

Cuaderno 28

Año 9
Número 28
Abril
2009

Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación [Ensayos]

Relaciones Públicas 2009. Radiografía: proyecciones y desafíos

Paola Lattuada: Introducción | **Fernando Arango:** La medición de la reputación corporativa | **Alberto Arébalos:** Yendo donde están las audiencias. Internet: el nuevo aliado de las relaciones públicas | **Alessandro Barbosa Lima y Federico Rey Lennon:** La Web 2.0: el nuevo espacio público | **Lorenzo A. Blanco:** entrevista | **Lorenzo A. Blanco:** ¿Nuevas empresas... nuevas tendencias... nuevas relaciones públicas...? | **Carlos Castro Zuñeda:** La opinión pública como el gran grupo de interés de las relaciones públicas | **Marisa Cuervo:** El desafío de la comunicación interna en las organizaciones | **Diego Dillenberger:** Comunicación política | **Graciela Fernández Ivern:** Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina. Carta abierta en el 50° aniversario | **Juan Iramain:** La sustentabilidad corporativa como objetivo estratégico de las relaciones públicas | **Patricia Iurcovich:** Las pymes y la función de la comunicación | **Gabriela T. Kurincic:** Convergencia de medios en Argentina | **Paola Lattuada:** RSE: Responsabilidad Social Empresaria. La tríada RSE | **Aldo Leporatti:** Issues Management. La comunicación de proyectos de inversión ambientalmente sensibles | **Elisabeth Lewis Jones:** El beneficio público de las relaciones públicas. Un escenario en el que todos ganan | **Hernán Maurette:** La comunicación con el gobierno | **Allan McCrea Steele:** Los nuevos caminos de la comunicación: las experiencias multisensoriales | **Daniel Scheinsohn:** Comunicación Estratégica® | **Roberto Starke:** Lobby, lobistas y bicicletas | **Hernán Stella:** La comunicación de crisis



CONSEJO PROFESIONAL DE
RELACIONES PÚBLICAS
DE LA REPÚBLICA ARGENTINA

Centro de Estudios en Diseño y Comunicación.
Facultad de Diseño y Comunicación.
Universidad de Palermo. Buenos Aires.



**Cuadernos del Centro de Estudios en
Diseño y Comunicación**

Universidad de Palermo.
Facultad de Diseño y Comunicación.
Centro de Estudios en Diseño y Comunicación.
Mario Bravo 1050. C1175ABT.
Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.
www.palermo.edu
centrodedocumentacion@palermo.edu

Director

Oscar Echevarría

Editora

Fabiola Knop

Coordinación

Paola Lattuada

Comité Editorial

Débora Belmes. Universidad de Buenos Aires. Argentina.
Raúl Castro. Universidad de Palermo. Argentina.
Allan Castelnuovo. Market Research Society. Londres.
Reino Unido.
Michael Dinwiddie. New York University. EE.UU.
Marcelo Ghio. Universidad de Palermo. Argentina.
Andrea Noble. University of Durham. Reino Unido.
Joanna Page. Cambridge University, CLAS. Reino Unido.
Hugo Pardo. Universidad Autónoma de Barcelona. España.
Ernesto Pesci Gaytán. Universidad Autónoma de
Zacatecas. México.
Daissy Piccinni. Universidad de San Pablo. Brasil.
Fernando Rolando. Universidad de Palermo. Argentina.
Rodolfo Sáchez. Universidad de Buenos Aires. Argentina.
Viviana Suárez. Universidad de Buenos Aires. Argentina.
Gustavo Valdés. Universidad de Palermo. Argentina.

Comité de Arbitraje

José María Doldan. Universidad de Palermo. Argentina.
Roxana Garbarini. Centro Análisi Sociale. Italia.
Sebastián Guerrini. Universidad de Kent, Canterbury.
Reino Unido.
Joel Olivares Ruiz. Escuela Gestalt de Diseño, México.

Textos en inglés

Marisa Cuervo

Textos en portugués

Mercedes Massafra

Diseño

Francisca Simonetti
Guadalupe Sala

1ª Edición.

Cantidad de ejemplares: 500

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.
Abril 2009.

Impresión: Imprenta Kurz.

