective than the program level. Although program evaluation remained an important component of our theory, we realized that it could not show the overall value of the public relations function to the organization. Our review of the literature on organizational effectiveness first showed that public relations has value when it helps the organization achieve its goals. However, the literature also showed that it has to develop those goals through interaction with strategic constituencies (stakeholders and publics). We theorized that public relations adds value when it helps the organization identify stakeholders and segment different kinds of publics from stakeholder categories. Second, we showed that public relations adds to this value when it uses symmetrical communication to develop and cultivate relationships with strategic publics. If it develops good relationships with strategic publics, an organization is more likely to develop goals desired by both the organization and its publics and is more likely to achieve those goals because it shares those goals and collaborates with publics.

Although we concluded that it is difficult to place a monetary value on relationships with publics, our interviews with CEOs and senior public relations officers revealed numerous examples of how good relationships had reduced the costs of litigation, regulation, legislation, and negative publicity caused by poor relationships; reduced the risk of making decisions

that affect different stakeholders; or increased revenue by providing products and services needed by stakeholders. Those examples provided powerful evidence of the value of good relationships with strategic publics.

In addition to explaining the value of public relations, the Excellence study provided solid theory and empirical evidence of how the function should be organized to maximize this value. The reasoning flowed logically from our general premise about the value of public relations: Public relations must be organized in a way that makes it possible to identify strategic publics as part of the strategic management process and to build quality long-term relationships with them through symmetrical communication programs.

Based on our research, we developed what Fleisher (1995) called a generic benchmark of critical success factors and best practices in communication management. In most public relations benchmarking studies, a researcher compares a communication unit with other units in its own industry that are generally recognized as the best. The Excellence study, by contrast, identified best practices across different types of organizations—corporations, government agencies, nonprofit organizations, and associations. Generic benchmarking is more valuable than benchmarking a single case because it is unlikely that one organization will be, in Fleisher's (1995) words, "a world-class performer across the board" (p. 29). In the Excellence study, we found that a few organizations exemplified most of the best practices, many exemplified some, and others had few of these characteristics. A generic benchmark does not provide an exact formula or detailed description of practices that a communication unit can copy to be excellent. Rather, it provides a set of principles that professionals can use to generate ideas for specific practices in their own organizations.

In our first book, *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Fred Repper, the practitioner member of the Excellence team, explained how the theory of Excellence can be used to audit communication programs: "One thing communicators never have been able to do is to compare our

communication programs with a program that is considered the best and most effective. However, the normative theory provided in the book gives us an opportunity to measure the effectiveness of our communication programs against that of an ideal program" (Repper, 1992, p. 112).

We tested the Excellence theory through survey research of heads of public relations, CEOs, and employees in 327 organizations (corporations, nonprofit organizations, government agencies, and associations) in the United States, Canada, and the United Kingdom. The survey research was followed by qualitative interviews with heads of public relations, other public relations practitioners, and CEOs in 25 organizations with the highest and lowest scores on a scale of Excellence produced by statistical analysis of the survey data. Three books were published from the research (J. Grunig, 1992; Dozier with L. Grunig & J. Grunig, 1995; & L. Grunig, J. Grunig, & Dozier, 2002).

The characteristics of an excellent public relations function can be placed into four categories, each containing several characteristics that can be audited.

1. ● Empowerment of the Public Relations Function

For public relations to contribute to organizational effectiveness, the organization must empower public relations as a critical management function. Empowerment of the public relations function covers four characteristics of excellent public relations. The first three consider the relationship of public relations to the overall management of the organization:

● *The senior public relations executive is involved with the strategic management processes of the organization, and communication programs are developed for strategic publics identified as a part of this strategic management process.* Public relations contributes to strategic management by scanning the environment to identify publics affected by the consequences of decisions or who might affect the outcome of decisions. An excellent public relations department communicates with these publics to bring their voices into strategic management, thus making it possible for publics to participate in organizational decisions that affect them.

Communication programs organized by excellent departments to communicate with strategic publics also are managed strategically. To be managed strategically means that these programs are based on formative research, that they have concrete and measurable objectives, that varying rather than routine techniques are used when they are implemented, and that they are evaluated either formally or informally. In addition, the public relations staff can provide evidence to show that these programs achieved their short-term objectives and improved the long-term relationships between the organization and its publics.

The senior public relations executive is a member of the dominant coalition of the organization or has a direct reporting relationship to senior managers who are part of the dominant coalition. The public relations function seldom will be involved in strategic management nor will public relations have the power to affect key organizational decisions unless the senior public relations executive is part of or has access to the group of senior managers with the greatest power in the organization.

The fourth characteristic of empowerment defines the extent to which practitioners who are not white males are empowered in the public relations function:

Diversity is embodied in all public relations roles. The principle of requisite variety suggests that organizations need as much diversity inside as in their environment if they are to interact successfully with all strategic elements of their environment. Excellent public relations departments empower both men and women in all roles as well as practitioners of diverse racial, ethnic, and cultural backgrounds

2. Communicator Roles

Public relations researchers have conducted extensive research on two major roles that communicators play in organizations—the manager and technician roles. Communication technicians are essential to carry out most of the day-to-day communication activities of public relations departments, and many practitioners play both roles. In less-excellent departments, however, all of the communication practitioners—including the

senior practitioner—are technicians. If the senior communicator is not a manager, it is not possible for public relations to be empowered as a management function. Three characteristics of excellence in public relations are related to the managerial role:

The public relations unit is headed by a strategic manager rather than a technician or an administrative manager. Excellent public relations units must have at least one senior communication manager who conceptualizes and directs public relations programs, or other members of the dominant coalition who have little knowledge of communication management or of relationship building will supply this direction. In addition, the results of the Excellence study distinguished between two types of senior managers: a strategic manager and an administrative manager. Administrative managers typically manage day-to-day operations of the communication function, manage personnel, and manage the budget. They generally are supervisors of technicians rather than strategic managers. If the senior public relations officer is an administrative manager rather than a strategic manager, the department usually will not be excellent.

The senior public relations executive or others in the public relations unit must have the knowledge needed for the manager role or the communication function will not have the potential to become a managerial function. Excellent public relations programs are staffed by professionals—practitioners who have gained the knowledge needed to carry out the manager role through university education, continuing education, or self-study.

Both men and women must have equal opportunity to occupy the managerial role. The majority of public relations professionals are women. Research also has established that female practitioners are the best educated in this field and most likely to take advantage of professional development opportunities. If women are excluded from the managerial role, the communication function may be diminished because the majority of the most-knowledgeable practitioners will be excluded from that role. When that is the case, the senior position in the public relations department typically is filled by a technician or by a

practitioner from another managerial function who has little knowledge of public relations.

3. ● **Organization of the Communication Function and Its Relationship to Other Management Functions**

Many organizations have a single department devoted to all communication functions. Others have separate departments for programs aimed at different publics such as journalists, employees, the local community, or the financial community. Still others place communication under another managerial function such as marketing, human resources, legal, or finance. Many organizations also contract with or consult with outside firms for all or some of their communication programs or for such communication techniques as annual reports or newsletters. Two characteristics are related to the organization of the function:

- ***Public relations should be an integrated communication function.*** An excellent public relations function integrates all public relations programs into a single department or provides a mechanism for coordinating programs managed by different departments. Only in an integrated system is it possible for public relations to develop new communication programs for changing strategic publics and to move resources from outdated programs designed for formerly strategic publics to the new programs.

- ***Public relations should be a management function separate from other functions.*** Even though the public relations function is integrated in an excellent organization, the function should not be placed in another department whose primary responsibility is a management function other than communication. Many organizations splinter the public relations function by making communication a supporting tool for other departments such as marketing. When the public relations function is sublimated to other functions, it cannot be managed strategically because it cannot move communication resources from one strategic public to another—as an integrated public relations function can.

4. ● **Models of Public Relations**

Public relations scholars have conducted extensive research on the extent to which organizations practice four models of public relations—four typical ways of conceptualizing and conducting the communication function—and to identify which of these models provides a normative framework for effective and ethical public relations. This research suggests that excellent departments design more of their communication programs on the two-way symmetrical model of collaboration and public participation than on three other typical models: press agency (emphasizing only favorable publicity), public information (disclosing accurate information but engaging in no research or other form of two-way communication), or two-way asymmetrical (emphasizing only the interests of the organization and not the interests of publics).

Two-way symmetrical public relations is based on research and uses communication to enhance public participation and to manage conflict with strategic publics. As a result, two-way symmetrical communication produces better long-term relationships with publics than do the other models of public relations. Symmetrical programs generally are conducted more ethically than are other models and, as a result, produce effects that balance the interests of organizations and the publics in society. Four characteristics of Excellence are related to models of public relations:

- ***The public relations department and the dominant coalition share the worldview that the communication department should base its goals and its communication activities on the two-way symmetrical model of public relations.***

- ***Communication programs developed for specific publics are based on two-way symmetrical strategies for building and maintaining relationships.***

- ***The senior public relations executive or others in the public relations unit must have the professional knowledge needed to practice the two-way symmetrical model.***

◆ *The organization should have a symmetrical system of internal communication.*

A symmetrical system of internal communication is based on the principles of employee empowerment and participation in decision-making. Managers and other employees engage in dialogue and listen to each other. Internal publications disclose relevant information needed by employees to understand their role in the organization and to provide employees a voice to management. Symmetrical communication within an organization fosters a participative rather than an authoritarian culture as well as improved relationships with employees—greater employee satisfaction, control mutuality, commitment, and trust.

Extending the Excellence Theory to a Global Theory

In several studies conducted around the world, my colleagues and I have extended the Excellence theory into a global public relations theory based on what we call “generic principles and specific applications.” This theory is a middle-ground theory that falls between an ethnocentric and a polycentric theory. An ethnocentric theory would suggest that an organization should practice public relations in exactly the same way in every country – usually the way it is practiced in the country where the headquarters of the multinational organization is located. A polycentric theory would suggest that public relations must be practiced differently in every country because of overwhelming cultural and other contextual conditions. “Generic principles” means that in an abstract sense, the principles of public relations are the same worldwide. “Specific applications” means that these abstract principles must be applied differently in different settings.

As a starting point for research, we proposed that the principles identified in the Excellence study are generic principles. We also proposed that public relations professionals must take six contextual conditions into account when they apply the principles:

- ◆ Culture, including language.
- ◆ The political system.
- ◆ The economic system.
- ◆ The media system.
- ◆ The level of economic development.
- ◆ The extent and nature of activism.

Our research to date has provided evidence supporting this theory of generic principles and specific applications. The most extensive test of the theory came in Slovenia. We replicated the quantitative portion of the Excellence study by studying 30 Slovenian firms that had public relations departments. We found that the principles of excellence clustered into the same Excellence factor in Slovenia as they did in the United States, Canada, and the UK in spite of a different cultural, political, and economic context (L. Grunig, J. Grunig, & Vercic 1998).

To deal with differences in contextual conditions, public relations practitioners in Slovenia found it necessary to apply the generic principles differently than in the Anglo countries. For example, we learned that they needed to counsel CEOs to support and empower public relations managers. They also developed continuing education in public relations to deal with the lack of public relations knowledge, and they had to emphasize employee relations because of the negative context inside Slovenian organizations.

More About the Strategic Management Role of Public Relations

Although the Excellence theory is a general theory that incorporates a number of middle-range theories, its most important component is the contribution of public relations to strategic management. This component, in turn, points to the value of the behavioral, strategic management, approach to public relations. Since the completion of the Excellence study, scholars working in this research tradition have continued to conduct research for the profession that has resulted in concepts and ideas that public relations professionals can use to participate in strategic decision processes. To conclude this paper, therefore, I will elaborate on what the strategic management role for public relations includes and then briefly describe new

research that has been done to provide new tools for carrying out this role.

To contribute to strategic management, public relations should be an integral part of the management of every organization. The public relations function helps the organization interact with the stakeholders in its environment both to accomplish its mission and to behave in a socially responsible manner. In a strategic management role, public relations people manage communication with top managers and with publics to contribute to the strategic decision processes of organizations. They manage communication between management and publics to build relationships with the publics that are most likely to affect the behavior of the organization or who are most affected by the behavior of the organization. Communication processes can be managed, and processes that facilitate dialogue among managers and publics also can contribute to managing organizational behaviors—although public relations people cannot manage organizational behaviors by themselves. Dialogue among managers and publics, in turn, can produce long-term relationships described by characteristics my students and I (e.g., J. Grunig & Huang, 2000; J. Grunig & Hung, 2002) have identified and defined—trust, mutuality of control, commitment, and satisfaction. Relationships also are affected much more by the behavior of management than by one-way messages sent out by public relations or advertising people. Relationships also can be measured and evaluated to determine the long-term effectiveness and value of public relations (Hon & J. Grunig, 1999; J. Grunig, 2002).

An excellent public relations staff cannot serve this role, however, unless research and measurement are an integral part of the function. Formative research is necessary to identify strategic publics with which an organization needs a relationship and to determine how to cultivate relationships with those publics. Public relations practitioners can use the situational theory of publics I developed early in my career to segment stakeholders into publics. The Excellence study showed that the most common categories of stakeholders are employees, customers, investors, the community, government, members of associations and nonprofit organizations, the media, and donors to nonprofit organizations. The situational theory can be

used to segment each of these categories of stakeholders into publics who engage in different levels of activity that affect an organization. This range of activity includes activist (such as belonging to nongovernmental organizations), active, passive, or no communication behavior. The more active the public, the more likely it is that communication programs will have an effect. For example, the probability of an effect of communication on behavior can be increased from 0.5% to about 50% by selecting an active public rather than a nonpublic (J. Grunig & Hunt, 1984, p. 156).

Evaluative research then is necessary to establish the effectiveness of public relations programs and their contribution to organizational effectiveness. Evaluative research can be conducted both to measure the short-term effects of communication programs on the cognitions, attitudes, and behaviors of both publics and management and the long-term effects of communication on the quality of relationships between organizations and publics (J. Grunig, in press).

Recent Research to Enhance the Strategic Role of Public Relations

Although research-based knowledge on publics and the evaluation of public relations has been available for a number of years, other concepts and tools related to the strategic management role of public relations have been developed only recently. Research to develop these new concepts and tools include:

- *Environmental scanning.* Research to identify publics and issues and to evaluate information sources that can be used to bring information into the organization (e.g., Chang, 2000; and J. Grunig & L. Grunig, 2000).
- *Publics.* Research to further develop my situational theory of publics (J. Grunig, 1997) and to explain the social nature of publics (e.g., Aldoory, 2001; J. -N. Kim, 2006; & Sha, 1995).
- *Scenario building.* Research to develop this technique for explaining the consequences of the behavior of publics to management and the issues created by the behavior of publics (e.g., Sung, 2004).

- *Relationship cultivation strategies.* Research to expand the concepts of symmetrical and asymmetrical communication to include a number of strategies to cultivate relationships that are most effective in producing high-quality relationships with stakeholder publics (e.g., Hung, 2002, 2004; Rhee, 2004).
- *Interactions of relationships and reputation.* Public relations practitioners and management scholars have paid a great deal of attention to an organization's reputation in recent years, in the belief that reputation is an intangible asset that adds both monetary and nonmonetary value to an organization. Our research (J. Grunig & Hung, 2002; Yang, 2005; and Yang & J. Grunig, 2005) has shown, however, that public relations has a greater long-term on relationships than on reputation and that reputations are largely a byproduct of management behavior and the quality of organization-public relationships. Thus, attending to relationships will ultimately improve an organization's reputation. Reputation, however, cannot be managed directly; it is managed through the cultivation of relationships.
- *Development of an ethical framework for public relations practitioners to use as they participate in strategic management* (e.g., Bowen, 2000, 2004; J. Grunig & L. Grunig, 1996).
- *Empowerment of the public relations function.* Research to clarify the nature of the dominant coalition in an organization and how public relations practitioners become part of or gain access to empowered coalitions (e.g., Berger, 2005).
- *Specialized areas of public relations.* Research to extend the generic principles of excellence to specialized areas of public relations, such as fund raising (Kelly, 1991), investor relations (Shickinger, 1998), employee relations (H. -S. Kim, 2005), community relations (Rhee, 2004), and government relations (Chen, 2005).
- *Global public relations and global strategy.* Research to develop the global theory of generic principles that can be applied in many cultures and political-economic settings and specific applications to adapt them to different contexts (e.g., L. Grunig, J. Grunig, & Vercic, 1998; Vercic, L. Grunig, & J. Grunig, 1996; Wakefield, 1997, 2000). Recent research has applied this

theory to a multinational military organization (NATO) (Van Dyke, 2005), public diplomacy programs of governments in other countries (Yun, 2005), and globalized and localized strategies of multinational organizations (Ni, 2006).

Moving to the Future

Throughout the world, public relations is understood more often as the symbolic, interpretive, function I described at the beginning of this paper than as a strategic management function. In sociological terms, public relations has become institutionalized, i.e., commonly understood and practiced, as an interpretive function. Yi (2005) has made a compelling argument that research is needed to learn how to institutionalize public relations as a strategic management function so that organizations come to understand and accept public relations in this way rather than solely as a messaging, publicity, and media relations function.

I believe that a primary research challenge, therefore, is to learn how to convert public relations from a buffering role into the bridging role that modern organizations need to be effective and that societies around the world need to become more harmonious.

References

- Aldoory, L.** (2001). Making health communications meaningful for women: Factors that influence involvement. *Journal of Public Relations Research*, 13, 163-185.
- Berger, B. K.** (2005). Power over, power with, and power to public relations: Critical reflections on public relations, the dominant coalition, and activism. *Journal of Public Relations Research*, 17, 5-28.
- Bowen, S. A.** (2000). *A theory of ethical issues management: Contributions of Kantian deontology to public relations' ethics and decision making*. Unpublished doctoral dissertation, University of Maryland, College Park
- Bowen, S. A.** (2004). Expansion of ethics as the tenth generic principle of public relations excellence: A Kantian theory and model for managing ethical issues. *Journal of Public Relations Research*, 16, 65-92.
- Chang, Y. -C.** (2000). *A normative exploration into environmental scanning in public relations*, Unpublished M.A. Thesis, University of Maryland, College Park.
- Chen, Y. -R.** (2005). Effective government affairs in an era of marketization: Strategic issues management, business lobbying, and relationship management by multinational corporations in China. Unpublished doctoral dissertation, University of Maryland, College Park.
- Dozier, D. M., with Grunig, L. A., & Grunig, J. E.** (1995). *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Fleisher, C. S.** (1995). *Public affairs benchmarking*. Washington: Public Affairs Council.
- Grunig, J. E.** (1968). *Information, entrepreneurship, and economic development: A study of the decision-making processes of Colombian latifundistas*. Unpublished doctoral dissertation, University of Wisconsin, Madison.

- Grunig, J. E.** (1969a). The minifundio problem in Colombia: Development alternatives. *Inter-American Economic Affairs*, 23(4), 2-23.
- Grunig, J. E.** (1969b). Information and decision making in economic development. *Journalism Quarterly*, 46, 565-575.
- Grunig, J. E.** (1969c). Economic decision making and entrepreneurship among Colombian latifundistas. *Inter-American Economic Affairs*, 23(2), 21-46.
- Grunig, J. E.** (1971). Communication and the economic decision making processes of Colombian peasants. *Economic Development and Cultural Change*, 19, 580-597.
- Grunig, J. E.** (1976). Organizations and publics relations: Testing a communication theory. *Journalism Monographs* No. 46.
- Grunig, J. E.** (1984). Organizations, environments, and models of public relations. *Public Relations Research & Education*, 1(1), 6-29.
- Grunig, J. E.** (1992) (Ed.). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E.** (1997). A situational theory of publics: Conceptual history, recent challenges and new research. In D. Moss, T. MacManus, & D. Vercic (Eds.), *Public relations research: An International Perspective* (pp. 3-46). London: International Thomson Business Press.
- Grunig, J. E.** (2002). *Qualitative methods for assessing relationships between organizations and publics*. Gainesville, FL: The Institute for Public Relations, Commission on PR Measurement and Evaluation.
- Grunig, J. E.** (in press). Quantitative methods in public relations. In Van Ruler, B., Tkalac Vercic, A., & Vercic, D. (Eds.) *Public relations metrics: Research and Evaluation*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (1989). Toward a theory of the public relations behavior of organizations: Review of a program of research. *Public Relations Research Annual*, 1, 27-66.

Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (1996, May). *Implications of symmetry for a theory of ethics and social responsibility in public relations*. Paper presented to the International Communication Association, Chicago.

Grunig, J. E., & Grunig, L.A. (2000, February). Research methods for environmental scanning. *Jim and Lauri Grunig's research: A supplement of pr reporter* 7, pp. 1-4.

Grunig, J. E., & Huang, Y. H. (2000). From organizational effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes. In J. A. Ledingham and S. D. Bruning (Eds.), *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations* (pp. 23-53). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Grunig, J. E., & Hung, C. J. (2002, March). *The effect of relationships on reputation and reputation on relationships: A cognitive, behavioral study*. Paper presented to the International, Interdisciplinary Public Relations Research Conference, Miami, Florida.

Grunig, J. E., Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Vercic, D. (1998). Are the IABC's excellence principles generic? Comparing Slovenia and the United States, the United Kingdom and Canada. *Journal of Communication Management*, 2, 335-356.

Hon, L. C., & Grunig, J. E. (1999). *Guidelines for measuring relationships in public relations*. Gainesville, FL: The Institute for Public Relations, Commission on PR Measurement and Evaluation.

Hung, C. -J. (2002). *The interplays of relationship types, relationship cultivation, and relationship outcomes: How multinational and Taiwanese companies practice public relations and organization-public relationship management in China*. Unpublished doctoral dissertation, University of Maryland, College Park.

Hung, C. -J. (2004). Cultural influence on relationship cultivation strategies: Multinational companies in China. *Journal of Communication Management*, 8, 264-281.

Kelly, K. S. (1991). *Fund raising and public relations*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Kim, J. -N. (2006). *Communicant activeness, cognitive entrepreneurship, and a situational theory of problem solving*. Unpublished doctoral dissertation, University of Maryland, College Park.

Kim, H. -S. (2005). *Organizational structure and internal communication as antecedents of employee-organization relationships in the context of organizational justice: A multilevel analysis*. Unpublished doctoral dissertation, University of Maryland, College Park.

Ni, L. (2006). *Exploring the value of public relations in strategy implementation: Employee relations in the globalization process*. Unpublished doctoral dissertation, University of Maryland, College Park.

Repper, F. C. (1992). How communication managers can apply the theories of excellence and effectiveness. In J. E. Grunig (ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management* (pp.109-114). Hillsdale, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates.

Rhee, Y. (2004). *The employee-public-organization chain in relationship management: A case study of a government organization*. Unpublished doctoral dissertation, University of Maryland, College Park.

Sha, B. -L. (1995). *Intercultural public relations: Exploring cultural identity as a means of segmenting publics*. Unpublished M.A. thesis, University of Maryland, College Park.

Schickinger, P. (1998). *Electronic investor relations: Can new media close the symmetry gap?* Unpublished M. A. thesis, University of Maryland, College Park.

Scott, W. R. (1987). *Organizational, rational, natural, and open systems*. London: Prentice-Hall International.

Sung, M. -J. (2004). *Toward a model of strategic management of public relations: Scenario building from a public relations perspective*. Unpublished doctoral dissertation, University of Maryland, College Park.

Van en Bosch, F. A. J., & van Riel, C. B. M. (1998). Buffering and bridging as environmental strategies of firms. *Business Strategy and the Environment*, 7, 24-31.

Van Dyke, M. A. (2005). *Toward a theory of just communication: A case study of NATO, multinational public relations, ethical management of international conflict*. Unpublished doctoral dissertation, University of Maryland, College Park.

Vercic, D., Grunig, L. A., & Grunig, J. E. (1996). Global and specific principles of public relations: Evidence from Slovenia. In H. M. Culbertson & N. Chen (Eds.), *International Public Relations: A Comparative Analysis* (pp. 31-65). Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Wakefield, R. I. (1997). *International public relations: A theoretical approach to excellence based on a worldwide Delphi study*. Unpublished doctoral dissertation, University of Maryland, College Park.

Wakefield, R. I. (2000). World-class public relations: A model for effective public relations in the multinational. *Journal of Communication Management*, 5(1), 59-71.

Yang, S. -U. (2005). *The effect of organization-public relationships on reputation from the perspective of publics*. Unpublished doctoral dissertation, University of Maryland, College Park.

Yang, S. -U., & Grunig, J. E. (2005). Decomposing organizational reputation: The effects of Organization-public relationship outcomes on cognitive representations of organizations and evaluations of organizational performance. *Journal of Communication Management*, 9, 296-304.

Yi, H. (2005). *The role of communication management in the institutionalization of corporate citizenship: Relational convergence of corporate social responsibility and stakeholder management*. Unpublished M. A. paper, University of Maryland, College Park.

Yun, S. -H. (2005). *Theory building for comparative public diplomacy from the perspectives of public relations and international relations: A macro-comparative study of embassies in Washington, D.C.* Unpublished doctoral dissertation, University of Maryland, College Park.

“LA COMUNICACIÓN COMO APOYO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA”

Profa. Dra. Maria Aparecida Ferrari

Curriculum Vital

Decana de la Facultad de Periodismo y Relaciones Públicas de la Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), coordinadora de la Carrera de Relaciones Públicas y docente en la misma institución.

En la Universidade de São Paulo – USP, es docente de la Carrera de Relaciones Públicas.

Miembro de la dirección del Consejo Regional de Profesionales de Relaciones Públicas – CONRERP SP/PR. Editora responsable por la Revista de Estudos de Jornalismo e Relações Públicas, editada por la Facultad de Periodismo y Relaciones Públicas.

Autora de varios capítulos y artículos de Relaciones Públicas en libros y periódicos nacionales e internacionales.

maria.ferrari@metodista.br ; maferrar@usp.br.



Introducción

Para reflexionar sobre la comunicación como apoyo estratégico en la empresa es necesario repasar algunas de las razones que impulsaron la comunicación a ocupar un lugar tan relevante en las organizaciones. Vamos mencionar sólo tres razones: la tecnología, la globalización y los cambios culturales. Los efectos de la tecnología trascienden la transmisión de información y afectan los procesos de interacción y organización social. La globalización está asociada al cambio tecnológico a medida que pensamos como la comunicación genera la organización de la sociedad global. Un fenómeno notable es el creciente número de fusiones y adquisiciones internacionales. La tercera razón son los cambios culturales que resultan de la globalización y de la tecnología. Se notan los cambios en las prácticas organizacionales y los efectos que la mezcla de culturas ha producido por la globalización. Por ende, estamos seguros de que vivimos en un mundo totalmente ‘instantáneo’ que requiere de nosotros una rapidez de pensamiento y de acción puesto que las informaciones llegan a una velocidad impresionante; y porque no somos capaces de absorber su totalidad, somos obligados a seleccionar lo que es más importante en el momento de la toma de decisiones.

¿Qué es comunicación?

En la actualidad, quizás ningún otro concepto está tan presente en los estudios de las organizaciones como la comunicación. Por su excesivo uso, muchas veces el sentido de la palabra 'comunicación' ha sido utilizado de manera imprecisa y, muchas veces, equivocado. En este sentido, varios teóricos organizacionales incorporaron el concepto de comunicación para explicar procesos como la burocracia, la persuasión y las decisiones, mientras otros autores contemporáneos trataron de asociarlo a las redes sociales, coordinación y participación, por ejemplo.

De este modo, la comunicación pasó a ser un término utilizado en todos los textos organizacionales para ayudar a explicar algunos procesos. También la comunicación ha sido tratada como un gran espacio 'de los medios de comunicación', generadora de productos concretos, alejándola de su aspecto de interacción simbólica que proporciona el verdadero mecanismo de 'oxigenación' en las organizaciones, instituciones y personas.

Aquí, trataremos la 'comunicación' bajo el análisis interpretativo, definiéndola como un proceso transaccional continuo y permanente que abarca las interacciones humanas, actuando en un sistema de interlocución, con intenciones diferentes pero yuxtapuestas, y creando relaciones por medio del intercambio de mensajes, muchas de las cuales son afectadas por elementos externos, fisiológicos y psicológicos.

¿Qué es organización?

Las organizaciones se constituyen en prácticas cotidianas. Son construcciones plurales instituidas en las prácticas cotidianas de sus miembros. Al comprender las organizaciones como sistemas de individuos en interacción activamente comprometidos en procesos de creación y recreación de una organización social original, se percibe que la comunicación atraviesa todas las prácticas organizacionales. Comunicación y organización son procesos equivalentes.

Putnam et. al (2004, p. 77) señalan los equívocos producidos en ambos los niveles teórico y práctico, en cuanto a la relación

entre organización y comunicación. Los autores se plantean lo siguiente:

¿Es la organización que determina el tipo y el flujo de la comunicación, o es la comunicación que moldea la naturaleza de la organización?

¿Es la estructura organizacional que condiciona el flujo de los mensajes o son los patrones de comunicación que desarrollan las estructuras y moldean el tipo de coordinación de las tareas?

¿Cómo el contexto organizacional afecta la comunicación, y cómo moldea la comunicación el contexto organizacional?

Adoptando las visiones más contemporáneas, entendemos que comunicar no es simplemente transmitir informaciones, sino que es más que eso: es imprimir significados. La comunicación no refleja la realidad, sino que es formativa, en el sentido que crea y representa el proceso de organizarse. Nuestro enfoque es posicionar la comunicación como productora de las organizaciones puesto que las informaciones producidas o recibidas en el contexto organizacional están sujetas a toda una estructura de jerarquía y relaciones de poder.

De acuerdo con Taylor (1988;1993), una organización es un tejido de comunicación, en el cual los actores sociales tienen capacidad de actuar por medio de la comunicación. Los individuos son representantes de las organizaciones, actúan por ellas y en su nombre.

La comunicación en las organizaciones – la importancia de la comunicación para los negocios ¿es suficiente?

Sabemos, por numerosas experiencias de consultoría, cómo las organizaciones declaran abiertamente la necesidad de contar con especialistas de comunicación con orientación hacia la alineación de recursos y resultados. Del mismo modo, se comprueba la necesidad de contar con estrategias bien articuladas y en sintonía con sus planes de negocios. Ese enfoque funcionalista, que ha sido practicado por varias décadas, ya no logra satisfacer, suficientemente, las demandas y los objetivos que son impuestos por una sociedad cada vez más compleja, transparente y global.

A pesar del avance de la literatura organizacional y del énfasis en la necesidad de comprender la comunicación como parte y productora de significados, en la práctica diaria, asistimos a las crisis que ocurren en grandes empresas. Pese a todas las dificultades que las organizaciones tienen para sobrevivir en un entorno muy vulnerable, sabemos que muchas de esas organizaciones no han dedicado la atención debida a sus comunicaciones. Tal hecho evidencia que un gran número de empresas todavía no se han percatado de que la comunicación es un proceso fundamental que tiene una función mucho más amplia que sencillamente contribuir a la efectividad del negocio.

Lo señalamos con un ejemplo brasileño. Una investigación realizada por Aberje – Asociación de Comunicación Empresarial (2002) reveló que 71% de los ejecutivos entrevistados creen que la comunicación interna no cumple con papel de informar a sus funcionarios.

Otra investigación, publicada por la revista *Veja* (2000, p. 154) revela que, para 67% de las empresas, la eficacia de la comunicación interna es un dato desconocido, mientras que 64% de ellas reconocen que los ruidos de comunicación en el ambiente de trabajo ejercen una influencia mucho más fuerte en los funcionarios que las comunicaciones formales. Los datos presentados demuestran que todavía tratamos la comunicación como una 'herramienta' para lograr objetivos establecidos en el plan estratégico, y que poca o ninguna atención se dedica al análisis de la organización como un organismo vivo, que es fruto de la interacción de personas que poseen diferentes expectativas y deseos en su quehacer profesional.

Hoy, todas las empresas e instituciones, más allá de su nómina de accionistas o de su inscripción societaria, deben ser vistas como entidades públicas, puesto que no están confinadas detrás de rejas, amparadas por su cultura organizacional o protegidas por la calidad de sus productos o servicios. Antes al contrario, las organizaciones de hoy son transparentes y comunican con su entorno formal o informalmente. Por lo tanto, son entes sujetos al escrutinio público, igual que los gobiernos, las iglesias o los medios de comunicación.

Esa visión de "comunicación en las organizaciones" es criticada no sólo por su comprensión restringida de comunicación

como una variable organizacional, sino también en gran parte por su sesgo gerencial (Putnam, 1982). Se puede decir que la comunicación comprendida como una variable puede ser manipulada de acuerdo con los intereses de los directivos que están centrados en los conceptos de performance, productividad, eficiencia y eficacia. Y es esta la comprensión dominante de la comunicación en los estudios organizacionales.

El escenario actual obliga las organizaciones a repensar cómo producen comunicación o cómo la comunicación produce las organizaciones, o aun cómo funciona la producción de ambas. El gran cambio está en el patrón de la relación.

Si, por un lado, no es posible ignorar que vivimos en un mundo comandado por los negocios e intereses capitalistas, por otro, cada vez más, la sociedad es impulsada a reconocer que los intereses capitalistas ya no son suficientes para conseguir un mundo más justo y equitativo.

En ese contexto, Morin (2005, p. 89) observa que "como organismo vivo, la empresa se auto-organiza y desarrolla su auto-producción. Debido a la complejidad de la sociedad, la empresa se eco-organiza, puesto que participa de un entorno externo que integra el ecosistema. Nos encontramos en un universo del cual no se puede eliminar el azar, las incertidumbres, el desorden. Debemos vivir y lidiar en el desorden".

Comunicación y las relaciones públicas

Los rápidos cambios vividos en la sociedad han producido la necesidad de repensar los valores y las formas cómo las organizaciones se relacionan con los diferentes públicos. Cada vez más, las organizaciones afectan el comportamiento de las personas; así, se espera que las empresas e instituciones actúen de forma equilibrada y promuevan la administración de los posibles conflictos: ¿cómo generar ganancias respetando simultáneamente el medio ambiente y los diferentes segmentos sociales?

En la actualidad, las relaciones públicas entendidas como una actividad gerencial y presente en la 'aldea global', como la llamaba McLuhan, debe dedicarse a:

- a ● analizar los escenarios interno y externo de las organizaciones;
- b ● tener como foco las relaciones con sus públicos estratégicos
- c ● determinar cómo actuar con esos públicos en un intento de equilibrar los intereses de ambos lados.

Esas funciones están directamente relacionadas con la nueva visión de la organización y comunicación. Si, como defendimos al principio del texto, la organización es un 'tejido' comunicacional, debe estar claro para los profesionales de relaciones públicas que su tarea es, también eco-organizadora, puesto que nuestro entorno es conflictivo y múltiple, y que exige de los individuos mucho más energía e información para poder sobrevivir en ese 'universo instantáneo'.

Vulnerabilidad de las organizaciones

Ferrari (2000), en su investigación realizada con presidentes y gerentes de comunicación de 35 empresas brasileñas y chilenas, de diferentes sectores de negocios verifico que las organizaciones pueden ser clasificadas como 'más vulnerables' o 'menos vulnerables', dependiendo de sus productos o servicios ofrecidos a la sociedad. El vocablo vulnerabilidad¹ utilizado por la autora tiene una característica múltiple que abarca varias dimensiones, a partir de las cuáles es posible identificar situaciones de vulnerabilidad vivenciadas por las organizaciones y la sociedad.

¹ Originario del vocablo vulnerable, latín vulnerabilis, que significa, "que puede ser vulnerable. Que puede ser herido o recibir lesión, física o moralmente". Diccionario de la Lengua Española. Real Academia Española, 21^ª. Edición, 1992. Hogan et. al. (2001) observan que autores como Cutter (1996) identificaron 18 tipos diferentes de definición de vulnerabilidad. Ese término es parte del vocabulario tanto de la academia cuanto de la sociedad civil, siendo usado en diferentes puntos de vista y significados.

La situación de vulnerabilidad vivida por las organizaciones, como resultado de los impactos de los cambios internos y externos, se ha tornado punto común en los estudios organizacionales. Uno de los presupuestos es que en la medida en que se alteran las condiciones sociales, económicas, políticas y tecnológicas, entre otras, las organizaciones son llevadas a cambiar sus prácticas administrativas y modelos de gestión para garantizar su sustentabilidad y el cumplimiento de su visión, misión y objetivos. En la medida en que eso ocurre, la comunicación pasa a ser un elemento vital para colaborar en los procesos de cambios por los cuales las organizaciones son impactadas.