Australia 2320. (C1296ABB) Ciudad Autónoma
de Buenos Aires, Argentina.
ISSN 1668-0227

Universidad de Palermo

Rector

Ricardo Popovsky

Facultad de Diseño y Comunicación

Decano

Oscar Echevarría

Escuela de Diseño

Secretario Académico

Jorge Gaitto



El Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la República Argentina, con la resolución N° 2385/05 incorporó al Núcleo Básico de Publicaciones Periódicas Científicas y Tecnológicas –en la categoría Ciencias Sociales y Humanidades– la serie Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación [Ensayos]. Facultad de Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo.

Se autoriza su reproducción total o parcial, citando las fuentes. El contenido de los artículos es de absoluta responsabilidad de los autores.

Cuaderno 28

Año 9
Número 28
Abril
2009

Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación [Ensayos]

Relaciones Públicas 2009. Radiografía: proyecciones y desafíos

Paola Lattuada: Introducción | **Fernando Arango:** La medición de la reputación corporativa | **Alberto Arébalos:** Yendo donde están las audiencias. Internet: el nuevo aliado de las relaciones públicas | **Alessandro Barbosa Lima y Federico Rey Lennon:** La Web 2.0: el nuevo espacio público | **Lorenzo A. Blanco:** entrevista | **Lorenzo A. Blanco:** ¿Nuevas empresas... nuevas tendencias... nuevas relaciones públicas...? | **Carlos Castro Zuñeda:** La Opinión Pública como el gran grupo de interés de las relaciones públicas | **Marisa Cuervo:** El desafío de la comunicación interna en las organizaciones | **Diego Dillenberger:** Comunicación política | **Graciela Fernández Ivern:** Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina. Carta abierta en el 50° aniversario | **Juan Iramain:** La sustentabilidad corporativa como objetivo estratégico de las relaciones públicas | **Patricia Iurcovich:** Las pymes y la función de la comunicación | **Gabriela T. Kurincic:** Convergencia de medios en Argentina | **Paola Lattuada:** RSE: Responsabilidad Social Empresaria. La tríada RSE | **Aldo Leporatti:** Issues Management. La comunicación de proyectos de inversión ambientalmente sensibles | **Elisabeth Lewis Jones:** El beneficio público de las relaciones públicas. Un escenario en el que todos ganan | **Hernán Maurette:** La comunicación con el gobierno | **Allan McCrea Steele:** Los nuevos caminos de la comunicación: las experiencias multisensoriales | **Daniel Scheinsohn:** Comunicación Estratégica® | **Roberto Starke:** Lobby, lobistas y bicicletas | **Hernán Stella:** La comunicación de crisis



CONSEJO PROFESIONAL DE
RELACIONES PÚBLICAS
DE LA REPÚBLICA ARGENTINA

Centro de Estudios en Diseño y Comunicación.
Facultad de Diseño y Comunicación.
Universidad de Palermo. Buenos Aires.



Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos], es una línea de publicación cuatrimestral del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación de la Facultad de Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo. Los Cuadernos reúnen papers e informes de investigación sobre tendencias de la práctica profesional, problemáticas de los medios de comunicación, nuevas tecnologías y enfoques epistemológicos de los campos del Diseño y la Comunicación. Los ensayos son aprobados en el proceso de referato realizado por el Comité de Arbitraje de la publicación.

Los estudios publicados están centrados en líneas de investigación que orientan las acciones del Centro de Estudios: 1. Empresas, 2. Marcas, 3. Medios, 4. Nuevas Tecnologías, 5. Nuevos Profesionales, 6. Objetos, Espacios e Imágenes, 7. Recursos para el Aprendizaje y 8. Relevamiento Terminológico e Institucional.

El Centro de Estudios en Diseño y Comunicación recepciona colaboraciones para ser publicadas en los Cuadernos del Centro de Estudios [Ensayos]. Las instrucciones para la presentación de los originales se encuentran disponibles en: www.palermo.edu/facultades_escuelas/dyc/documentacion/instrucciones.htm

Facultad de Diseño y Comunicación.
Universidad de Palermo. Buenos Aires.
Abril 2009.

Relaciones Públicas 2009. Radiografía: proyecciones y desafíos

Introducción

Paola Lattuada.....pp. 9-16

La medición de la reputación corporativa

Fernando Arango.....pp. 17-21

Yendo donde están las audiencias. Internet: el nuevo aliado de las relaciones públicas

Alberto Arébalos.....pp. 23-26

La Web 2.0: el nuevo espacio público

Alessandro Barbosa Lima y Federico Rey Lennon.....pp. 27-33

Lorenzo Blanco: entrevista.....pp. 35-43

¿Nuevas empresas... nuevas tendencias... nuevas relaciones públicas...?