Los desafíos son, indudablemente distintos para diferentes organizaciones y las prácticas de planificación y gestión son instrumentos utilizados para garantizar las ventajas competitivas que puedan promover su presencia en los mercados. Para Ferrari (2000), el concepto de vulnerabilidad está relacionado con dos dimensiones: la externa, que son los riesgos, amenazas e impactos provocados por los agentes del entorno y la dimensión interna, que puede ser observada por la falta de procesos de comunicación planificados que provocan conflictos y la falta de armonía en las relaciones, ocasionando impactos en la visibilidad y reputación de la organización.

Concluyendo, la vulnerabilidad puede ser entendida como la incapacidad de una organización aprovechar de las oportunidades disponibles en los distintos sectores sócio, político, económicos y sociales para mejorar su actuación en el mercado competitivo.

Múltiples son las técnicas creadas y ofrecidas para administrar las organizaciones. Sin embargo, es necesario comprender que las técnicas sólo nos ayudan a ejecutar las etapas de un proceso. Lo que la organización debe hacer es identificar su rol dentro y fuera de su entorno, como un organismo vivo que influye y es, también, influenciado.

Por lo tanto, es tarea del profesional de relaciones públicas conocer en detalles su organización, su historia, trayectoria y, en especial, su cultura organizacional, ya que ésta es la concretización de las relaciones de poder establecidas por el cuerpo directivo. Además, es imprescindible conocer los principios que rigen la organización: su visión, su misión, sus valores y su perspectiva para el futuro, además de sus estrategias de negocios.

La evaluación de la organización debe complementarse, por un análisis de las competencias esenciales y de las competencias distintivas que pueden ser definidas como el conocimiento y el uso, por parte de la organización, de tecnologías, procesos y habilidades de especialistas que sean superiores desde el punto de vista competitivo y por la verificación de las alianzas estratégicas que son relaciones de largo plazo con otras organizaciones en las cuales las personas involucradas reúnen sus recursos para desarrollar o compartir competencias.

Ese enfoque permite entender que la tendencia de las organizaciones contemporáneas es guiar su quehacer por medio de las relaciones con las personas, a través de directrices que iluminen las acciones de los individuos siempre buscando el bien común. De esta manera, las normas pasan a ser rechazadas, una vez que son rígidas y limitadoras del comportamiento e impiden los cambios de intereses de los públicos en el tejido organizacional.

Clasificación de los públicos de la organización – estrategia esencial

Dos ejes de concentración de las relaciones deben ser considerados: la organización y los públicos, que son personas. La organización depende de diferentes públicos para mantener su existencia (productividad y ganancias) y los públicos dependen o pueden pasar a depender de la empresa. Por lo tanto, son los públicos la razón de ser la relación.

Existen varias tipologías para clasificar los públicos, que son las personas que tienen una relación con una empresa o institución, y que pueden afectar o ser afectados por ellas. La adopción de cualquiera que sea la tipología depende de la pre-

ferencia del profesional de relaciones públicas. Sin embargo, existen algunos criterios que pueden ayudar a distinguir las categorías de públicos y su relación con la organización.

Tres criterios son fundamentales para eso: en primer lugar, el grado de dependencia jurídica y situacional de la organización y de sus públicos, su constitución, existencia y permanencia en el mercado. Esa característica determina si el público es esencial o no y, además, permite que se clasifiquen dos clases de públicos: los constitutivos (directivos, propietarios, gobierno) y los no-constitutivos (funcionarios).

El segundo criterio es el grado de participación de los públicos en los negocios de la organización. Normalmente, son públicos que realizan algún tipo de labor para la organización y que mantienen un vínculo, como relaciones legales, sindicales, comunitarias, asociativas, etc. El tercer criterio es el grado de interferencia de los públicos en relación a la organización. No participan ni de la manutención ni de la constitución de la empresa, sino que son representados por la competencia y por las redes de comunicación de masa, impresa y electrónica.

Grunig y Hon (1999, p.18) proponen una escala para la mensuración de esas relaciones organizacionales: PR Relationship Measurement Scale. La escala es compuesta por seis atributos:

- *Control mutuo:* es el grado en el cual las partes involucradas se ponen de acuerdo en tener el legítimo poder de influenciar el uno al otro. Aunque exista un desequilibrio natural en esta relación, los autores señalan que, para que ocurra una relación estable entre la organización y sus públicos, es necesario que cada una de las partes tenga algún control sobre la otra.

- *Confianza:* es el nivel de confiabilidad que las partes poseen para presentarse la una a la otra. Existen tres dimensiones en la confianza: integridad: es la creencia de que la organización es justa; coherencia: es la creencia de que la organización hará lo que se propone en su discurso; competencia: es la creencia de que la organización tiene la habilidad para hacer lo que dice que hará.

- **Satisfacción:** es lo cuanto cada parte se siente favorecida por la otra, puesto que las expectativas positivas refuerzan la relación. Una relación satisfactoria es un beneficio que supera, en valor, los costos.
- **Comprometimiento:** es la extensión en la cual las partes sienten y creen que vale la pena dedicar energía para mantener y expandir la relación. Posee dos dimensiones: comprometimiento continuo, relativo a una determinada línea de conducta, y comprometimiento afectivo, derivado de una orientación emocional.
- **Relación de cambio:** en una relación de cambio, una parte colabora con la otra, sólo porque la otra ya ayudó en el pasado o irá beneficiar en el futuro.
- **Relación en común:** cada una de las partes busca ayudar a la otra, porque cada una se preocupa del bienestar de la otra aun cuando no logra ninguna respuesta de la otra parte.

Grunig (2003, p. 75) reconoce la importancia de mantener una buena relación con los diferentes públicos y los efectos que ella produce subrayando que "una relación satisfactoria con los públicos facilita la venta de productos y servicios a clientes satisfechos, viabiliza la obtención de recursos financieros de los accionistas o donantes, y permite que la organización sea lucrativa, además de permitir la expansión de los procesos de manufactura y de las ventas.

¿Cómo utilizar la comunicación como herramienta de las relaciones públicas?

No podemos olvidar que, en esta sociedad reconfigurada, el alto grado de incertidumbre ha llevado a algunos pensadores contemporáneos a introducir el concepto de "sociedad del riesgo". El riesgo está en el centro de los efectos de la modernidad. Sin embargo, el profesional de relaciones públicas debe tener presente que hay tres niveles de actuación que merecen su atención y que determinarán, al menos en parte, la naturaleza de su labor, o sea:

- a ● Potenciar los vínculos sociales de la organización como un fin en sí mismo, y no con propósitos meramente instrumentales;

- b ● Formalizar la identidad corporativa en un proyecto corporativo que concilie los objetivos de los accionistas y los altos mandos con los objetivos de más amplio respaldo en la organización
- c ● Facilitar el desarrollo de los proyectos clave de la organización, buscando convertirlos ellos también en herramientas de cohesión interna.

Esos niveles deben hacer parte del 'proyecto corporativo de relaciones públicas'. Para su ejecución, el profesional, después de identificar la organización y clasificar sus públicos, continuará su labor a través de la creación de las directrices organizacionales. Estas deberán orientar las relaciones de la organización, establecer los objetivos y las estrategias de las relaciones con sus públicos y, asimismo, proponer acciones que deberán llevarse a cabo para lograr los objetivos de todos los públicos involucrados.

Según França (2006, p. 14) el proyecto corporativo de relaciones públicas comporta cinco etapas:

- a ● Creación de los principios y objetivos del área de comunicación; creación del código de ética y declaración de misión.
- b ● Los principios de la primera etapa deben traducirse por el profesional de relaciones públicas en directrices permanentes de relación con cada uno de los públicos.
- c ● Después de creadas las directrices, se elaboran los programas específicos de relación con los públicos clasificados como estratégicos. Aquí se plantea la elaboración de manuales para el contacto con la prensa y con la comunidad, por ejemplo.
- d ● Concluidos los programas, estos deben aprobarse por la alta administración. Es la etapa de la mediación y consenso. Cabe al profesional defender su programa y señalar para los ejecutivos la importancia de la comunicación como un proceso estratégico que colabora para el éxito organizacional.
- e ● Ejecución de los programas y permanente evaluación utilizando la escala de evaluación propuesta por Grunig y Hon (2003).

Expectativas compartidas: organización por comunicación

Hemos comentado durante nuestra ponencia que, a pesar de los avances y cambios ocurridos en el mundo, las organizaciones todavía tratan la comunicación como una herramienta que sirve para los momentos de crisis. Las situaciones de riesgos se multiplican en diferentes partes del planeta, tanto en los países desarrollados como en los subdesarrollados. Quizás el problema sea de los propios comunicadores que no promocionan correctamente su labor como estratégica para el desarrollo organizacional. Podríamos decir que faltan relaciones públicas para la actividad de relaciones públicas!!!

Sin embargo, es necesario incentivar los profesionales a que miren la comunicación como una herramienta de las relaciones públicas para lograr el entendimiento entre personas, a través del cambio de informaciones en un sistema organizado de interacciones. Pero la comunicación, a su vez, también es un proceso utilizado en los medios que engloba el uso múltiple de canales para expresarse. En el ejercicio de las relaciones públicas, la comunicación representa, sin lugar a duda, el gran valor, puesto que la relación establecida entre las personas y organizaciones ocurre por su uso correcto, en distintas modalidades: interpersonal, dirigida, corporativa, mercadotecnia, etc., y no se limita a los procesos con los medios masivos.

La conclusión que se presenta es que, sin tener una visión amplia de mundo y analizar los diferentes escenarios que influyen en todo el actuar de las personas, no existirá armonía ni equilibrio. La comunicación se debe entender como cambios simbólicos entre personas y organizaciones. Por fin, sin comunicación no hay organización y viceversa.

Bibliografía

Ferrari, Maria Aparecida. *A influência dos valores organizacionais na determinação da prática e do papel dos profissionais de relações públicas: estudo comparativo entre organizações do Brasil e do Chile.* São Paulo, 2000. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – ECA-USP

França, Fábio. *Relações Públicas no século XXI: relacionamento com pessoas.* IN *Obtendo resultados com Relações Públicas.* 2ª. edição. São Paulo, Thomson, 2005.

Grunig, James E. *A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal.* Revista Comunicação & Sociedade. São Bernardo do Campo, nº 39, 2003, p. 67-92

Grunig, J.E., Hon, L.C. *Guidelines for measuring relationships in public relations.* Gainesville/FL: The Institute for Public Relations, 1999. Disponível em: www.instituteforpr.com.

Grunig, J. E. e Huang, Y. From organizational effectiveness to relationship indicators: Antecedent of relationships, Public Relations strategies, and relationship outcomes, In J. A. Ledingham e S. D. Bruning (eds.), *Public Relations as relationship management.* Mahwah, NJ: Erlbaum, 2000, p. 23-54

Morin, Edgar. *Introdução ao pensamento complexo.* Porto Alegre, Sulinas, 2005.

Putman, L.; Phillips, N.; Chapman, P. Metáforas da comunicação e da organização. IN *Handbook de Estudos Organizacionais.* Vol. 3. São Paulo, Atlas, 2004.

Taylor, James. *Comunicação Organizacional: uma ciência híbrida.* IN *Revista de Estudos de Jornalismo e Relações Públicas.* São Bernardo do Campo, Dezembro de 2005, ano 3, no. 6, pág. 07 – 15.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, UN NUEVO CAMPO DE GESTIÓN DONDE LAS RELACIONES PÚBLICAS TIENEN UN ROL



Dra. Bárbara Délano

Periodista, magíster en Comunicación Social y Relaciones Públicas Internacionales por la Universidad de Chile. Fue Directora de Relaciones Institucionales de la Asociación Chilena de Seguridad - ACHS. Actualmente es consultora de proyectos de Responsabilidad Social Empresarial.

Contexto histórico

Desde que el ser humano comenzó a organizar su vida en comunidades hasta el complejo sistema actual, permanentemente ha tratado de conciliar o al menos armonizar una mayor eficacia y eficiencia en la producción de riquezas con una mayor seguridad y una mejor calidad de vida.

Si hacemos un análisis de los más diversos modelos económicos surgidos a lo largo de los siglos encontramos que en todos ellos esta afirmación ha sido una constante. Si sólo nos centramos en los tres modelos imperantes en el siglo XX - Capitalismo, Socialismo y Corporativismo - podemos observar nítidamente como todos tuvieron como objetivo mejorar los procesos productivos si bien con énfasis sociales diferentes, pero con una misma meta: mejorar el nivel de vida de sus conciudadanos.

Los modelos económicos, al igual que los sistemas políticos, no nacen de un día para otro. Se tardan siglos en ir tomando forma hasta que diversos intelectuales son capaces de describirlos y otras personas - filósofos, economistas, políticos, emprendedores, estadistas - los van perfeccionando.

El mundo de hoy, en los primeros días del siglo XXI, no cuenta con una diversidad de modelos económicos. Dejando de lado la poesía, el romanticismo o la corrección política nos vemos obligados a reconocer que, sea en sus formas más puras o en sus variantes más bizarras, sólo esta vigente el capitalismo.

Por ello antes de enfocarnos a lo central de este artículo, que es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), es necesario hacer un breve repaso de los modelos económicos del siglo XX y su destino, para ser capaces de proyectar los reales alcances de la RSE.

Una vía curiosa: el Corporativismo

El fracaso del Corporativismo, que en sus mejores momentos - en torno a la década de los 40 del siglo XX - llegó a contar con casi un tercio de los países del mundo adscritos en alguna medida a sus principios, es tal vez el más simple de estudiar

por su menor permanencia en el tiempo pero no se puede caer en la tentación de olvidarlo si queremos entender a cabalidad los fenómenos económicos y sociales actuales.

El Corporativismo, reconocido por autores como Rosenau, Gilpin, Bobbit y Snavely como la tercera vertiente económica troncal del sistema mundial es también llamado fascismo económico y generalmente es identificado con el modelo imperante en la Italia fascista; en la Alemania Nazi y en Japón.

También estuvo presente en Portugal, bajo el régimen de Antonio de Oliveira Salazar; en España bajo Francisco Franco; en Argentina bajo Juan Domingo Perón y en Brasil al menos durante la primera gestión de Getulio Vargas. Otras economías donde sus trazas son identificables son República Dominicana durante la dictadura de Rafael Leonidas Trujillo; Haití bajo Papa Doc Duvalier; y la Yugoslavia del Mariscal Josip Broz Tito.

Las fuentes primarias del Corporativismo las encontramos en pensadores románticos de fines del siglo XIX como Johan Fichte y Friederick Schlegel, quienes – inspirados en la doctrina social de la Iglesia – rechazaban el individualismo propio del capitalismo porque, a su juicio, fomentaba las influencias destructivas de la sociedad, tales como la ambición y la voracidad excesiva por los bienes, lo que hoy llamaríamos individualismo y consumismo, respectivamente. Para ambos, la única forma de evitar esas tendencias destructivas sólo era posible a través de una organización social en que si bien la propiedad privada del capital productivo fuese inalienable, el Estado debía jugar un rol decisivo y no meramente subsidiario.

Junto con verbalizar una situación social deplorable para las grandes masas obreras surgía un espíritu contestatario del régimen vigente, que en lo medular buscaba brindar mejores condiciones económicas y sociales para los operarios, particularmente los fabriles. No pretendía subvertir el orden capitalista pero si equilibrar, aunque fuese parcialmente, el poder adquisitivo de los trabajadores frente al poder de los poseedores del capital.

No obstante, esos fines propios del romanticismo de raigambre religiosa y fuertemente marcados por el catolicismo - que en esos momentos proclamaba la necesidad de contar con un *capitalismo ilustrado y humano* - fue derivando en el período de entre guerra (1920 a 1930) en una forma fascista, en que el Estado asume la responsabilidad de promover la armonía económica y social pero no con el fin de obtener mejores condiciones para los obreros sino de alcanzar sus propios objetivos nacionalistas. Como reconocía el propio Benito Mussolini "Para el fascismo el Estado es absoluto; con respecto a él todos los individuos y grupos son relativos"

Tras la victoria aliada, en que socialismo y capitalismo tuvieron una misión en común: derrotar al fascismo corporativista, los regímenes políticos que habían adherido al mismo fueron desapareciendo paulatinamente hasta borrarse absolutamente de la faz de la Tierra.

Socialismo, el hueso más duro de roer

El desarrollo del socialismo como modelo económico es más complejo y de más larga data. En todos los tiempos y en los cuatro rincones del mundo se han encontrado pueblos que han estructurado modelos socialistas de la más diversa naturaleza.

Dos ejemplos destacados los constituyen algunas comunidades de la antigua Grecia, que lo hicieron para obtener una eficiencia militar máxima o las comunidades judías, especialmente esenias, en que primaba un espíritu ascético.

No es, sin embargo, sino hasta el siglo XVI que el socialismo aparece fuertemente en forma de utopías, que más que plantear sistemas alternativos concretos se limitaron a describir sociedades perfectas, que eliminarían las lacras sociales tales como la explotación de unos seres humanos por parte de otros, la codicia extrema y el crimen mediante la sustitución de

¹ Discurso del 29 de marzo de 1929. Citado por William P. Snavely. *Teoría de los Sistemas Económicos. Capitalismo, Socialismo y Corporativismo. Fondo de Cultura Económica, Madrid, España, 1969. Pág. 223*

las instituciones políticas, sociales y económicas imperantes.

Dos siglos más tarde, el escritor y filósofo francés Jean Jacques Rousseau (1712-1778) publica su obra *Discurso sobre el origen de la desigualdad* en que denunciaba las deplorables condiciones a las que estaba sometida la mayoría de la población y achacaba a la propiedad privada la mala distribución de la riqueza. Sin embargo, al igual que Moro doscientos años antes, Rousseau no logra traducir su postura idealista en una aplicación que efectivamente contribuyese al establecimiento de un régimen socialista.

El socialismo científico de Marx

Simultáneamente al auge del capitalismo industrial de mediados del siglo XIX surge el primer sistema económico observado por una proporción importante de la población mundial como alternativo al capitalismo: el socialismo científico de Carlos Marx.

Marx aborda un problema nunca antes tratado: la transición del sistema capitalista al sistema comunista. A diferencia de los socialistas utópicos – de los que siempre quiso diferenciarse y de allí tanto el agregado “científico” de su postura como el hecho de que titulara su teoría como “comunismo” - no se conforma con denunciar las condiciones sociales y económicas deplorables, sino que entra en la estructura del sistema para abordar un posible cambio.

Los aspectos centrales de la teoría marxista se centran en el *modo de producción* lo que incluye el nivel de la tecnología productiva, la relación entre los trabajadores y aquellos que los dirigen, los procesos de intercambio y la pauta de distribución de los ingresos y en el concepto de la *lucha de clases*, que establece como centro del proceso histórico el conflicto entre los detentores del poder - particularmente económico - y aquellos que carecen de él.

Releer a Marx, tras la caída del Muro de Berlín, el derrumbe de los socialismos reales y el auge de la globalización, es francamente alucinante: su diagnóstico podría haber sido sacado de la lectura de los periódicos de hoy, pero su receta resulta del todo impracticable.

Sin interés en ahondar excesivamente en el tema, pero a objeto de no perder el horizonte de los cambios que actualmente el propio capitalismo propone a través de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para el sistema económico imperante, resulta de interés examinar algunas de las propuestas de Carlos Marx, contenidas tanto en su *Manifiesto Comunista*, como posteriormente en *El Capital*.

Las proposiciones específicas de Marx para ser aplicadas en los países desarrollados, que al igual que las Tablas de la Ley incluyen 10 mandamientos, son las siguientes:

- 1 ☐ La abolición de la propiedad de la tierra y la aplicación de todas las rentas de ésta a fines de utilidad pública;
- 2 ☐ Un fuerte impuesto progresivo o graduado, sobre los ingresos;
- 3 ☐ La abolición de todos los derechos hereditarios;
- 4 ☐ La confiscación de todos los bienes de los emigrantes y rebeldes;
- 5 ☐ La centralización del crédito en las manos del estado, por medio de un banco nacional con capital estatal y un monopolio exclusivo;
- 6 ☐ La centralización de los medios de comunicación y transporte en manos del Estado;
- 7 ☐ La ampliación de las fábricas y los instrumentos de producción propiedad del Estado; el cultivo de las tierras ociosas y el mejoramiento del suelo generalmente de acuerdo con un plan común;
- 8 ☐ Igual obligación de trabajar para todos. Establecimiento de contingentes laborales, especialmente para la agricultura;
- 9 ☐ La combinación de la agricultura con las industrias manufactureras; la gradual abolición de las diferencias entre el campo y la ciudad, por una distribución más equitativa de la población en el país;

- 10 ● Educación gratuita para todos los niños en las escuelas públicas. Abolición del trabajo infantil en las fábricas en su forma actual. Combinación de la educación con la producción industrial².

Se trata pues de un sistema económico completamente diferente del capitalismo de *laissez-faire*. El comunismo requiere imperativamente de un sistema centralizado de toma de decisiones, exactamente lo contrario de la *mano invisible* del mercado capitalista.

La inevitable caída del capitalismo planteada por Marx fue contrastada por Edward Bernstein (1850 - 1932) quién inicialmente adscribió al modelo marxista pero que detectó que empíricamente no se daban dos supuestos marxistas esenciales: por una parte la posición económica de los obreros no sólo no se deterioraba sino que además mejoraba en los países capitalistas más avanzados, y, por la otra, que los negocios de pequeña escala continuaban existiendo con ganancias y éxito, y no existía la concentración que inevitablemente llevaba, de acuerdo a Marx, a la transformación de las empresas en virtuales monopolios, por lo que estimaba que el capitalismo iría a ser sustituido por el socialismo pero no a través de una forma violenta, sino a través de un proceso evolutivo de carácter pacífico.

El modelo socialista de desarrollo económico, tras alcanzar un dominio cercano al 50% del territorio y de la economía mundial, se ve brutalmente interrumpido pudiendo fijarse una fecha categórica para su derrumbe: la noche del 9 de noviembre de 1989, cuando una multitud - al menos aparentemente - espontánea demolió el Muro de Berlín.

En junio de 1990 se producen elecciones democráticas en Checoslovaquia; en octubre del mismo año Alemania se reunifica y un mes después, en noviembre, los 34 miembros de la Conferencia sobre Seguridad y Cooperación de Europa - entre los que se cuentan Estados Unidos, la Unión Soviética, el Reino Unido, Francia y Alemania - se reúnen para firmar la Carta de París, pieza central de la Paz de París. El 25 de diciembre de

1991 la Unión Soviética se disuelve formalmente.

El mundo bi-polar, con el capitalismo de una parte y el socialismo de la otra, había terminado. A tanto llegó el entusiasmo que el politólogo norteamericano de origen japonés Francis Fukuyama se aventuró con un libro esperanzadoramente titulado "El fin de la historia": ya no habrían más conflictos globales, el mundo podía descansar - producir y comerciar - en paz.

El Capitalismo triunfante

El capitalismo, epitome de la eficacia, la eficiencia, el individualismo y el derecho de propiedad ha sabido inventarse, reformularse y adaptarse cuantas veces le ha sido necesario para no sucumbir ante otros sistemas económicos alternativos.

Sin poder entrar en detalles es necesario señalar que el capitalismo es un fenómeno relativamente nuevo. No existía en el mundo antiguo. Tanto en el Imperio Romano como en los estados helénicos el papel predominante para establecer los patrones de riqueza lo representaba la posesión de la tierra. Existía comercio, particularmente el de tipo marítimo, incluso en gran escala como fue el caso de los fenicios, así como existía la acumulación de capitales mobiliarios incipientes derivados de los impuestos, del comercio de bienes y de la usura. No obstante, no conocían la organización del crédito, las letras de cambio o los valores mobiliarios.

Tras el derrumbe del Imperio Romano sólo permanece como capital disponible la propiedad de la tierra y es en torno suyo que recomienza la vida económica, la que queda reducida a los grandes dominios rurales, los feudos. La desaparición de la esclavitud en su sentido más antiguo, su sustitución por la servidumbre y la formación de una nobleza militar marcan un hito hacia esas nuevas formas. El *caballero* es un hombre libre, capaz de equiparse y de servir al ejército como combatiente de a caballo. No necesita posesiones territoriales ni grandes fortunas, pero sí un capital inicial para financiar ese equipamiento que, junto a su coraje y valentía, constituía su capital de trabajo. En recompensa a sus servicios se introdujo

² Snavely. *Opus cit.* Pág. 74

la costumbre de pagarle con la concesión de un feudo menor al de su Señor.

No es sino hasta el siglo XII en que una parte importante de los siervos logra su manumisión, con lo cual algunos empiezan a acumular riqueza por haber podido penetrar en las clases superiores o debido a su capacidad de emprendimiento e innovación. Posteriormente las cruzadas desempeñarían un rol incentivador del naciente capitalismo financiero. Un proceso semejante se vivía en los Países Bajos, donde comienza un también incipiente capitalismo industrial. Había comenzado la acumulación individual de capital.

La palabra capital designa la suma destinada a ser colocada o invertida para que produzca un interés y no cobra su real sentido sino cuando aparece la riqueza mobiliaria, esto es a través de especies monetarias (no solamente tierras e instrumentos de producción) que permiten la acumulación de los capitales y su aplicación en empresas públicas o privadas diferentes a sí mismas.

Un aspecto no menor en el desarrollo del capitalismo está dado por la doctrina de la Iglesia Católica en una cuestión fundamental como es el otorgamiento de créditos a interés: durante toda la Edad Media la postura eclesial fue inamovible y la condena a la intermediación de capitales con lucro de por medio era absoluta. Sin embargo, con el pasar de los años y la evidente necesidad de recibir parte de dichos créditos, la Iglesia pasó a distinguir entre créditos *estériles* y créditos productivos, pasando a ser pecaminosos aquellos que se destinaban a la usura, no así aquellos que tenían por objeto promover el comercio y el tráfico legal. El pecado tenía además una cierta proporcionalidad con el porcentaje de interés que pretendía obtener el propietario del capital financiero.

La reforma luterana en Alemania y posteriormente la reforma calvinista en Inglaterra contribuyeron a un cambio decisivo en estas materias. Calvino no diferenciaba entre lo espiritual y lo temporal, por consiguiente estimaba legítima la adquisición individual de riquezas, lo que permitió a los capitalistas que abrazaron la Reforma acumular enormes cifras sin experimentar sentimientos de culpa. Para luteranos y calvinistas obtener

lucro era una virtud, puesto que la acumulación de riquezas era una señal inequívoca de que habían desarrollado los talentos recibidos por parte de Dios.

Los grandes descubrimientos marítimos del siglo XVI, particularmente los emprendidos por portugueses y españoles, fueron otro fuerte impulso pre capitalista. Históricamente y desde la perspectiva de la innovación y el riesgo – dos características fuertemente capitalistas – debe reconocerse la supremacía portuguesa que, con Enrique el Navegante, toma la delantera y se establece en el Océano Índico, proporcionando a Europa riquezas nunca antes vistas: desde especias hasta mano de obra esclava proveniente prioritariamente de África. No es sino a mitad del siglo XVI que otras potencias europeas como Holanda, Inglaterra y Francia comienzan seriamente su expansión marítima de ultramar. La ventaja obtenida por portugueses y españoles empezaba a decaer. El siglo XVIII marca la independencia de las colonias americanas, desde Canadá por el norte hasta Chile por el extremo sur.

El período de expansión colonial le había permitido a Europa acumular capitales cada vez más crecientes: contaba con tecnología y mano de obra pagada pero relativamente barata en casa, con infraestructura caminera y portuaria que le facilitaba el contacto con el resto de los mercados y un ancho mundo del cual obtener materias primas de calidad a muy bajo o casi nulo costo.

Las fábricas comenzaban a presentar un fenómeno particular, por una parte la concentración del capital y por la otra la división del trabajo, la especialización de los obreros en partes del todo, lo que conllevaba al menos dos dimensiones: por una parte se obtenía una mayor productividad, puesto que al no requerir conocimientos para varias funciones sino sólo para una, el operario era capaz de producir más unidades por hora y, por la otra, que al desconocer el proceso en su conjunto el obrero no estaba en condiciones de independizarse y formar su propio negocio.

La llamada *cuestión obrera* corre en paralelo al desarrollo del capitalismo. En épocas tan tempranas como 1802, ante el abuso flagrante, en Inglaterra se votó una ley para reglamentar el

trabajo de los niños. Tanto en Inglaterra como en el continente los empresarios capitalistas, especialmente los mineros y manufactureros, generalizaron el trabajo infantil y el femenino ya que los salarios que se les pagaban eran sustancialmente inferiores que los de los trabajadores adultos de sexo masculino.

Es en este contexto en que se presenta un personaje curioso y claramente visionario para la época: Robert Owen. Nace en Escocia en 1771 y es obligado a dejar la escuela a los 7 años para comenzar a trabajar. A los 9 años ya es ayudante de taller. A los 10 emigra a Londres, donde a los 19 es nombrado gerente de una hilandería en Manchester. A los 26 entra como socio a una empresa que compra la fábrica de New Lanarch (Escocia) donde inicia un proyecto de reforma social bajo el precepto de que "el hombre no es por naturaleza bueno ni malo, sino más bien su comportamiento y moralidad están determinados por el medio en que vive"³.

Su principal énfasis estuvo en la creación de escuelas, en las que se incluían estudios – revolucionarios para su época - de música y baile. Hace una campaña de limpieza en la población, establece severas restricciones para dar solución al alcoholismo y propugna que los niños no entren a trabajar sino hasta los 12 años, proporcionándoseles un empleo más moderado. "Con el fundamento práctico de que se debe cuidar un recurso productivo, para que su vida útil se pueda aumentar al máximo"⁴.

También propugnó el establecimiento de salarios más altos, ya que en la medida que los trabajadores tuviesen poder de compra pasarían a ser un mercado masivo y propuso que el desempleo fuese absorbido por un sistema activo de obras públicas. Owen, el capitalista auto-reformador - que por algunos autores ha sido clasificado como socialista utópico pre-marxista - falleció en 1858 tras pasar su vejez en circunstan-

³ Snavely. *Opus cit.* Pág. 40

⁴ Snavely. *Ibíd.* Pág. 41

cias económicas muy modestas y sin el respeto y el aplauso que alguna vez recibió"⁵.

Esta *petit histoire*, aparentemente anecdótica, es también central para la comprensión del punto de quiebre en que se encuentra la humanidad en los inicios del siglo XXI. Es el primer intento serio y notorio del capitalismo de reinventarse en una variable más humana, considerando la necesidad de producir con creciente eficacia y eficiencia, pero sin perder de vista que el fin último es el hombre y su calidad de vida.

El Estado de Bienestar Social

En todos los modelos económicos troncales del siglo XX – capitalismo, socialismo, corporativismo - existieron ejercicios tendientes a humanizar las condiciones de vida de las personas, sin embargo no es sino hasta el siglo XIX en que realmente se puede hablar de medidas específicas tendientes a lograr un Estado de Bienestar Social (EBS), las que fueron introducidas por liberales y conservadores, habitualmente con la oposición de la clase obrera sindicalizada, que veía en esos intentos maniobras concretas de dificultar su ascenso al poder, la frase conocida como *dar vuelta a la tortilla*.

De una sociedad feudal en que el individuo realizaba su oficio agrupado en gremios que le proporcionaban una red de seguridad se había pasado sin pausa a otra en que el empresario no deseaba sino la maximización de sus utilidades. En ese entonces, fines del siglo XVII, el paradigma económico era el sostenido por Adam Smith, quién planteaba en *La Riqueza de las Naciones* que la intervención del Estado sólo estaba justificada en 4 ítems: defensa, justicia, gastos de mantenimiento de la dignidad del soberano y gastos en obras e instituciones públicas, entendiéndose por éstas aquellas que siendo beneficiosas para la actividad económica de la comunidad no serían acometidas por los privados por ser muy difícil recolectar los beneficios generados. En palabras más actuales, al

⁵ Snavely. *Opus cit.* Pág. 43

Estado sólo debía dejársele un rol subsidiario y no permitírsele su intromisión en aquellas actividades que el mercado estaba dispuesto a asumir.

El primer hito en la construcción de un futuro EBS se encuentra en el *Manifiesto de Eisenach* (1872) elaborado por los llamados 'socialista de cátedra alemanes' que entre otras propuestas defienden la participación del Estado "que legisle por encima de los interés egoístas de clase, que proteja a los débiles y promocióne a las clases inferiores"⁶. Posteriormente es el Canciller alemán Otto von Bismarck quién promueve las primeras leyes formales de protección social, entre las que se cuentan la Ley del Seguro de Enfermedad y Maternidad (1883); la ley de Accidentes del Trabajo (1884) que ya entonces era definido como aquel que ocurre 'con ocasión o causa del trabajo' tal como se sostiene hasta la fecha, y la Ley de Seguro de Enfermedad, Jubilación y Defunción (1889).

En su discurso ante el Reichstag, en 1884, Bismarck señala "si no hubiera un partido socialista ni muchas gentes asustadas por ese partido, no existirían los pocos avances que hemos realizado en el campo de las reformas sociales"⁷. En igual época, en España, Gumersindo Azcárate, presidente fundador del Instituto de Reformas Sociales "consideraba que la legislación social suponía embarcarse en un lento camino de reforma a fin de evitar el violento de la revolución"⁸. Ya en el siglo siguiente, el presidente norteamericano Franklin D. Roosevelt planteaba un "New Deal" que en lo sustantivo expresa que es insostenible para el Estado limitarse a mantener la ley y el orden, y que entre sus deberes está proporcionar servicios asistenciales en aquellos casos en que los privados no están en condiciones de prestarlos. Se plegaba así a la *reforma desde adentro*, para evitar la subversión.

6 Jelvez, Mauricio. *Estado de Bienestar y Desarrollo. Una revisión al modelo Europeo: Desafíos y lecciones para América Latina. (Trabajo de Investigación de doctorado, España, ESADE, 2002) Pág. 12*

7 Muñoz de Bustillo (citando a Rubio, 1991, Pág. 129). *Opus cit. Pág. 28*

8 Muñoz de Bustillo (citando a Martín, 1990, Pág. 112). *Ibíd. Pág. 28*

Lo que buscaban Bismarck, Azcárate y Roosevelt era conseguir la lealtad de las mayorías hacia el sistema de mercado. Por motivos ideológicos, se suele olvidar que el EBS fue una creación capitalista, reclamando tanto socialistas como socialdemócratas su autoría o al menos su profundización y plena aplicación. El propio capitalismo había encontrado como reiventarse.

Las actividades propias del EBS fueron un factor de legitimación del sistema capitalista, que en sus versiones más clásicas no había sido capaz de solucionar los problemas más acuciosos de la población: el desempleo, la pobreza, la falta de educación y de salud, así como un nivel de vida digno para quienes no fuesen capaces de desarrollar trabajos productivos por vejez, enfermedad o incapacidad y que veía al frente a un contendor poderoso, el socialismo de la URSS, que se expandía como mancha de aceite por el tercer mundo, amenazándolo en sus cimientos, directamente en sus *patios traseros*.

No obstante, el diseño original del EBS contaba con la existencia de familias tradicionales, compuestas por una pareja estable, con hijos, con empleo fijo para el padre, el trabajo gratuito de las mujeres a cargo del hogar y una sobrevivida pequeña tras la jubilación. Todo ello ha cambiado y el EBS – en los países en que logró consolidarse, que son los menos en el planeta - ya no es capaz de soportar el peso creciente de las mayores expectativas de vida con una creciente desestructuración familiar.

Es entonces en un contexto de capitalismo – de los más variados tintes – triunfante y como único modelo económico realmente vigente a nivel global, en que nos vemos obligados a detenernos en el rol que ahí cabe a las mega empresas planetarias y, por cierto a los relacionadores públicos que trabajan en ellas, o en organismos que deben velar por el bien comunitario, societario o gubernamental que puede verse afectado pro su accionar.

El enfoque político

Mientras para los autores clásicos el término política sólo es aplicable a relaciones que se dan a nivel de los gobiernos

de los Estados-naciones hacia sus conciudadanos o hacia con otros Estados-naciones distintos de sí mismos, los autores más modernos consideran como políticas todas aquellas relaciones que "de alguna manera, implica autoridad, gobierno o poder"⁹. En ese sentido las empresas transnacionales y multinacionales ejercitan a plenitud, si bien no siempre desembozadamente, relaciones eminentemente políticas y no sólo económicas, como generalmente se supone.

Cualquiera definición de política – desde Aristóteles hasta Harold Laswell - incluye un conjunto de relaciones que implican poder, mando o autoridad. Tal vez la más conocida de ellas corresponde a Max Weber (1864-1920) para quien "un sistema político es cualquier modelo persistente de relaciones humanas que implique, en una extensión significativa, poder, mando o autoridad", a lo que agrega "Una sociedad debe ser llamada política siempre y cuando la ejecución de su orden se lleve a cabo continuamente dentro de un área territorial dada mediante la aplicación y amenaza de la fuerza física por parte de un cuerpo administrativo"¹⁰.