Lorenzo A. Blanco.....pp. 45-53

La opinión pública como el gran grupo de interés de las relaciones públicas

Carlos Castro Zuñeda.....pp. 55-60

El desafío de la comunicación interna en las organizaciones

Marisa Cuervo.....pp. 61-70

Comunicación política

Diego Dillenberger.....pp. 71-78

Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina.

Carta abierta en el 50° aniversario

Graciela Fernández Ivern.....pp. 79-82

La sustentabilidad corporativa como objetivo estratégico de las relaciones públicas

Juan Iramain.....pp. 83-92

Las pymes y la función de la comunicación	
Patricia Iurcovich.....	pp. 93-97
Convergencia de medios en Argentina	
Gabriela T. Kurincic.....	pp. 99-102
RSE: Responsabilidad Social Empresaria. La tríada RSE	
Paola Lattuada.....	pp. 103-116
Issues Management. La comunicación de proyectos de inversión ambientalmente sensibles	
Aldo Leporatti.....	pp. 117-124
El beneficio público de las relaciones públicas. Un escenario en el que todos ganan	
Elisabeth Lewis Jones.....	pp. 125-130
La comunicación con el gobierno	
Hernán Maurette.....	pp. 131-135
Los nuevos caminos de la comunicación: las experiencias multisensoriales	
Allan McCrea Steele.....	pp. 137-143
Comunicación Estratégica®	
Daniel Scheinsohn.....	pp. 145-150
Lobby, lobistas y bicicletas	
Roberto Starke.....	pp. 151-154
La comunicación de crisis	
Hernán Stella.....	pp. 155-161
Curriculum Vitae completo de los autores de Relaciones Públicas 2009.	
Radiografía : proyecciones y desafíos.....	pp. 163-167
Publicaciones del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación.....	pp. 169-174

(*) Licenciada en Relaciones Públicas (UADE). Postgrado en Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos (UBA). Master en Comunicación Institucional (UCES). Profesora de la Universidad de Palermo en el Departamento de Relaciones Públicas de la Facultad de Diseño y Comunicación.

Resumen: La presente publicación tuvo el desafío de reunir un grupo de destacados profesionales en la gestión comunicacional, y lograr una aproximación que enmarca la disciplina, su práctica y sus particularidades. Compone un escenario actual de la profesión, sus proyecciones y los desafíos de los futuros profesionales. Delinea las áreas de gestión. Así, en Comunicación Externa se aborda la Comunicación Estratégica®, la Reputación Corporativa, la Opinión Pública y las Relaciones Públicas, la Comunicación de Crisis, la gestión de Issues Management –específicamente en proyectos ambientalmente sensibles–, la Comunicación con el Gobierno, la Comunicación de Marketing y la Responsabilidad Social Empresaria. Luego, la Comunicación Interna y se llega a gestiones específicas, como la Comunicación en Pymes y la Comunicación Política.

A la vez, el Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina, –en su 50º aniversario– contextualiza el rol de los relacionistas públicos y realiza un valioso aporte a través de la inclusión de artículos de conferencistas que intervinieron en la “Primera Conferencia Internacional de Relaciones Públicas”.

Finalmente, y como broche de oro, se incluye una entrevista a una de las personalidades destacadas de las PR, quien tiene el mérito de ser uno de los precursores de las Relaciones Públicas en la Argentina: el Lic. Lorenzo Blanco, quien generosamente nos comparte también, sus últimos escritos acerca de la imagen corporativa, material inédito aún sin publicar.

Palabras claves: Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina - Chartered Institute of Public Relations - Global Alliance for Public Relations and Communication Management - Relaciones Públicas - Comunicación Estratégica® - Reputación Corporativa - Comunicación de Crisis - Comunicación con el Gobierno - Lobbying - Comunicación de Marketing - Brand Experience - Responsabilidad Social Empresaria - Issues Management - Relaciones con los Inversores - Comunicación Interna - Comunicación Política - Comunicaciones Integradas - Pymes - opinión pública - imagen corporativa - organización - gestión comunicacional - planes de comunicación – públicos - comunicación corporativa - comunicación empresaria - comunicación institucional

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 16]

Introducción

Las Relaciones Públicas brindan múltiples oportunidades debido a la gran diversidad de alternativas que ofrecen en cuanto a sus áreas de gestión o de especialización. Según Dennis Wilcox, “un profesional de las Relaciones Públicas debe estar cualificado para tener habilidades en comunicación escrita e interpersonal, para investigar, negociar, crear, llevar la logística, facilitar tareas y resolver problemas” (2007, p.4). Por lo tanto, es una profesión variada, que ofrece una gran multiplicidad de posibilidades de desarrollo, tanto profesional y como personal.

Al intentar contextualizar un escenario actual de la profesión en el mundo, según datos de la última edición del libro de Dennis Wilcox (2007), quien sistemáticamente realiza sondeos del status del mercado a nivel mundial y específicamente en Estados Unidos –país con mayor desarrollo de la industria– se registran más de 150 asociaciones de Relaciones Públicas nacionales y regionales, y el sector emplea a 200.000 trabajadores sólo en ese país, según datos de la Oficina de Estadísticas Laborales, constituyendo una de las áreas de mayor desarrollo. La segunda área de mayor crecimiento es Asia, de la mano de China con una economía en progreso al 10% anual, al mismo tiempo que América Latina y África presentan interesantes perspectivas de desarrollo.

La Global Alliance for Public Relations and Communication Management, con base en Chicago y que núcleo 60 asociaciones de alrededor del mundo –que representan unos 150.000 miembros–, estima que hay unas tres millones de personas en todo el mundo que practican las Relaciones Públicas como actividad profesional principal.

En términos económicos, y en coherencia con el panorama descrito en párrafos anteriores, el sector está mucho más desarrollado en Estados Unidos, donde se estima que las organizaciones invierten unos 141.000 millones de dólares anuales en Relaciones Públicas y actividades relacionadas. En Europa, las empresas gastan aproximadamente unos 3.000 millones de dólares al año en Relaciones Públicas, y siguen creciendo debido a la Unión Europea y a las economías de desarrollo de Rusia y de las nuevas naciones independientes de la antigua Unión Soviética.

Otro factor que demuestra la solidez tomada por la profesión es el indicador de la agenda académica. Hay un elevado número en todo el mundo de alumnos que estudian Relaciones Públicas como carrera universitaria: se cuentan unas 200 universidades americanas y unas 100 universidades europeas, de las cuales el 30% son españolas y tienen Licenciaturas en Relaciones Públicas. También, hay muchas universidades asiáticas, sobre todo en Tailandia, Singapur y Malasia, que ofrecen programas. En China hay más de medio millón de alumnos que estudian Relaciones Públicas. En Argentina, hay 14 universidades –la minoría públicas y la mayoría privadas– que en sus planes de estudios tienen la Licenciatura en de Relaciones Públicas, de las cuales casi el 90% son de la Ciudad y Provincia de Buenos Aires, y el resto en Córdoba y Mendoza.

A la vez, el mercado local –Buenos Aires– está en pleno movimiento. El 2008 empezó y se mantuvo con un considerable número de búsquedas laborales para las diversas posiciones para empresas y especialmente para Consultoras de Relaciones Públicas, donde regularmente se anuncian búsquedas para cubrir posiciones. Redes internacionales del mercado de la comunicación y empresas vinculadas al sector se volvieron a establecer en el país, al compás de un año movido y en pleno desarrollo de la actividad. Y en el 2009, a pesar de la profunda crisis internacional y de las consecuencias locales que se empiezan a avizorar pasado el primer mes del año, sigue habiendo llamados para cubrir posiciones, quizás las de más rotación como son los puestos iniciales en la vida laboral de un relacionista público.

Sin embargo, los que tienen que salir a armar sus equipos, se quejan que es difícil encontrar postulantes suficientemente cualificados. O experiencia, o idioma, o destrezas o formación. Un pendiente

tanto a partir de la formación desde la institución académica como de los propios interesados en insertarse en el mercado, en el sentido de hacerse de las destrezas necesarias para volverse competitivos y generar sus propias posibilidades.

Para lograrlo, es necesario asumir ciertos desafíos, tanto desde la formación como desde la práctica de la profesión. Los idiomas como requisitos indispensables. Las destrezas en las nuevas tecnologías. El desarrollo de las habilidades que tienen que ver con la proactividad, la innovación, la capacidad de pensar *out of the box* (fuera de la caja) y la creatividad en una base de consistente profesionalización de gestión.