La variable territorial, propia de la coyuntura histórica en que escribe Weber es justamente el parámetro que la globalización ha destruido. En tanto que la variable uso de la fuerza física simplemente ha tomado otra forma. Pregúntesele sino a los miles de cesantes que no ven perspectiva de empleo en el futuro inmediato o a los trabajadores que están firmando modificaciones de contrato bajando sus salarios a objeto de no quedar cesantes.

De modo que no nos queda sino asumir que las empresas transnacionales y multinacionales están ejerciendo en el sistema internacional lo que Laswell define como *acto político*, esto es "uno llevado a cabo con perspectivas de poder". Estamos hablando de mega empresas planetarias que con una simple decisión burocrática pueden modificar el curso de la historia de miles de personas y de paso la de varios países, simultáneamente.

⁹ Dahl, Robert A. *Análisis Político Moderno*. (Editorial Fontanella. 2ª edición. Barcelona, 1976). Pág.

¹⁰ Dahl. *Opus cit.* Pág. 11

Tradicionalmente la política se diferenció en dos áreas: al alta y la baja política. A la primera se adscribían todas las acciones de emprendían los Estados-naciones en sus relaciones con otros Estados-naciones y a la segunda, las acciones que los Estados-naciones debían abordar en su frente interno. Posteriormente, diversos autores han tratado de segmentar en forma más explícita las diversas áreas en que se dan los fenómenos políticos, algunas de las cuales son megapolítica, macropolítica, mesopolítica, subpolítica y micropolítica.

Para bien entender las Relaciones Públicas y el rol que les cabe en este nuevo orden económico-político mundial - si bien aún estamos en una etapa de clasificación extraordinariamente primitiva - podemos concentrarnos en el análisis del concepto de *micropolítica* en que la postura de Norberto Bobbio difiere considerablemente de la de Roberto Porto Simões, siendo la segunda de mayor profundidad que la primera; y en segundo lugar en el constructo *mesopolítica*, en que la definición de Andrés Serra Rojas no pasa de una categoría para encasillar determinados tipos de estudios, siendo la planteada por Bárbara Délano en el presente texto más adecuada al análisis del desarrollo político económico internacional, marco en que se presenta el fenómeno de la Responsabilidad Social Empresarial.

La Micropolítica, para Bobbio, "incluye los trabajos cuyo objeto de análisis es (a) el actor político individual, o (b) el grupo pequeño (...) El actor individual puede ser simplemente un homo politicus abstracto o un actor político especialmente significativo dentro de la comunidad"¹¹. A lo que agrega "Los estudios [micropolíticos] realizados buscan leyes generales de comportamiento individual, aplicables a cualquier ser humano (o al menos, a un gran número de ellos, dentro de los límites de la cultura política), o a la profundización en personajes importantes"¹².

Muy por el contrario, Roberto Porto Simões ha planteado la micropolítica o función organizacional política como "*la filosofía,*

¹¹ Bobbio. *Opus cit.* Pág. 738

¹² Bobbio. *Ibid.* Pág. 738

las políticas y las acciones interrelacionadas que, bajo el enfoque de relación de poder/comunicación, buscan obtener el fin de la misión organizacional”¹³. Simões agrega “La función política se refiere a la relación de poder entre la organización y todos aquellos agentes con influencia que pueden interceptar o desviar su trayectoria”¹⁴.

Simões, citando a Pirie, añade “ella (la micropolítica) reconoce la reivindicación de los grupos, aunque sin conceder por conceder, busca establecer políticas que ofrezcan algo a cambio de las pérdidas que sufren los grupos”¹⁵.

Para Simões la micropolítica es el fundamento teórico de una disciplina específica; las Relaciones Públicas. A la empresa ya no le basta con ser legal, además debe estar legitimada ante sus diversos públicos, grupos de interés y agentes con influencia. No existe la menor posibilidad de que la empresa obtenga su misión, o forma única y distintiva de lograr sus objetivos, si no cuenta con el apoyo – o al menos sin el rechazo manifiesto – de su entorno y de sus propios colaboradores.

Es así como buscando el rol de los Relacionadores Públicos en un mundo globalizado y dominado por las mega empresas planetarias, nos encontramos con que la micropolítica, entendida desde el ángulo de Simões nos resulta del mayor interés, ya que el ejercicio del poder de la empresa a nivel local se traspasa a esferas más amplias, a un espacio que hemos denominado mesopolítico, donde sus públicos, grupos de interés y agentes con influencia no están limitados a quienes se ven directamente afectados positiva o negativamente con su existencia y accionar, sino que hay entidades del sistema internacional, como son Naciones Unidas o ISO, que empiezan a buscar caminos para regular su accionar y con ello pierden un porcentaje más o menos importante de poder, de autonomía en la toma de decisiones, uno de los bienes más preciados de los empresarios.

¹³ Dahl, Robert A. *Análisis Político Moderno*. (Editorial Fontanella, 2ª edición, Barcelona, 1976). Pág.

¹⁴ Dahl. *Opus cit.* Pág. 11

¹⁵ Pirie citado por Simões. *Ibid.* Pág. 77

Andrés Serra Rojas – erradamente desde nuestra perspectiva - aborda la mesopolítica como un espacio de estudio político en el que, a su juicio, “se incluyen todas aquellas investigaciones cuyo objeto es una comunidad política de tamaño inferior a la Nación. Quedan en él incluidos también los trabajos que analizan cualquier fenómeno producido en estas comunidades. Destacan en este ámbito las investigaciones realizadas en ciudades concretas. Principalmente se trabaja a este nivel en estudios de comportamiento electoral”.

Valioso y destacable resulta que se atreva a reconocer que hay un espacio político donde le cabe un rol a unidades diferentes al Estado-nación, lo lamentable es que las califica de inferiores desconociendo que el poder político, económico, social e incluso del uso de la fuerza puede ser mayor – y de hecho lo es - en un número de empresas planetarias muy superior a la mayoría de los Estados-naciones reconocidos por el sistema internacional. De toda Centro y Sud América sólo Brasil tiene un PIB mayor al de las 50 empresas más grandes del planeta. ¿Podrán las Islas Mauricio, Turcos y Caicos o las Islas Vírgenes imponer sus reglas del juego a Microsoft, IBM, Nestlé o BAT? ¿Conseguirá Néstor Kirchner, Presidente de Argentina, eliminar a Royal Dutch Shell de la faz de la tierra?

Bárbara Délano, en cambio propone que bajo el concepto de mesopolítica, se entiendan *aquellas acciones que incidiendo directamente en el bienestar o el daño de la economía y la gobernabilidad mundial son ejercidas por empresas de alcance planetario a través de relaciones entre similares, con ONG, con gobiernos locales y con entidades interestatales propias del sistema mundial, tales como Naciones Unidas, Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo y otras similares e incluso con Estados-naciones propiamente tales.*

El Verdadero Espacio Mesopolítico

Hemos llegado al fin al meollo del asunto: ¿es el comportamiento de las empresas en el mundo globalizado sólo una cuestión económica o tiene un efecto político que se da en un espacio que les es propio?

Roberto D'Alimonte¹⁶ señala que por "espacio político se entiende el área de conflicto que esta en la base de la relación entre electores y partidos de un determinado sistema político en un cierto momento histórico". Si esa definición fuese estática tendríamos que concluir precipitada y erróneamente que el fenómeno político que afecta al sistema internacional derivado del accionar de las empresas transnacionales no existe.

Por el contrario, tomando la definición de D'Alimonte con las debidas adecuaciones a la segunda modernidad descrita por Beck, podemos señalar que las empresas transnacionales actúan tanto como electores como partidos en un sistema político anárquico que esta pasando por un momento de inflexión histórica como nunca antes visto y que por lo tanto están participando, indudablemente, en un espacio político particular. Es el que en este trabajo hemos denominado mesopolítica y que diferenciamos claramente del mismo término postulado por Serra Rojas.

Si ocupamos la conceptualización de poder de Norberto Bobbio, vemos que este se extiende a tres grandes clases: el poder económico, el poder político y el poder ideológico. En el espacio mesopolítico se conjugan estos tres tipos de poder.

Las empresas planetarias utilizan el poder económico "esto es la posesión de ciertos bienes, necesarios o supuestos como tales, en una situación de escasez, para inducir a aquellos que no los poseen a tener una cierta conducta, que consiste principalmente en la ejecución de un cierto tipo de trabajo"¹⁷, lo que es fácilmente identificable con la necesidad de obtener trabajo que muestran las masas asalariadas.

También utilizan el poder ideológico, el que se "basa sobre la influencia que las ideas formuladas en cierta manera, emitidas en ciertas circunstancias, por una persona investida con una

cierta autoridad, difundidas con ciertos procedimientos, tienen sobre la conducta de los asociados"¹⁸ que se traduce cotidianamente en el mensaje mediático que tanto empresarios como altos funcionarios de gobierno emiten en pro de un determinado modelo de desarrollo económico, identificado con ciertos valores sociales necesarios para mantener la cohesión, la integración del grupo y, lo más esencial, el modelo capitalista globalizado funcionando sin interrupciones, con empresas vendiendo crecientemente a mercados cada vez más amplios, y en la medida de lo posible, más sofisticados.

En tanto que el poder político "que se basa sobre la posesión de los instrumentos a través de los cuales se ejerce la fuerza física (las armas de todo tipo y grado) es el poder coactivo en el sentido más estricto de la palabra"¹⁹ es el que se ve como el menos diáfano, pero revisando los estudios que anualmente publican las Naciones Unidas podemos observar como se dan tanto en forma directa como indirecta. Financiado guerrillas o grupos paramilitares para defender sus instalaciones en lugares en que se viven conflictos étnicos, raciales o francamente guerras civiles, así como apoyando a través de sus lobbies la adquisición y venta de armas para los ejércitos de países que por acuerdo de Naciones Unidas no pueden recibir ese u otro tipo de armamento.

Mirado desde estas tres ópticas efectivamente no podemos tipificar la actuación de las empresas planetarias como de política internacional en el sentido de "conjunto de relaciones que se establecen entre los Estados"²⁰ pero sí como de "mesopolítica, entendiendo por esta aquellas acciones que incidiendo directamente en el bienestar o el daño de la economía y la gobernabilidad mundial son ejercidas por empresas de alcance planetario a través de relaciones entre similares, con ONG, con gobiernos locales, con entidades interestatales propias del sistema mundial, tales como Naciones Unidas, Banco Mundial,

¹⁶ D'Alimonte, Roberto en *Diccionario de Política*, (Norberto Bobbio editor, Madrid, España, 9ª edición, Siglo Veintiuno Editores, 1997) Pág. 530.

¹⁷ Bobbio. *Ibíd.* Pág. 1242

¹⁸ Bobbio. *Ibíd.* Pág. 1242

¹⁹ Bobbio. *Opus cit.* Pág. 1242

²⁰ Bobbio. *Ibíd.* Pág. 1269

Banco Interamericano de Desarrollo y otras similares e incluso con Estados-naciones propiamente tales”²¹.

“Sin un competidor social, será tentador para el capitalismo ignorar sus deficiencias intrínsecas internas. Esa tentación ya se puede observar en las altas tasas de desempleo del mundo industrial. A nadie debería sorprender que, a medida que la amenaza del socialismo se desvanece, el nivel de desempleo tolerado para combatir la inflación aumenta, y las desigualdades en el ingreso y la riqueza se amplían rápidamente, y crece el abandono del lumpenproletariado por parte del sistema económico. Estos fueron los problemas del capitalismo cuando nació. Son parte inherente al sistema. Son los que condujeron al socialismo, al comunismo y al estado de bienestar social. Si estas soluciones no surtieron efecto, entonces hay que injertar al sistema algo más, ¿pero que cosa va a ser?”²², se pregunta un desconcertado Lester Thurow.

Entonces, ¿cómo deberían reaccionar los capitalistas cuando de acuerdo a todo lo que se dice están disfrutando de la mayor era de paz y seguridad desde su instalación, sin enemigos reales en su contra? Concedemos en que políticamente no es muy correcto aplaudir a los capitalistas, pero también estamos contestes que molestias reales, vale decir que les impidan hacer lo que quieren, cuando quieren y como quieren tampoco se les presentan. Algunos gritos y piedrazos en Seattle, Porto Alegre y Santiago de Chile. Unos pocos lienzos y pancartas expresando contrariedad o fastidio por su presencia, pero nada que les impida lo que realmente buscan: lograr su misión económica y de paso afincar sus valores y creencias ideológicas.

La racionalidad más pura nos llevaría a pensar que dado ese panorama los empresarios deberían estar disfrutando plenamente del statu quo, manejando los pequeños problemas con buenos equipos de relaciones públicas tradicionales y planificando sus nuevas jugadas planetarias. Y lo cierto es que hay un número elevado – excesivamente tal vez – que efectivamen-

²¹ Déiano Alfonso. Bárbara. Definición expuesta en la página 92 de este texto.

²² Thurow. Opus cit. Pág. 285

te está en ese juego. Pero hay otros, que por diversos motivos han resuelto actuar, ahora, cuando se esta en tiempos de paz y no esperar a que lleguen los tiempos de guerra.

No es que se vislumbren tiempos turbulentos reales en términos globales. A nadie se le pasa por la mente que en este momento – llamando por este momento a cualquier instante entre el día presente y alguna fecha del próximo cuarto de siglo - vaya a surgir una real amenaza al capitalismo como modelo económico triunfante.

Es en este panorama, casi bucólico, en que unos cuantos líderes empresariales han resuelto dar un giro voluntario y crear una mística que por una parte les permita legitimar su actuación global – con todos los problemas de depauperación medioambiental, desempleo, pobreza y discriminación que ella conlleva – y por la otra tranquilizar sus conciencias sociales.

Esta afirmación no implica una crítica sino muy por el contrario, un reconocimiento a quienes, como modernos Owen, Bernstein, Bismarck, Roosevelt o Giddens han estimado necesario estudiar, divulgar e implantar un modelo que se ha dado en llamar *Responsabilidad Social Empresarial*.

Qué es y que no es RSE

Los empresarios capitalistas – una minoría que se mueve en torno al 1% del total de la población mundial - se encontraron de pronto ante una pregunta dolorosa pero inevitable: ¿Qué pasará cuando la enorme masa – en torno al 80% de la población mundial que vive con menos de un dólar diario - se de cuenta que existe otro mundo mejor? ¿Estarán dispuestos a continuar en esas condiciones paupérrimas? Y si no lo están ¿Qué harán para manifestar su descontento y obtener sus objetivos?

Se dice – nadie puede asegurarlo- que el mismo 9 de noviembre de 1989, fecha en que caía el Muro de Berlín y en las antípodas nacía APEC, en el London School of Economics Sir Anthony Giddens reunía a los CEO's de las 200 empresas globales más importantes para plantearles esta inquietud. De ahí salió una nueva forma del capitalismo de reinvertarse: la Responsabilidad Social Empresarial.

Si bien aún no existe consenso sobre como podemos definir la RSE, es posible determinar con claridad tanto cuales son los aspectos que necesariamente deben ser considerados como aquellos que definitivamente deben ser desechados. Partiremos por estos últimos.

Si entendemos por RSE una nueva forma de gestión alineada con los objetivos estratégicos de la empresa y al servicio de su Misión – o forma única y distintiva de alcanzar las metas que ésta deliberadamente se ha trazado – nos vemos en la obligación de excluir una serie de actividades que aún siguen siendo consideradas como parte constitutiva de ésta, entre las que debemos mencionar las acciones filantrópicas, las donaciones, los patrocinios o mecenazgos, la caridad, el marketing con causa y los voluntariados corporativos, así como las acciones de pseudo relaciones públicas destinadas a lavar imágenes corporativas negativas o contaminadas.

La figura del “buen ciudadano corporativo” – entendiendo por éste las acciones filantrópicas destinadas a mejorar el entorno en que se encuentran radicadas las grandes empresas y que se suele traducir en la expresión “ser buen vecino en un mal vecindario” - frecuentemente utilizada por empresas de origen norteamericano confunde a quienes se están iniciando en RSE, quienes se dejan seducir por actividades concretas y fáciles de usar publicitariamente tales como donar computadores a escuelas que reciben alumnos de familias depauperadas, o construir plazas en barrios marginales o hacer inversiones en alumbrado de canchas deportivas de poblaciones carenciadas.

Muy por el contrario, la RSE entendida como *el compromiso voluntario de la empresa de contribuir a un desarrollo económico sustentable, más allá de los mínimos fijados por la ley, en alianza con sus empleados, la comunidad local y la sociedad en general, a fin de mejorar la calidad de vida* nos obliga a determinar cual es nuestro caso de negocios y frente a éste elaborar deliberadamente una política que desarrolle los 5 aspectos constitutivos de la RSE: la ética en los negocios, el marketing responsable, el cuidado del medio ambiente, las relaciones con la comunidad y la calidad de vida laboral.

Al revés de lo que ocurre en matemáticas, en RSE el orden de los factores sí altera el producto. Es así como las empresas que deciden involucrarse en un proceso de RSE se ven obligadas en primer lugar a definir y adoptar una ética de negocios. En este punto nos encontramos con situaciones tan concretas como son las relaciones con la competencia, el pago oportuno a los proveedores o el respeto a los derechos de los accionistas.

Mirado en frío estas frases podrían ser poco significativas, pero si pensamos en un solo caso práctico en que una de estas reglas ha sido violentada – como fue ENRON – descubrimos que no respetar los derechos legítimos de los accionistas pueden llevar no sólo a uno más ejecutivos a la cárcel sino que ser también un muy mal negocio: disminución del precio accionario, cierre de mercados y pérdida de reputación, por mencionar lo más obvio.

Resuelta la decisión empresarial de abordar todas las acciones con una alta dosis de ética llega el momento de resolver como han de ser llevadas las acciones de marketing. A más de un ejecutivo se le ha pasado por la mente la tentación de exagerar un poco las cualidades de su producto y las ha tachado simplemente como un poco de fantasía, incluso positiva para la felicidad de los clientes.

En los últimos años los periódicos nos han informado hasta la saciedad de una de esas prácticas ocurrida en la tercera empresa farmacéutica más grande del mundo, la que a sabiendas de que su producto estrella – Ceox o Viox – presentaba problemas vasculares severos que podían llegar hasta la muerte del paciente en caso de extender su consumo por un tiempo prolongado, lo mantuvo en el mercado por más de 18 meses, confiando en que no tendrían problemas. Al igual que en el caso relatado en el párrafo anterior algunos de sus más altos ejecutivos han debido enfrentar a la justicia, el producto tuvo que ser sacado del mercado, el valor accionario bajó y 4 nuevos productos no han sido autorizados para ser puestos en venta.