Un paso atrás, la claridad de la gestión profesional. También la comprensión de las cuestiones culturales que impactan cada día más en estrategias globales. El respeto por los códigos de ética que rigen el ejercicio de la actividad en cada país. La adhesión a las asociaciones profesionales que nuclea a los integrantes de cada mercado y trabajan por la evolución de la profesión desde sus distintas perspectivas. Por ejemplo, en Argentina, el Consejo Profesional de Relaciones Públicas, a través del Código de Ética estipula los lineamientos que deben perseguir los que ejercen la profesión, establece los alcances de la misma, trabaja en Comisiones de Consultoras y de Educación, y reúne a los profesionales del área en pos de un progreso y consolidación disciplinar, modelo que se replica en cada lugar en el mundo en el que la profesión adquiere magnitud, a través de diversos formatos de asociaciones.

¿Fiestas, farándula y diversión?

En casa de herrero, ¿cuchillo de palo? A pesar de lo analizado hasta aquí, que facilita la composición de una radiografía de la profesión general a nivel mundial y local, a los relacionistas públicos los zapatos nos aprietan justo, donde más nos duele.

El sector profesionalizado, lejos está de las fiestas, la farándula y la diversión, por lo menos desde la perspectiva liviana y de la movida del show mediático sin contenido ni sustento de programa comunicacional que lo respalde. En general, la percepción de la profesión entre el público masivo se torna difusa y con connotaciones negativas.

Definitivamente, las Relaciones Públicas tienen un problema de imagen y los profesionales de esta disciplina tenemos una cuenta pendiente, que es la de implementar tanto un adecuado Plan de Comunicación para la profesión, como la de lograr consenso en torno a la denominación del área. Pero el tema –llamativamente y no tanto porque explica su origen–, también es global.

Mientras que en Europa y Estados Unidos, hay más consenso con el uso de la denominación Relaciones Públicas o Comunicación Corporativa, en la región del Caribe es mucho más común el uso de Comunicación Empresarial, y hacia el sur de América Latina, se usa mucho más el término Comunicación Institucional.

Luego, de acuerdo al mercado y al perfil de la empresa, muchas designan el nombre del área iniciando con ‘relaciones’ y completando con el ‘público’ al que está dirigida o el foco de la gestión: Relaciones Institucionales, Relaciones Gubernamentales, Relaciones Externas, etc. Incluso, un artículo de Revista Imagen –publicación referente local y regionalmente– presentó sobre fines del 2007 un interesante sondeo local respecto a la utilización de diferentes nombres por parte de las empresas para el área. Sin dudas, muchas denominaciones para una misma disciplina.

Quizás, en el marco del componente de juventud de la carrera esto sea razonable, pero también es cierto que hay un pendiente por resolver.

Pero, ¿de qué se habla al referirse a Relaciones Públicas?

Según James Grunig y Todd Hunt, (2000, p.55) “las Relaciones Públicas consisten en la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos”. Y al revisar y comparar varias definiciones de autores reconocidos, se encuentran algunos conceptos recurrentes:

- Es una construcción de relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y sus públicos.
- Es la gestión de una comunicación abierta, bidireccional.
- Procura una comprensión mutua entre una organización y sus públicos.

Se está hablando de un paso significativo en la evolución de la profesión y en su misión en una organización. Mientras en los inicios de la profesión se concebía una comunicación unidireccional, de una institución hablante sin demasiada escucha y estableciendo gestiones en pos de objetivos exclusivamente propios, a través de los años se ha ido evolucionando en varios modelos (4 según Grunig), y hoy se llega a un modelo de comunicación abierta y bidireccional. Este modelo se articula con los cambios de paradigmas de las organizaciones, los mercados, los públicos y sus expectativas. Y también a partir de las vinculaciones que se establece, hoy definitivamente revolucionadas con la Internet y los nuevos medios que están modificando las formas de relacionarnos y comunicarnos. Así hoy, la empresa no solo emite mensajes en un Plan de Comunicación gestionado bajo una estrategia, sino que escucha (o trata, o debería hacerlo en el caso de los comunicadores!), está atenta, observa y entonces, se desarrollan relaciones recíprocamente beneficiosas, tanto para la organización como para los públicos.

Estas audiencias que a través del tiempo e impactadas por los fenómenos globales, han venido tomando protagonismo y poder, pasando de un modelo más pasivo hasta un modelo mucho más activo. Los públicos –esos agrupamientos imaginarios que se recortan con el fin de lograr gestionar con efectividad los planes de comunicación– hoy piden, exigen, presionan, accionan.

Hoy los públicos, sean empleados, sindicatos, clientes, proveedores, prensa, opinión pública, comunidad o gobierno –entre los públicos más comunes–, persiguen sus propios intereses en función del rol que les quepa según el vínculo establecido con la empresa. Y accionan. Así, hay ejemplos actuales de conflictos con sindicatos que afectan los servicios que brinda la empresa, hay grupos activistas que establecen prácticas cada vez más sofisticadas para que la empresa cambie su plan de acción o posición, hay clientes que en caso de conflicto con la empresa acuden a la prensa o a organismos de protección de sus derechos para que la empresa reconozca y enmiende su accionar. Y siempre, están acompañados de sus abogados al momento de tener algún inconveniente, especialmente en compañías de gran exposición. Cosa curiosa para la mayoría de los mortales. Y ni que hablar del escenario Web 2.0, donde todo es dicho y todo es expuesto. Un gran amplificador de mensajes, riesgos y oportunidades, todo a la vez.

De esta manera, hoy la empresa se encuentra en un escenario mucho más expuesto, mucho más ágil y dinámico, con muchos frentes y globalizado, en el que es mucho más fácil monitorear, comparar e indagar precedentes. Esto implica una organización atenta y predispuesta a cambiar de actitudes y comportamientos de ser necesario a lo largo del proceso de relacionamiento.

Hoy hay una mayor preocupación de las empresas por la imagen corporativa, por la relación costo efectividad respecto de la publicidad y por ganar la preferencia de los públicos. Y esta misma complejidad es la que ha hecho evolucionar el concepto de las Relaciones Públicas, su rol en la organización, y la postura de ésta ante sus públicos. Más allá de la persuasión, hoy se busca mejorar la reputación,

construir relaciones positivas y mutuamente beneficiosas con los públicos, y evitar conflictos de minorías y activistas.

Y esto mismo, es lo más prometedor para una profesión que demanda una reconversión permanente, una actualización continua y una capacidad de adaptación según marcan los cambios, las culturas y los paradigmas. Una mirada atenta. Una perspectiva estratégica y una operativa. Una recreación permanente que justamente, es lo que la hace más dinámica, exigente y atrayente.

Una primera aproximación: las áreas de gestión

Las Relaciones Públicas se organizan en áreas de gestión, y retomando la problemática de las denominaciones, se utilizarán en este punto las referidas al público al que están dirigidas, en términos de `comunicación con´ y el `público´, o `comunicación con´ y la tipología de gestión. Así, hay dos grandes públicos: el interno y el externo, es decir, Comunicación Interna y Externa. Dentro de este último, se encuentran la mayoría de las áreas de gestión comunicacional, como por ejemplo, la Comunicación con la Prensa (o Relaciones con la Prensa o con los Medios de Comunicación), la Comunicación de Marketing (o Relaciones con los Consumidores), la Comunicación Gubernamental (o Public Affairs o Relaciones con el Gobierno), la Comunicación de RSE (o Relaciones con la Comunidad), la Comunicación de Crisis (o Crisis Management), la Comunicación Pública, la Comunicación Financiera. También se inauguran gestiones particulares de comunicación, como la de Issues Management (o Comunicación con públicos activistas), por ejemplo. Luego, indiscutiblemente se encuentra el área de Comunicación Interna. Se recomienda consultar las categorías de los Premios Eikon que anualmente entrega la Revista Imagen en reconocimiento a las mejores prácticas, que es un excelente indicador de la actualización de las áreas de gestión en el mercado local.

Radiografía 2009: escenario y desafíos

La presente publicación tuvo el desafío de reunir un grupo de destacados profesionales en la gestión comunicacional, cada uno especializado en su área, y lograr una aproximación que enmarca la disciplina, su práctica y sus particularidades. Y se jerarquiza con la participación del Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina, que comparte el contenido de algunos de los conferencistas que participaron de lo que fuera la `Primera Conferencia Internacional de Relaciones Públicas´, realizada en ocasión de su 50º aniversario. Y también, genera nuevo contenido con artículos que fueron especialmente escritos para esta publicación, como el de la Presidenta del Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina –Graciela Fernández Ivern– y Juan Iramain –Secretario–.

Y en el final, una sorpresa. El testimonio de un referente de la profesión. Alguien, que fue protagonista en los inicios y desarrollo de las Relaciones Públicas en el país, tanto desde la gestión profesional como desde el ámbito académico, así como a través de sus aportes en la literatura disciplinar. Nos marcó un camino y hoy generosamente, nos comparte su experiencia.