El aparente buen negocio tuvo – y sigue teniendo – un costo altísimo que podría haber sido resuelto con un *marketing responsable*: en cuanto los ejecutivos supieron que existían problemas debieron sin tardanza alguna retirar el producto, rotularlo con indicaciones taxativas sobre su uso y posteriormente reintroducirlo en forma segura en el mercado.

El tercer paso para llegar a ser una empresa socialmente responsable es la *preocupación con el medio ambiente*. Tanto mediante la aplicación del *criterio de precaución* respecto de los problemas ambientales como mediante la adopción de iniciativas destinadas a promover una mayor responsabilidad ambiental y a la implantación creciente de tecnologías inocuas para el medioambiente.

Diversos estudios (Mori, Vincular, Red Interamericana de RSE) nos señalan que las personas están dispuestas a aceptar que las empresas obtengan mucho dinero, pero no a cualquier precio. No al menos al precio de la destrucción del planeta. Es así como hemos visto en los últimos años una creciente preocupación por parte de las empresas – no todas, por cierto – en guardar no sólo las formas sino también el buen comportamiento y quienes no lo han hecho han resultado duramente castigadas.

Tal vez el caso más emblemático y que suele estudiarse en todas las escuelas de Relaciones Públicas del mundo es el de Shell y su enfrentamiento con Green Peace por el intento de hundimiento de su Plataforma de extracción en las aguas del Mar del Norte y que en definitiva obligó a la empresa no sólo a dictaminar medidas preventivas para sus operaciones en todo el mundo sino que incluso la llevó a resolver cerrar ciertas áreas de negocios.

El cuarto aspecto primordial de la RSE es la *relación con la comunidad* y que suele ser el punto que más lleva a confusiones con el *buen ciudadano corporativo*. Tener buenas relaciones con la comunidad en que se está inserto puede ser taxativo para continuar operando en un lugar determinado, sin embargo el mayor error que suelen cometer las empresas en esta materia es *pensar* que puede necesitar la comunidad y no *escuchar* que es lo que ella pretende.

Un caso esclarecedor es el que nos proporciona la presidente de la Tripartita de Hualpén, comuna altamente industrializada y sin embargo de gran pobreza del sur de Chile. Ella, como dirigente vecinal, está a cargo de las relaciones de su comunidad con las empresas del sector. En los últimos años debió sostener una larga negociación con dos de ellas. La primera, una productora de combustibles, que tenía a los pobladores agobiados con la contaminación derivada de su proceso productivo. La segunda, una productora de gas licuado, que les afecta con sus residuos líquidos.

En el primer caso pidió hablar con el Gerente General para plantearle sus demandas. El ejecutivo la recibió, la escuchó y dio una solución inmediata. A contar de ese momento quedaba designado un funcionario para trabajar directamente en el problema, a quién podían llamar tantas veces cuantas fuesen necesarias para lo cual les anotó los números de teléfono de la oficina, de la casa y el móvil. Han pasado 4 años y el problema prácticamente ha desaparecido. La empresa ha hecho inversiones y las ha informado oportunamente. Las dueñas de casa que tenían que viajar a casas de parientes ubicadas a 5 kilómetros de distancia para lavar sus sábanas han vuelto a lavarlas en los patios de sus casas.

En el segundo caso, en palabras de la propia dirigente vecinal, “fui a la empresa y pedí hablar con el gerente... ¡y me tiraron los perros! ¡Dos doberman “así” de grandes! ... ¡y ahí los tiene... cerrados, sin poder trabajar!

El quinto y más importante factor es la preocupación con la calidad de vida de los *propios trabajadores*. En el caso de Chile las encuestas demuestran que el 92% de las personas consultadas estiman que una empresa es socialmente responsable si y sólo si se preocupa de sus empleados y les ofrece condiciones dignas de trabajo.

En términos simples podríamos decir que la calidad de vida de los trabajadores es el dedo pulgar de la mano. El pulgar es lo que nos diferencia de los primates, es lo que nos permite crear herramientas y gracias a ellas no sólo extraer riquezas sino crear riqueza. Sin el pulgar podemos hacer muchas cosas – escribir, tomar un vaso de agua – pero con el pulgar las hacemos mejor y con mucho menor esfuerzo!

Preocuparse de la calidad de vida de los trabajadores no sólo es tenerlos con contrato, con sus imposiciones pagadas y al día, o respetar su derecho de vacaciones. Eso debe hacerlo cualquier empresario para cumplir con la ley. Hay miles de ejemplos en que podemos ver como ir más allá de la ley y con eso ganar tanto la empresa como los propios trabajadores. Este es un proceso ganar-ganar.

A modo de ejemplo, en la Asociación Chilena de Seguridad – empresa en la que trabajo – nos hemos tomado muy en serio aquello de conciliar la vida laboral con la familia. El 49% de nuestro personal esta constituido por mujeres y crecientemente ello va a ser así, ya que demandamos profesionales que cuentan con muchas mujeres en sus filas: médicos, terapeutas ocupacionales, fisioterapeutas, asistentes sociales, abogados, etc. Es posible que en el futuro ese porcentaje sea aún mayor y van a entrar a trabajar mujeres que posiblemente van a querer ser madres. Un deseo justo, razonable y entendible. Además, positivo para el país.

Hace 3 años resolvimos que queríamos dar una señal a esas mujeres que ellas nos interesan y que deseamos ser su primera opción para cuando tengan que elegir donde prestar sus servicios. Para ello se estableció una política de *alimentación complementaria para madres que trabajan*, consistente en una fruta fresca y un yogurt light que les es entregado en su propio puesto de trabajo a media mañana. El costo es de US\$ 80 centavos diarios. Eso debe multiplicarse por 22 días hábiles laborales mensuales, los que a su vez deben multiplicarse por 5 meses que es aproximadamente el tiempo que pasa entre que nos enteramos que están embarazadas hasta que salen con su pre natal. Costo total US\$ 80, un tercio de salario mínimo.

En Chile las mujeres tienen derecho a licencia médica pagada por enfermedad grave del hijo menor de un año. Anualmente, en promedio, cada mujer que ha sido madre ocupa 64 días de dicho beneficio aduciendo reflujo gástrico del menor. Las trabajadoras de nuestra empresa sólo toman 14 días en promedio. ¿Será que la alimentación complementaria mejora la salud de los niños o será que nuestras empleadas están comprometidas con su empresa? Sea cual sea su respuesta, por un tercio de salario mínimo obtenemos 50 días de trabajo al-

tamente productivo. Cuidar a nuestro personal para nosotros, claramente, es un muy buen negocio!

Pensar que a un empresario – que tiene que cuidar sus negocios – lo vamos a convencer de ser socialmente responsable porque debe ser una buena persona es un grave error. Si le planteamos que ser socialmente responsable es un buen negocio no cabe duda de que nos va a escuchar muy atentamente.

Intentos de control del sistema internacional

El sistema internacional esta mirando este nuevo fenómeno liderado por los empresarios privados con curiosidad y preocupación. Su deseo de actuar voluntariamente por sobre los estándares mínimos que establece la ley les hace enormemente sospechosos.

Bajo esa óptica, el Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, el 31 de enero de 1999 expuso en el Foro Económico Mundial de Davos, Suiza, su iniciativa del Global Compact o Pacto Mundial, haciendo un llamado a los líderes empresariales asistentes a unirse voluntariamente a un reto cuya pretensión era “conciliar las fuerzas creativas del espíritu de la empresa privada con las necesidades de los desfavorecidos y las generaciones futuras”²³ logrando una economía global integral y sostenible.

El llamado de Annan desde un primer instante puntualizó que “el Pacto Global no es un instrumento de regulación ni un código de conducta obligatoria, sino un foro para la formulación de normas y prácticas de gestión” y que su fin era “ayudar a las organizaciones a definir sus estrategias y modalidades de acción de tal forma que todas las personas, y no sólo unos pocos afortunados, puedan beneficiarse de las ventajas de la globalización”.

Para llevar a cabo esta iniciativa el Secretario General estableció, a contar del 26 de julio de 2000, una oficina directamente ligada a su persona, la que es dirigida desde su formulación

²³ Annan, Kofi. *Discurso del 31 de enero de 1999 en el Foro Económico mundial de Davos, Suiza.*

por George Kell, y cuyo objeto es hacer una coordinación general con un staff de tan sólo 13 personas, las que cuentan con el apoyo directo de 5 de las agencias oficiales de Naciones Unidas: El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (UNIDO), el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y la Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos.

En cada país en que existe oficina del PNUD hay un funcionario que entre otras tareas asume como "punto focal" del Pacto Global, esto es, que tiene a su cargo la relación con las empresas que han adherido a la iniciativa, les incentiva a cumplir con sus compromisos y con su apoyo busca nuevas empresas que quieran sumarse a la misma.

La iniciativa del Pacto Global comenzó con 9 principios, a los que posteriormente, el 24 de junio de 2004, se le agregó un décimo. Para formular estos principios Naciones Unidas se basó en valores universalmente respaldados y avalados, esto es en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, en la declaración de la Organización Mundial del Trabajo sobre Principios Fundamentales y Derechos Laborales; en la Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo; y en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.

Un documento - que rara vez se cita en las declaraciones del Pacto pero que forma parte constitutiva de sus principios - es el relativo a *Normas sobre las responsabilidades de las empresas transnacionales y otras empresas comerciales en la esfera de los Derechos Humanos*, aprobada con fecha 13 de agosto de 2003, en el 22º período de sesiones de la Comisión de Derechos Humanos del Consejo Económico y Social.

Su discreción puede deberse, entre otras materias, al deseo de no espantar a los posibles interesados en adherir, ya que de saber que al suscribir están ratificando su sometimiento a más de 50 diferentes convenciones de la más variada índole y naturaleza posiblemente lo pensarían dos veces, ya que automáticamente tendrían que agregar a su plana ejecutiva al menos a un experto en Derecho Internacional Público.

Los 10 principios a los que adhieren las empresas que se afilian al Pacto abordan derechos humanos, normas laborales, medioambiente y anticorrupción. Y son los siguientes:

En *Derechos Humanos* se suscriben dos principios: (1) Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional; y (2) Las empresas deben evitar verse involucradas en abusos a los derechos humanos. Este segundo principio agrega "y deben asegurarse de que no son cómplices de abusos de los derechos humanos"

En el ámbito del *Trabajo* se suscriben otros cuatro principios: (3) Las empresas deben defender la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva; (4) Las empresas deben eliminar todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio; (5) Abolición efectiva del trabajo infantil; y (6) Eliminar la discriminación en relación con el empleo y la ocupación.

En *Medioambiente* las empresas suscriben tres principios: (7) Las empresas deben apoyar un enfoque preventivo ante los retos medioambientales; (8) Las empresas deben adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad medioambiental; y (9) las empresas deben fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medioambiente.

Finalmente, ante el creciente efecto de la corrupción y el soborno puesto en evidencia con el caso Enron, que citamos hace algunas páginas, tras una encuesta electrónica, el Secretario General de las Naciones Unidas anunció ante unos 400 CEO's reunidos por primera vez para estos efectos en las oficinas de Naciones Unidas de Nueva York, la incorporación del décimo principio: "Las empresas deben trabajar contra todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno".

Las expectativas de Naciones Unidas eran de lograr que en los dos primeros años unas 5.000 empresas globales suscribieran esta iniciativa voluntaria. Los discursos y los documentos disponibles muestran una propuesta simple, en la que aparentemente hay mucho que ganar en términos de imagen pública

y muy pocos, si no es que ningún, costo que asumir. A pesar de ello, transcurridos casi 6 años aún no se logra llegar a las 2.000 empresas adherentes. Más de la mitad de las cuales no revisten las características de globalidad esperadas y, muy por el contrario, son pequeñas y medianas empresas de alcance local.

Un tímido intento en 2004 de fijar una cuota monetaria para sustentar la oficina central de Nueva York fue rechazada de plano. En diversos foros públicos cuando funcionarios de PNUD han señalado que esta es una iniciativa que no tiene costo han recibido fuertes críticas ya que confeccionar un reporte social mínimo, distribuirlo y subirlo a la página web en el formato de Comunicación sobre el Progreso exigido por la oficina del Pacto tiene un costo directo que fácilmente puede subir de los US\$ 20.000, lo que lo hace inaccesible para muchos de los suscriptores de primera hora, de aquellos empresarios que efectivamente tienen un compromiso personal por construir un mundo mejor.

Cada una de las aseveraciones de Annan nos remite a un enfoque radicalmente idealista: "el Pacto Mundial no es un instrumento legal, sino una aspiración. Al aceptarlo la empresa se declara dispuesta a trabajar para lograr los objetivos del mismo. No se espera lograrlos de la noche a la mañana, pero se confía en que los empresarios mantengan el impulso de mejora" (...) No se creó como un foro para debatir el significado de los principios ni para evaluar resultados (...) A través del Pacto Mundial, las empresas demuestran a sus empleados y a la comunidad que son empresas ciudadanas responsables. La empresa escoge como asume, e incluso si da a conocer su compromiso"²⁴.

Esta Iniciativa reconoce que "Aunque se trata en primer lugar de un llamamiento a las empresas, el Pacto Mundial también implica a participantes distintos de las empresas, a saber, los sindicatos y toda una serie de organizaciones no gubernamentales (ONG) activas en el ámbito de los derechos humanos

²⁴ El Pacto Mundial. Guía de los Empleadores. Organización Internacional de Empleadores. Pág. 2

y del medio ambiente. (...) Los participantes no empresariales aportan al Pacto sus conocimientos especializados y su experiencia para perfeccionar el enfoque didáctico del Pacto Mundial, y por lo tanto fomentar el desarrollo de prácticas adecuadas. En la labor de promoción de estos principios, los empleadores tal vez deseen colaborar con estos otros actores. La decisión de implicar a los participantes no empresariales y la determinación del alcance de esta implicación corresponden exclusivamente al empleador de que se trate. No existe ninguna obligación al respecto"²⁵.

Posiblemente a la falta de interés de las grandes empresas planetarias por integrarse al modelo propuesto por Kofi Annan y al impacto que ha provocado el modelo propuesto por ISO - y que trataremos en páginas próximas - se pueda atribuir un cambio de orientación que se está desarrollando en la iniciativa del Pacto Mundial.

En términos gruesos, la Secretaría General a través de un documento denominado *Global Compact: Next Phase*, estableció cambios sustanciales tanto en la estructura como en la metodología. A objeto de no ser redundantes, nos limitaremos a mencionar sólo el más importante: la introducción de un procedimiento o *Mecanismo de Queja*.

Declarando formalmente que el Pacto no pretende transformarse en una iniciativa basada en pleitos, la Secretaría General propuso un procedimiento de 4 pasos para que quienes estimasen tener un motivo de queja - que posteriormente se aclaró debía constituir un "abuso atroz" a alguno de los 10 principios - en contra de alguna de las empresas adherentes pudiesen manifestar su disconformidad y recibir una satisfacción.

El primer paso del procedimiento de queja es la presentación por escrito de la misma, la que, en el segundo paso, debe ser clasificada por la Secretaría General del Pacto Mundial. Si este organismo la considera "frívola" es desechada sin ulterior

²⁵ El Pacto Mundial. Guía de los Empleadores. Organización Internacional de Empleadores. Pág. 3

recurso. En caso de considerarla atinente, el tercer paso establece la obligatoriedad para que la empresa acusada de una respuesta por escrito, tanto a quién presentó la queja como a la Secretaría General del Pacto.

En esta etapa, la Secretaría insiste profusamente en la necesidad de que la empresa acusada entre en un diálogo con sus acusadores, estableciendo que si en el plazo de tres meses no ha hecho ese contacto, automáticamente se la pasará a considerar "inactiva" e identificada como tal en el sitio web, al tiempo que pierde todos sus derechos de participación en cualquier red, foro o actividad del Pacto mientras no se dé por completamente superado el problema, a completa satisfacción de todas las partes. El cuarto paso es la entrega por parte de la Secretaría General a la Empresa de una guía para que de solución al problema y para que alinee su actuación futura a lo que es esperado de ella por parte del Pacto.

Claramente, de ser aceptado por los empresarios este nuevo esquema, el modelo de responsabilidad social empresarial, voluntario e idealista, estaría descaracterizándose y posiblemente perdería todo interés para aquellos empresarios que de buena fe se han acercado a una iniciativa del sistema internacional que les daba un espacio mesopolítico²⁶ de actuación.

El Pacto Mundial no ha logrado tomar el impulso que pensó que tendría su idealizador. Y, siendo realistas, con estas nuevas disposiciones es muy poco probable que logre crecer considerablemente o que su formulación se transforme en un elemento poderoso de gobernabilidad en el mundo globalizado.

Más interesante resulta el proceso iniciado por la Oficina Internacional de Estandarización (ISO) organismo creado en 1947 a objeto de establecer reglas que facilitarían el intercambio

²⁶ Délano, Bárbara. "Aquellas acciones que incidiendo directamente en el bienestar o daño de la economía y la gobernabilidad mundial, son ejercidas por empresas de alcance planetario a través de relaciones entre similares, con ONG's, con gobiernos locales y con entidades interestatales propias del sistema mundial, tales como Naciones Unidas, Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo y otros similares e incluso con Estados-naciones propiamente tales".

internacional de mercaderías. De su autoría son las conocidas ISO 9.000 y 14.000, relativas a Calidad y Medio Ambiente, respectivamente.

Actualmente cuenta con la membresía de 148 de los 192 países del mundo, en su mayoría (63%) países en vías de desarrollo. Para iniciar el estudio de una norma ISO se requiere la anuencia de, al menos, los países representativos de un 15% del comercio mundial. Habitualmente ese 15% se logra con la concurrencia de no más de media docena de países altamente desarrollados.

Es así como a mediados de 2003 ISO solicitó a un grupo de expertos un estudio del estado del arte en términos de responsabilidad social empresarial, para analizar si esta materia podía o no ser sujeto de una normalización, esto es del establecimiento de reglas que internacionalmente tuviesen validez. Dicho estudio informó positivamente, procediéndose a consultar a los países miembros sobre su posible interés.

Los resultados fueron francamente inusitados: 32 países, que en su conjunto reunían el 17,5% del comercio mundial, estaban de acuerdo. Por primera vez eran los países en vías de desarrollo – y prioritariamente los de América Latina, ya que 10 de ellos correspondían a esta parte del mundo – los que querían establecer reglas del juego claras y parejas. En otras palabras, a los países más débiles les conviene que exista una ley, norma, tratado o acuerdo al que acogerse, que les ofrezca la garantía de un parámetro común con él o los más fuertes.

Bajo la presidencia del brasileño Jorge Cazajeiros el proceso ganó un número, **ISO 26.000** y comenzó su trabajo en Salvador de Bahía en marzo de 2005. En este primer año de trabajo se han sumado otros 22 países y una multiplicidad de D'Liasons, esto es entidades con personalidad jurídica interesadas en el tema y que no están incluidas en las categorías estándar, esto es Gobierno, Industria (o empresa), Trabajadores, ONG's; Consumidores y Otros (entre los que se cuentan los propios organismos de normalización de los países signatarios, las universidades y los centros de investigación y consultoría en materias de RSE).

Entre las D'Liason más connotadas que se han involucrado en el proceso ISO 26.000 están la Internacional Chamber of Commerce, el Global Report Initiative (GRI), Accountability (creadores del estándar AA1000), la Red Puentes, Foro Empresa, la Red Interamericana de Responsabilidad Social e incluso entidades de las propias Naciones Unidas, como OIT. Significativamente no solicitaron su adhesión las principales ONG's ambientalistas y de Derechos Humanos como Green Peace, Wild World Fundation y Amnistry International.

La norma, que debería estar lista en noviembre de 2008, como guía no certificable, establecerá cuales son las normas relevantes para considerar una actuación como socialmente responsable; propondrá técnicas para involucrar a los stakeholders, esto es aquellas personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o verse afectadas por el accionar de una empresa; entregará lineamientos para asegurar la efectividad de su operacionalización y, finalmente, propondrá técnicas para reportar los avances o retrocesos que se produzcan.

Este último aspecto reviste primordial interés ya que actualmente existen casi tres centenares de "modelos" lo que hace que las empresas que quieren actuar sólidamente en esta materia no cuente con un instrumento padronizado, que les permita hacer benchmark adecuadamente.

Este proceso facilitaría a las empresas que se declaran a sí mismas como socialmente responsables tener una estructura clara y precisa para llevar a la práctica los principios y para poder medir y reportar sus avances, de tal forma que puedan ser auditados o verificados por terceros no interesados. En palabras muy sencillas, podría lograrse que el comentario usual de que "las empresas hablan mucho, hacen poco y miden nada" quede en el olvido.

Nuevo campo de las RRPP

Finalmente, aclarado lo que es y lo que no es RSE y hacia donde esta yendo el mundo en esta temática, estamos en condiciones de preguntarnos si a los relacionadores públicos les compete algún rol en esta materia. En lo personal, mi respuesta es itodo!

Si entendemos las Relaciones Públicas como la Función Micropolítica desarrollada por Roberto Porto Simões²⁷ esto es "la filosofía, las políticas y las acciones interrelacionadas que bajo, el enfoque de relación poder/comunicación, buscan obtener el fin de la misión organizacional" al relacionador público le caben al menos las siguientes tareas:

Convencer a la cúpula organizacional que el nuevo modelo de gestión que está floreciendo en el mundo – la RSE - puede ser un buen camino para la gestión de la propia empresa;

También a él incumbe coordinar las múltiples acciones que bajo la forma de operación regular de la empresa o como programas emblemáticos emprenda en los 5 aspectos claves de la misma: ética en los negocios, marketing responsable, cuidado del medio ambiente, relaciones con la comunidad y calidad de vida laboral;

Debe hacerse cargo de recopilar la información proveniente de todas las áreas de la empresa a objeto de elaborar un buen reporte social o de sustentabilidad basado en tres pilares: la dimensión económico-financiera, la dimensión social y la dimensión medioambiental;

Debe establecer los mecanismos de diálogo necesarios par que la política de Responsabilidad Social Empresarial emprendida por la organización sea aceptada, compartida y sustentada por sus principales stakeholders;

Es también su responsabilidad planificar y llevar a cabo una estrategia comunicacional para proceder a informar tanto a los públicos de la propia empresa como a la multiplicidad de stakeholders externos: accionistas, entes reguladores, confederaciones sindicales, ONG's, organismos internacionales y otros previamente definidos, que esta haciendo la empresa, como esta avanzando – y eventualmente retrocediendo - y que pretende hacer en el futuro.

²⁷ Simões, Roberto Porto. *Relaciones Públicas y Micropolítica*. Santiago, Chile. Editorial Universitaria. 2004. Pág. 55

Se abre, sin lugar a dudas un camino ancho y fructífero para los profesionales de relaciones públicas que estén dispuestos a realizar una gestión no sólo micro sino que también mesopolítica, destinada a disminuir las posibilidades de conflicto y aumentar crecientemente las potencialidades de la empresa u organización a la

Bibliografía

Allard Neumann, Raúl. Globalización, rol del Estado y relaciones internacionales en el realismo de Robert Gilpin. Revista Estudios Internacionales. Editada por el Instituto de Estudios Internacionales de la Universidad de Chile. Nº 146. Año XXXVII, Julio-Septiembre 2004.

Amin, Samir. Más allá del capitalismo senil. Por un siglo XXI no norteamericano. Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina. 2003

Beck, Ulrich. ¿Qué es la Globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización. Paidós, Madrid, España. 1997

Bobbio, Norberto. Diccionario de Política. Siglo Veintiuno Editores. Madrid, España, 9ª edición, 1997

Bobbitt, Philip. A Guerra e a Paz na História Moderna. O impacto dos grandes conflitos e da política na formação das nações. Editora Campus. Río de Janeiro, Brasil. 2003

Carminal Badía, Miquel. Editor. Manual de Ciencia Política. Editorial Tecnos S.A. 2ª edición. España. 1999

Castells, Manuel. La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura. Vol. 2. El poder de la identidad. Siglo Veintiuno. México, 1999

Chomsky, Noam. Hegemonía o supervivencia. El dominio mundial de EEUU. Grupo Editorial Norma. Buenos Aires, Argentina, 2004

Dahl, Robert A. Análisis Político Moderno. Editorial Fontanella. 2ª edición. Barcelona, 1976.

Deutsch, Karl Wolfgang. Análisis de las Relaciones Internacionales. Ediciones Gernika S.A. México, 1990

Freeman, R. Edward y McVea, John. A Stakeholder Approach to Strategic Management. Darden Graduate School of Business Administration. University of Virginia. Virginia, USA. 2002.

Freeman, R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman, Boston, 1984.

Furtado, Celso. Capitalismo Global. Editora Paz e Terra S.A. São Paulo, Brasil, 1998

Fussler, Claude; Cramer, Aron y van der Vegt, Sebastián. Raising the bar. Creating value with the United Nations Global Compact. Greenleaf Publishing. Sheffield. United Kingdom. 2004

Giddens, Anthony, Turner, Jonathan y otros. La teoría social, hoy. Alianza Editorial. Buenos Aires, Argentina, 1995

Giddens, Anthony. La Tercera Vía: la renovación de la socialdemocracia. Taurus. Grupo Editorial Santillana de Ediciones S.A. Madrid, España, 1999.

Gilpin, Robert. La Economía Política de las Relaciones Internacionales. Grupo Editor Latinoamericano. Colección Estudios Internacionales. Buenos Aires, Argentina, 1989.

Habermas, Jürgen. Más allá del Estado nacional. Editorial Trotta. Madrid, España, 2001

Harrison, Lawrence E. y Huntington, Samuel P. Culture Matters. How values shape human progress. Basic Books, Boston, 2000.

Hoffmann, Stanley H. Teorías Contemporáneas sobre las Relaciones Internacionales. Editorial Tecnos S.A. Colección de Ciencias Sociales. Serie de Relaciones Internacionales. Madrid, España. 1979.

Jelvez, Mauricio. Estado de Bienestar y Desarrollo. Una revisión al Modelo Europeo: Desafíos y lecciones para América Latina. Trabajo de Investigación de doctorado, ESADE. España. 2002

Krasner, Stephen D., Power politics, institutions, and transnational relations. En Risse-Kappen Thomas (ed). Bringing Transnational Relations back in. Cambridge, Cambridge University Press, 1995

Keynes, John Maynard. Teoría General de la ocupación, el interés y el dinero. Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires, Argentina, 1968

Linklater, Andrew. Neo-realism in Theory and Practice. En Booth Ken y Steve Smith (ed) internacional Relations Today, University Park, Penn, The Pennsylvania State University Press, 1995

Morandé L., José A. Notas y alcances sobre el estado-nación en la política mundial del presente: una reflexión desde las relaciones internacionales. En Estudios Internacionales. Año XXXVII, abril-junio de 2004, N° 145. Santiago, Chile.

Mintzberg, Henry. El poder de la organización. La Teoría de la Política de Gestión. Editorial Ariel, Colección Ariel Economía, Barcelona, España, 1992

Porter, Michael. La ventaja competitiva de las Naciones. Vergara, Buenos Aires, 1993

Risse-Kappen, Thomas. Bringing Transnational Relations back in. Cambridge, Cambridge University Press, 1995

Rosenau, James N. Turbulence in World Politics. A Theory of Change and Continuity. Princeton Paperbacks. 1992

Rosenau, James N. Along de Domestic-Foreign Frontier. Exploring Governance in a turbulent world., Cambridge, Cambridge University Press, 1997.

Rosenau, James N. The Challenges and Tensions of a Globalized World. En American Studies International, George Washington University Vol. XXXVIII, Number 2, junio de 2000.

Sée, Henri. Orígenes del capitalismo moderno. Fondo de Cultura Económica. México, 1961.

Serra Rojas, Andrés. Diccionario de Ciencia Política. Mas Actual Mexicana de Ediciones, S.A. de C.V., México D.F., 1997.

Simões, Roberto Porto. Relaciones Públicas: Función Política. Editorial El Ateneo, S.L. Barcelona, España. 1993. Traducción de Bárbara Délano Alfonso.

Simões, Roberto Porto. Relaciones Públicas y Micropolítica. Editorial Universitaria, Santiago, Chile. 2004. Traducción de Bárbara Délano Alfonso

Snavely, William P. Teoría de los Sistemas Económicos. Capitalismo, Socialismo y Corporativismo. Fondo de Cultura Económica. España, 1996

Soros, George. La Crisis del Capitalismo Global. La Sociedad abierta en peligro. Editorial Sudamericana. Buenos Aires, Argentina, 1999.

Teixidó, Soledad y Chavarri, Reinalina. Responsabilidad Social en Chile: 12 casos empresariales. Fundación ProHumana, Santiago, Chile, 2002

Thurow, Lester C. El futuro del capitalismo. Como la economía de hoy determina el mundo del mañana. Javier Vergara Editor. Argentina, 1996.

Wilhelmy, Manfred. Organizador. Política Internacional: Enfoques y realidades. Grupo Editor Latinoamericano. Colección Estudios Internacionales. Buenos Aires, Argentina. 1988.

Otros textos y aportes bibliográficos

Comisión de las Comunidades Europeas. Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas, 18 de julio de 2001.

Comisión Mundial sobre la dimensión social de la Globalización. Por una Globalización Justa. Crear oportunidades para todos. Organización Internacional del Trabajo. Febrero de 2004.

ISO Advisory Group on Social Responsibility. Working Report on Social Responsibility. April 30, 2004

McKinsey&Company. Assessing the Global Compact Impact. Paper commissioned by the United Nations Global Compact Office. 2004

Organización Internacional del Trabajo. El Pacto Mundial. Guía de los empleadores. Organización Internacional de Empleadores, Ginebra, Suiza, 2003.

Pacto Mundial España. Guía del Pacto Mundial, Una forma práctica para entender la visión y los nueve principios. Madrid, España. 2003

PNUD, Naciones Unidas. El pacto Mundial. Liderazgo empresarial en la economía mundial. Santiago, Chile, 2004

United Nations. Global Compact: A network of networks. Global Compact Policy Paper Series. Paper commissioned by the United Nations Global Compact Office. 2004

United Nations. A Compact for the New Century. Press Release. Mr. Annan's speech. 31 de enero de 1999 ante el Foro Económico Mundial de Davos, Suiza.

United Nations Global Compact Office. Embedding Human Rights in Business Practice. 2004

NUEVOS APORTES DE RELACIONES PÚBLICAS PARA EL SIGLO XXI

Profa. Dra. Maria Aparecida Ferrari

Curriculum Vital

Decana de la Facultad de Periodismo y Relaciones Públicas de la Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), coordinadora de la Carrera de Relaciones Públicas y docente en la misma institución.

En la Universidade de São Paulo – USP, es docente de la Carrera de Relaciones Públicas.

Miembro de la dirección del Consejo Regional de Profesionales de Relaciones Públicas – CONRERP SP/PR. Editora responsable por la Revista de Estudos de Jornalismo e Relações Públicas, editada por la Facultad de Periodismo y Relaciones Públicas.

Autora de varios capítulos y artículos de Relaciones Públicas en libros y periódicos nacionales e internacionales.

maria.ferrari@metodista.br ; maferrar@usp.br.



Resumen

Las visiones de las relaciones públicas en Europa, Brasil y Estados Unidos son abordadas en el texto destacando la importancia que tienen la investigación y el estudio de las culturas nacional y organizacional en el análisis de la teoría y práctica de la disciplina. El artículo propone una relación entre las producciones científicas brasileñas y de la fragilidad de los estudios hasta ahora realizados, tomando como base la premisa de que es necesario una actuación más permanente de especialistas que tengan como propósito estudiar e investigar las relaciones públicas utilizando las seis variables específicas presentadas por Grunig y Vercic en el texto. La falta de investigaciones no permitió un avance del área en Brasil y en toda América Latina, limitando la actividad a algo técnico y poco comprendido por los ejecutivos y la sociedad. La autora propone que es urgente la toma de posición por los académicos y profesionales para que, a través de investigaciones se identifiquen las características de lo que podríamos llamar relaciones públicas brasileñas y latinoamericanas.

Palabras clave: investigación en relaciones públicas – teoría de relaciones públicas – concepto – cultura organizacional – públicos estratégicos.

La idea de producir este artículo está basada en las constantes discusiones sobre la oportunidad de desarrollar nuevas investigaciones que permitan ofrecer elementos para la elaboración de un cuerpo doctrinario propio de las relaciones públicas. Hemos observado que en otros países los investigadores se han dedicado a estudiar las particularidades "locales" de las relaciones públicas, y principalmente, la influencia de las culturas nacionales. J. Grunig, L. Grunig y D. Vercic (1998), han llegado a proponer variables genéricas y específicas para analizar los diferentes contextos nacionales para que se puedan identificar las distintas prácticas "locales" de las relaciones públicas en los diferentes países.

Me atrevo a decir que, con esta perspectiva, tenemos, a partir de ahora, un divisor de aguas. Es una invitación al análisis, al desarrollo de investigación, y quizás, a la creación de una teoría propia que sustente la existencia de la actividad, asumiendo que las características brasileñas o latinoamericanas harán la diferencia en la práctica y en la postura profesional.

A pesar de las críticas sobre la asimilación masiva de los conceptos norteamericanos de relaciones públicas en universidades brasileñas, y porque no decir, en todo el continente latinoamericano, tenemos que reconocer los méritos de las investigaciones desarrolladas por James E. Grunig y sus colegas, como fruto de la cultura académica norteamericana, fuertemente basada en el abordaje cuantitativo. La "teoría de las relaciones públicas excelentes" (Grunig, 1992) es un ejemplo de que, como el esfuerzo de la categoría, podemos llegar a formar un cuerpo de conocimientos específicos.

Por otro lado, los europeos, más rápidamente que los latinoamericanos, ya han despertado en el tema de las particularidades locales y acaban de producir el primer estudio, el EBOK (European Body of Knowledge on Public Relations-Cuerpo Europeo de Conocimientos sobre Relaciones Públicas, 2002), en el cual identificaron cuatro características de las que ellos llaman "relaciones públicas europeas". Un grupo de investigadores, entre ellos académicos y profesionales de 25 países, realizó una investigación detallada, llegando a variables consideradas como propias de determinadas regiones de Europa. Van Ruler y Dejan Vercic (2003) fueron los responsables por la

conducción y análisis del estudio que describe la preocupación de los investigadores sobre las principales cuestiones locales analizadas por ellos.

Para iniciar un proceso de estudio sobre las características de las relaciones públicas en Brasil y demás países latinoamericanos, es necesario partir de datos sobre la realidad académica del área, con el objetivo de establecer parámetros que nos permitan trazar nuestras primeras hipótesis. En su estudio, Kunsch (2003), presenta resultados de un "censo de producción científica brasileña" de relaciones públicas que nos permite hacer algunas consideraciones sobre el "estado del arte" de la actividad en el país. La producción brasileña no debe menospreciarse, si la comparamos con los demás países de América Latina. Es el resultado del esfuerzo de investigadores que creen en la actividad y que se han dedicado, durante años, al desarrollo de estudios que nos permiten conocer un poco más de nuestra identidad. Aquí vale la pena señalar una crítica a la falta de apoyo institucional y financiero por parte del Estado a la mayoría de las universidades brasileñas. Es sabido que la mayoría de los investigadores invierte tiempo y recursos propios para la realización de los trabajos científicos.

Por otro lado, este hecho no puede ser usado como disculpa para nuestra aún pequeña producción. Pequeña, si nos comparamos con países desarrollados, pero sin embargo amplia, si consideramos los resultados de nuestros hermanos latinoamericanos, lo que tampoco debe hacernos sentir cómodos. Es necesario investigar para poder producir obras de valor, con el objetivo de mostrar a nuestras instituciones profesionales que, mientras no haya un esfuerzo conjunto y cohesionado, no será posible el desarrollo de investigaciones que permitan realmente "descubrir" las características de las relaciones públicas brasileñas y latinoamericanas.

França (2003) afirmó que nuestros textos están repletos de referencias al pasado, donde perpetuamos las glorias de nuestra trayectoria, así como hemos sabido criticar muy bien la influencia del período militar en el desarrollo de las relaciones públicas en nuestros países. Ha llegado el momento de mirar hacia adelante, unir fuerzas y formar una fuerza intelectual, con el objetivo de llevar a cabo estudios que realmente pue-

dan dar base para describir nuestra propia identidad, como actividad profesional y académica.