Así, la publicación se organiza en una primera parte con reflexiones generales de la disciplina. En segundo lugar, se abordan las gestiones de Comunicación Externa, de Comunicación Interna y gestiones específicas actuales. Finalmente, se analizan ciertas particularidades a las que los relacionistas públicos deben prestar especial atención, ya que están impactando y redefiniendo nuestra actuación profesional.

De esta forma, Graciela Fernández Ivern presenta una carta abierta en representación del Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina en su 50° aniversario. Juan Iramain, reflexiona acerca de las Relaciones Públicas, su rol, conceptualización y proyecciones, y Elisabeth Lewis Jones delinea el aporte de la profesión al beneficio público.

Luego, se agrupan las reflexiones en torno a las gestiones de Comunicación Externa: Daniel Scheinsohn aborda la gestión de la Comunicación Estratégica®, Fernando Arango realiza un análisis de la Reputación Corporativa y su medición, Carlos Castro escribe acerca de la incidencia de la Opinión Pública como el gran grupo de interés de las Relaciones Públicas, Hernán Stella delinea la Comunicación de Crisis y Aldo Leporatti profundiza en relación a Issues Management. Luego, Hernán Maurette reflexiona acerca de la gestión de la Comunicación con el Gobierno y Roberto Starke lo hace en relación a la gestión del lobby. Sigue Allan McCrea Steele quien presenta una novedosa práctica en la gestión de la Comunicación de Marketing: el *Brand Experience*. Y personalmente, analizo la temática de la Responsabilidad Social Empresaria en base a un nuevo modelo que propongo: la Tríada RSE.

En Comunicación Interna, Marisa Cuervo realiza un abordaje en torno al desafío que ésta tiene en las organizaciones.

Para completar, se desarrollan algunas gestiones específicas, como la Comunicación Política por Diego Dillenberger; Patricia Iurcovich escribe acerca de las particularidades de las Pymes y la función de la comunicación; y se incluyen dos artículos –de tres autores– del imprescindible análisis de la vinculación de las Relaciones Públicas con las nuevas tecnologías: Alessandro Barbosa Lima y Federico Rey Lennon; y Alberto Arébalos. Para completar la necesaria información que todos los relacionistas públicos debemos contemplar, se incluyen las variables de consumo de medios en la Argentina, facilitado por Havas Media a través de Gabriela Kurincic.

Y el broche de oro + un plus!

Finalmente, como verdadero broche de oro, me dí el lujo de incluir un contenido invaluable de uno de los protagonistas de la historia de las relaciones públicas en el país.

En diciembre pasado, hubo un momento particular que llamó mi atención. Fue en esta Facultad, en el tradicional evento de “Reconocimiento a la Trayectoria Docente”, en el que tuvo lugar una mención especial otorgada por el Consejo Asesor de la Facultad de Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo, en reconocimiento a la “Contribución Académica” realizada a lo largo de sus años de pertenencia a esta institución. El que lo recibió fue ni más ni menos que Lorenzo Blanco, por sí mismo todo un referente en la profesión, una gran persona y compañero.

Luego, hubo otro momento, en también tradicional cocktail de fin de año del Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina, ocasión en la que por cuarto año consecutivo se entregaron los Premios a los Profesionales más destacados de las Relaciones Públicas.

Allí también estaba Lorenzo, sentado a mi lado. O mejor dicho, yo sentada al lado de él. Porque a pesar que su silla decía reservado, nos alegramos tanto en vernos y tras la charla, me quedé absorta pensando en la magnitud y la trascendencia de aquellas personas que se destacan por el aporte realizado a nuestra profesión. Quienes la forjaron. Quienes dieron los primeros pasos en el país. Quienes nos abrieron un camino.

Me sentí afortunada, disfrutando de esa oportunidad, y pensé: ¿cómo capitalizar esto? ¿Cómo plasmar el gran valor de sus testimonios? Lógico, están sus libros, y sus valiosos aportes. Pero una entrevista, una charla cálida, amena en un ámbito intimista, con una mirada restrospectiva sobre las

Relaciones Públicas y cargada con la impronta de su experiencia, me pareció el mejor broche de oro que esta publicación podía tener. Para nosotros –los que estamos en el camino– y para los que se inician, porque en las mismas raíces, en los momentos de la gestación y del planteamiento de las bases, muchas veces –aún sin tener plena consciencia– se delinea un destino. Y al recuperar esta experiencia con la mirada retrospectiva, muchas veces se esclarece y se recrea el sentido del trayecto recorrido. Y de lo que está por venir. En este caso, de la profesión de Relaciones Públicas en nuestro país.