No podemos dejar de presentar nuestra visión personal sobre dos aspectos que consideramos fundamentales para la evolución de las relaciones públicas: la importancia del estudio de las culturas nacional y organizacional para entender las prácticas de las relaciones públicas y la necesidad de la investigación como método científico para comprender la relación entre los públicos y las organizaciones.¹

Tendencias y nuevos desafíos para las relaciones públicas: comprendiendo la cultura local.

El mayor desafío de las organizaciones de hoy es tener la capacidad de responder eficazmente a las amenazas y oportunidades impuestas por el ambiente externo, así como mantener a su público interno estimulado para vencer los desafíos institucionales propuestos. Los teóricos de la administración han contribuido con recientes técnicas y procesos gerenciales, a fin de garantizar la permanencia de las empresas en los mercados altamente competitivos. Por lo tanto, no sólo de ser competente depende la sobrevivencia de las organizaciones. Existen valores intangibles que implícitamente afectan las relaciones de las empresas en el mercado, sea global o local. Ellas son la credibilidad, la reputación y los conceptos que los públicos poseen de una empresa, hoy representan uno de sus mayores legados.

Las organizaciones vienen sufriendo presiones de sus diferentes públicos estratégicos, como los accionistas, los medios de comunicación, la comunidad, el gobierno, los consumidores, entre otros. Las relaciones públicas aparecen en el escenario de las organizaciones para ayudar a construir relaciones armónicas y duraderas de éstas con los públicos de los cuales depende su sobrevivencia. Para facilitar la tarea, ellas necesariamente, deben influenciar las políticas, las estrategias y las

decisiones tomadas por la alta dirección. Por lo tanto, para administrar las relaciones, es importante analizar la cultura nacional y estar atento a las características que comienzan a vivir las organizaciones.

La influencia de la cultura en los comportamientos organizacionales, fue apuntada por nuestra tesis de doctorado (Ferrari, 2000) como una variable a ser considerada para entender las prácticas de las relaciones públicas, en el estudio que realizamos con empresas de Brasil y de Chile. Esta perspectiva resalta que la cultura tiene un papel importante para modelar los valores, actitudes y comportamientos de los individuos de diferentes sociedades y, por lo tanto, la cultura organizacional no existe separadamente de la cultura de la sociedad. De esta forma, la cultura organizacional, entre otras variables, influye directamente en la selección del modelo de práctica y de las estrategias implementadas de relaciones públicas.

Grunig (2003) cita a René Dubos, que creó el slogan "piense globalmente, actúe localmente" para demostrar la importancia de comprender correctamente qué significa el fenómeno de la globalización. Tal visión no invalida una perspectiva internacional, ya que se requiere la utilización de una comunicación planificada de acuerdo con las características locales, pero también se elogia el abordaje de los objetivos globales de las organizaciones. Por tanto, el uso de cualquier modelo o tipología de prácticas de relaciones públicas, necesita ser ajustado a las condiciones específicas de cada país. La solución señalada por Grunig, es adoptar los principios genéricos², elaborados a partir del Excellence Study (Grunig, 1992), y no perder de vista las peculiaridades de cada país.

La propuesta de este artículo es provocar a los académicos y profesionales a dar inicio a una nueva etapa de las relaciones

² Principios genéricos: 1. Participación activa de RP en la administración estratégica; 2. Participación del profesional de RP junto a la alta dirección/CEO; 3. RP Integrada (interna y externa); 4. RP separada de otras funciones administrativas; 5. RP coordinado por un "gestor" y no por un "técnico"; 6. Uso del modelo simétrico de RP bidireccional; 7. Uso del sistema simétrico de comunicación interna; 8. Conocimiento del rol de gestor y de RP simétricas; 9. Diversidad en todos los roles desempeñados; 10. Contexto organizacional participativo para la comunicación excelente.

públicas en Brasil y América Latina. Las pistas ya fueron dadas mediante la presentación de seis variables específicas presentadas por Grunig, Grunig y Vercic (1996) y que deben ser utilizadas para analizar distintos contextos en futuras investigaciones: 1) el sistema político; 2) el sistema económico; 3) la cultura nacional (incluyendo el lenguaje); 4) la naturaleza y la extensión del activismo; 5) el nivel de desarrollo económico del país; 6) el sistema de los medios de comunicación.

Relaciones Públicas contemporáneas: ¿la teoría es el alma del negocio?

Los resultados de estudios e investigaciones desarrolladas, principalmente en los Estados Unidos, y más recientemente, en Europa, han demostrado que cada vez más, es necesario conocer e identificar los presupuestos teóricos, así como sus orígenes, para justificar la práctica de relaciones públicas.

Desde la creación formal del primer departamento de relaciones públicas en Brasil, en 1914, hasta la actualidad, esta actividad pasó por diferentes fases, que fueron identificadas por França (2004) mediante hechos relevantes que marcaron época. Entretanto, ningún estudio realizado hasta ahora ha permitido el desarrollo de una teoría brasileña que apuntase las características específicas de las prácticas nacionales y sus implicancias de orden analítico y filosófico. Lo mismo se puede decir de los demás países de América Latina.

El hecho de que exista una fuerte cultura de investigación en los Estados Unidos, y su consecuente divulgación en el ámbito internacional, hizo con que muchos profesionales y académicos brasileños consideraran, por ejemplo, que conceptos como los de Grunig y Hunt (1984) sobre la simetría de la comunicación, fuesen innovadores. Entretanto, Cândido Teobaldo de Souza Andrade, en su obra *Para entender Relações Públicas*, publicado en Brasil, en 1962, ya preconizaba la importancia de la comunicación simétrica de dos manos, antes de la divulgación de la referida tipología norteamericana. Lo que le faltó al renombrado autor brasileño, fue la construcción de su hipótesis mediante una investigación del campo que identificase, de hecho, si la simetría ocurría o no en el contexto organizacional brasileño. Como él, otros estudiosos brasileños produjeron obras sobre las relaciones públicas, pero, casi to-

das inspiradas en los manuales técnicos que enseñan "cómo hacer", sin la comprobación mediante investigaciones empíricas que validasen los conocimientos presentados.

Lo que nos faltó – y todavía nos falta, fue en primer lugar, el dominio de la base metodológica, principalmente la investigación cuantitativa, evitada todavía hoy por muchos alumnos y académicos del área de las relaciones públicas. La falta del dominio de los instrumentos estadísticos, ha dificultado la realización de investigaciones con muestras significativas de una determinada población, haciendo inviable un mayor grado de precisión de análisis de los fenómenos estudiados.

La comprensión del método cuantitativo y el uso de sus técnicas, deben ser vistos como instrumentos de pensamiento al servicio de los objetivos del investigador, cuando sea necesario. Tal constatación no invalida los trabajos que utilizan otras metodologías de investigación, ya que la elección del método depende del objeto de estudio. Merece ser citado el estudio EBOK (2002), realizado en Europa. Valiéndose de la técnica de investigación Delphi, los participantes adoptaron la metodología cualitativa, cuyos resultados fueron validados por técnicas estadísticas, con el objetivo de dar un tratamiento más imparcial a la multiplicidad de datos arrojados, que, a seguir, pasaron por un análisis crítico cualitativo.

Por ejemplo, los resultados de la investigación de Kunsch (2003) en Brasil, indican que, de las 126 producciones científicas en el área de las relaciones públicas, apenas tres emplearon técnicas cuantitativas. Si sumáramos los estudios que adoptaron la "triangulación" (utilización de metodología cuantitativa y cualitativa), llegaríamos a 26, lo que representa menos de 21% del total de las investigaciones realizadas. La pregunta que aflora, gira en torno de la objetividad científica, en función de las discusiones sobre la validez de los resultados cuantitativos y cualitativos. Si existen críticas en relación a ambas metodologías, cabe al investigador tener un dominio profundo de los mecanismos metodológicos, para, de manera consciente, hacer su elección, y si es posible, no poner las dos metodologías en posiciones antagónicas. Si teoría e investigación caminan juntas, es fácil explicar el porqué de nuestra escasa producción teórica, basada en los resultados de estudios científicos.

La gran influencia de los textos norteamericanos de relaciones públicas en Brasil y América Latina, ha creado una dependencia en la utilización de conceptos e instrumentos, algunos de ellos totalmente fuera de contexto de cultura local. Temas como los grupos de presión y activismo, diversidad cultural (entendiendo la participación igualitaria de hombres y mujeres y de minorías en las relaciones de trabajo), así como la práctica ética de responsabilidad social, todavía son poco relevantes y artificialmente practicados en varios países del tercer mundo. A pesar de eso, muchas organizaciones, para mostrarse "al día" con las tendencias, han implantado planos y estrategias innovadoras con el objetivo de cumplir con las directrices de la matriz. Por esto, en la práctica, esas acciones no consiguen convencer a sus públicos, ya que sólo tienen sentido en sus contextos originales. Los resultados de Kunsch sobre la predominancia de estudios cuyos temas de Relaciones Públicas y de Comunicación Organizacional son abordados de forma genérica y poco específica, refuerza la conclusión de que son raros los trabajos que abordan tales cuestiones en Brasil y, probablemente en América Latina.

Por fin, los resultados de Kunsch (2003) sobre el censo de producción científica de relaciones públicas, reiteran la crítica en cuanto a la falta de nuevas contribuciones teóricas. La investigadora afirma que el predominio de estudios más orientados hacia el "cómo hacer", han llevado a una escasez de trabajos que enfatizan la teoría, sin que exista la preocupación de "por qué hacer", o sea de la creación de un nuevo conocimiento.

Teoría e investigación caminando juntas

En la medida en que la teoría y la investigación en relaciones públicas puedan ser vistas como un todo, ellas irán adquiriendo una profundidad y una duración permanente. Por lo tanto, el desarrollo de teoría debe ser un proceso constante de evaluar y formular conjuntos de conceptos con el objetivo de explicar cómo determinadas cosas ocurren mediante el tratamiento dado los resultados de las investigaciones, cuyo objetivo es conocer una determinada realidad social y sus manifestaciones.

Las relaciones públicas se fundamentan en el campo de las Ciencias Sociales, pues se preocupan de la interacción de los

públicos con las organizaciones y la sociedad. Las Ciencias del Comportamiento, han colaborado mucho para la comprensión de los académicos y profesionales de relaciones públicas sobre las actitudes y manifestaciones de los públicos en diferentes circunstancias, con el objetivo de mejorar las relaciones entre un individuo o un determinado público e instituciones. Como un campo de estudio, ellas existen porque tanto los académicos como los profesionales, están buscando comprender mejor cómo las organizaciones se relacionan con sus públicos estratégicos. Para que exista una nueva perspectiva de investigación en el área de relaciones públicas, se debe centrar el foco en la orientación de los conceptos de "construcción de relaciones". De esa manera, la investigación y la práctica de las relaciones públicas estarían absolutamente conectadas.

Para que exista una evolución en los estudios de las relaciones públicas, será imprescindible cumplir algunas etapas. Como punto de partida, debemos comenzar por una reflexión sobre las cuestiones de la existencia y de la naturaleza de las relaciones públicas. Es necesario comprender que las relaciones públicas son una disciplina académica y una práctica profesional. Como un área de estudio, existe la necesidad de profundizar los mecanismos de conocimiento de las relaciones entre las organizaciones y sus públicos. Como práctica profesional, los investigadores deben analizar los papeles desempeñados por los profesionales en sus relaciones con la alta dirección, comprender las reacciones de los públicos frente a las decisiones organizacionales, verificar las funciones delegadas a los profesionales y los procesos comunicacionales utilizados, sin olvidarse jamás de la ética en la construcción de un escenario responsable por la manutención de las relaciones permanentes.

Por otro lado, las relaciones públicas examinan, analizan y administran las relaciones de una organización con sus diversos públicos. El conocimiento de la naturaleza de las diferentes organizaciones e instituciones que existen en la sociedad, los variados niveles de interacción con el ambiente externo, así como la experiencia y competencia del profesional, constituyen la base de estudio para entender el proceso de la actividad. Para obtener resultados científicamente comprobados, es necesario el uso de los más distintos métodos de investigación. En Brasil, a pesar de la preferencia por el método

cualitativo sobre el cuantitativo, se considera importante el uso de ambos. Lo que falta a los estudios brasileños, es mayor rigor científico que permita resultados confiables mediante la adopción de técnicas apropiadas.

Es necesario reconocer el valor de las relaciones públicas para la sociedad, tanto por medio de la investigación académica, como de su práctica. Las organizaciones e instituciones se han beneficiado mucho con los resultados de investigaciones sobre el comportamiento de su público interno, de la clasificación y análisis de sus públicos estratégicos, de los programas de reconocimiento de su reputación en la sociedad, en fin de asesoría personalizada de empresas y agencias de relaciones públicas ubicadas en Brasil y en el mundo. Para que la disciplina y la actividad siga creciendo y ocupando un lugar destacado en la sociedad, es necesario estar atentos a los avances de la tecnología, la innovación de los procesos gerenciales y a los ajustes de comportamiento de los públicos y de las organizaciones frente a los permanentes cambios en la sociedad.

La oportunidad de invertir en nuevos proyectos de investigación, permitirá obtener resultados que posibiliten una mejor comprensión del dominio de las relaciones públicas. La sociedad, las instituciones y las organizaciones serán beneficiadas con el descubrimiento de nuevos comportamientos, que servirán para identificar sus públicos y analizar sus actitudes y sus relaciones.

La propuesta de introducir las seis variables específicas descritas por Vercic y Grunig (1998), en las investigaciones que se desarrollen en Brasil y América Latina surge como herramienta importante para identificar las prácticas locales de relaciones públicas y, probablemente, llevará a comprender el por qué de la adopción de ciertas estrategias comunicacionales por determinada empresa en su comportamiento social.

Es notorio que los investigadores están ávidos por conocer mejor su propia realidad e identidad, en busca de alejarse de expresiones extranjeras y de algunos conceptos hasta ahora asimilados como verdades universales. Es interesante la propuesta de Grunig que afirma que las relaciones públicas deben fundamentarse en los principios de la estrategia, la si-

metría y la diversidad. La práctica de tales elementos obliga al profesional a actuar con ética en sus acciones y tiende a reforzar las relaciones públicas en su papel como disciplina y actividad orientada a la armonía entre una organización y sus públicos.

En sintonía con ese pensamiento, Van Ruler y Vercic (2003) sugieren una reflexión para el enfoque "pro social" de las relaciones públicas, de forma que ellas se conviertan en una fuerza altamente valiosa y eficaz para resolver conflictos sociales y mejorar las relaciones en el contexto de una sociedad libre y abierta.

En un escenario latinoamericano frágil respecto a los avances de la producción científica si espera un movimiento de profesionales y académicos para estructurar, con nuevos estudios e investigaciones, un cuerpo de conocimientos que sea suficientemente comprobado para caracterizar las relaciones públicas latinoamericanas.

Frente a esta mezcla de evidencias de diferentes partes del planeta, es evidente que el pensamiento norteamericano de las relaciones públicas no es universal, sino todo lo contrario, es una visión que refleja una realidad de un país. Su valor por lo tanto, puede ser medido por su amplitud que posibilitó a la disciplina y a la actividad profesional en el mundo entero durante el siglo XX. Por otro lado, se observa que las relaciones públicas en Europa, enfatizan la cultura humanística y principalmente su diversidad lingüística. Cada cual con sus razones y características, nos permiten reconocer la importancia de los trabajos más recientes, desarrollados en distintos países y refuerza la visión de este artículo, que es la búsqueda de la propia identidad y de las características locales de las relaciones públicas.

Desde el momento que las relaciones públicas forman parte de las Ciencias Sociales Aplicadas, le queda a las nuevas generaciones, estudiar, teorizar y analizar los relacionamientos bajo la óptica de los principios específicos. En cuanto existan desafíos en la sociedad, las relaciones públicas tienen un papel importante de armonizar las relaciones y buscar una actuación ética más amplia en el escenario de la sociedad global.

Bibliografia

Andrade, C. Teobaldo de Souza. Para entender relações públicas. São Paulo: Loyola, 1962.

Ferrari, Maria Aparecida. A influência dos valores organizacionais na determinação da prática e do papel dos profissionais de relações públicas: estudo comparativo entre organizações do Brasil e do Chile. São Paulo, 2000. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – ECA-USP.

França, Fábio. Subsídios para o estudo do conceito de relações públicas no Brasil. *Comunicação & Sociedade*. São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp, a. 24, n. 39, p. 127-154, 10 sem. 2003.

Grunig, James E. A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade social e organizacional. Trad. de John Franklin Arce. *Comunicação & Sociedade*. São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp, a. 24, n. 39, p.67-92, 10. sem. 2003.

_____. (org.). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale/New Jersey: Erlbaum, 1992.

Grunig, L. A., Grunig, J. E. & Vercic, D. Are the IABC's excellence principles generic? Comparing Slovenia and United States, the United Kingdom and Canada. *Journal of Communication Management*, 2, p.335-356, 1998.

Grunig, James E.; Hunt, Todd. *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1984.

Grunig, L. A., Grunig, J. E. and Vercic, D. Are the IABC's excellence principles generic? Comparing Slovenia and the United States, the United Kingdom and Canadá. *Jornal of Communication Manegement*, 2 (4), p. 335 - 356.

Kunsch, Margarida M. Krohling. A produção científica em relações públicas e comunicação organizacional no Brasil: análises, tendências e perspectivas. *Comunicação & Sociedade*. São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp, a. 24, n. 39, p. 93-125, 10. sem. 2003.

Teixeira, João Evangelista. *Relações públicas na Umesp: 30 anos de história*. São Bernardo do Campo: Editora da Umesp, 2002.

Van ruler, Betteke; Vercic, Dejan. *Relações públicas na Europa: uma visão dos pesquisadores de Bled*. Trad. de John Franklin Arce. *Comunicação & Sociedade*. São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp, a. 24, n. 39, p. 155-172, 10. sem. 2003.



Asociación
Latinoamericana
de Carreras
Universitarias
de Relaciones
Públicas

SEDE

UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES
Escuela de Ciencias de la Comunicación

Av. Tomás Marsano 242, Surquillo, Lima - Perú

NÓMINA DE UNIVERSIDADES ALACAURP



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUADALAJARA, Mexico

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL, Ecuador



UNIVERSIDAD INTERAMERICANA, Costa Rica

UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES, Perú



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOMAS DE ZAMORA, Argentina

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERU, Perú



UNIVERSIDAD NUR, Bolivia

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RÍO DE JANEIRO, Brasil



UST UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS, Chile

UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PABLO, Brasil



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN, Perú

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA, Ecuador