Y un plus. Tras esa tarde, en la que tuvo lugar nuestro maravilloso encuentro en la Facultad para compartir sus experiencias, enseñanzas y consejos, Lorenzo se comunicó conmigo para compartirnos las últimas de sus reflexiones acerca de las nuevas relaciones públicas, un material inédito aún si publicar, que generosamente nos brinda con el fin de acercarlo a quienes hoy están en las aulas.

Radiografía 2009: en palabras, la voz de los protagonistas

Esta publicación pretende realizar un aporte en el ámbito académico, convirtiéndose en un referente para que los estudiantes de Relaciones Públicas realicen una aproximación acerca de las áreas de gestión comunicacional más comunes que se desprenden de la práctica profesional, y al mismo tiempo, en relación a particularidades propias de la disciplina con algunas temáticas tan actuales que no existe en el presente literatura disponible al respecto.

Y esto último –precisamente– es el mérito de haber logrado poner en palabras la voz de los que hoy protagonizan el *management* local de las PR. También, procura condensar una perspectiva actual de la mirada de profesionales contemporáneos, de trayectoria y experimentados, componiendo un escenario que actúe de disparador para la reflexión y la motivación de los futuros profesionales del área.

*Agradezco a cada uno de los autores que se sumaron a esta iniciativa,
colegas con quienes compartimos muchos años de profesión y de respeto.
Por su aporte, por tomar parte en este desafío,
y por haberme dado el “sí” sin vacilar!*

Paola Lattuada

Referencias bibliográficas

- Wilcox, D., Cameron G. y Xifra J., (2007). *Relaciones Públicas, Estrategias y Tácticas*. 8 edición. Madrid: Pearson Education.
- Grunig, J., Hunt T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Edición adaptada por Jordi Xifra. Barcelona: Gestión 2000. Biblioteca clásicos de las Relaciones Públicas.

Bibliografía

- Wilcox, D., Cameron G. y Xifra J., (2007). *Relaciones Públicas, Estrategias y Tácticas*. 8 edición. Madrid: Pearson Education.
- Grunig, J., Hunt T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Edición adaptada por Jordi Xifra. Barcelona: Gestión 2000. Biblioteca clásicos de las Relaciones Públicas.
- Scheinsohn, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa: cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires: Macchi.

Summary: The present publication faced the challenge to reunite a professional outstanding group in the communicational management; each one specialized in its area, and to obtain an approach that frames the discipline, its practice and its particular features. It composes a current scenario of the profession, its projections and the challenges of the professional future. It delineates their areas of management. Thus, within External Communication it approaches the Strategic Communication (Comunicación Estratégica®), the Corporate Reputation, the Public Opinion and PR, the Crisis Communication; the Issues Management practice –specifically in environmental sustainable projects–, Public Affairs, the Marketing Communication and the Corporate Social Responsibility. Then, it approaches the Internal Communication and particular areas as the communication in the Small and Medium Companies, the Political Communications, the Communication of international organisms and the New Technologies in the Communications.

Simultaneously, the PR Professional Association –in its 50th anniversary– contextualizes the role of public relations making a valuable contribution through the inclusion of lecturers who took part in the “First International Conference of Public Relations”. Finally, the publication includes an interview to one of the outstanding personalities of the PR, that has the merit of being one of the precursors of Public Relations in Argentina, Lorenzo Blanco, who generously shares with us also, its last writings still unpublished about corporate image.

Key words: PR Professional Association of Argentina - Chartered Institute of Public Relations - Global Alliance for Public Relations and Communication Management - Public Relations - Estratégica® Communication - Corporate Reputation - Crisis Communication - Government Communication - Lobbying - Marketing Communication - Brand Experience - Corporate Social Responsibility - Issues Management - Investors Relations- Internal Communication - Political Communication - Integrated Communications - Small & Medium Companies - public opinion - corporate image - organization - communicational management - plans of communication - public - corporate communication - institutional communication

Resumo: A presente publicação teve o desafio de reunir um grupo de marcantes profissionais na gestão comunicacional, e conseguir uma aproximação que emoldura a disciplina, sua prática e suas particularidades. Compõe um palco atual da profissão, suas projeções e os desafios dos futuros profissionais. Delineia as áreas de gestão. Assim, em Comunicação Externa se aborda a Comunicação Estratégica®, a Reputação Corporativa, a Opinião Pública e as Relações Públicas, a Comunicação de Crise, a gestão de Issues Management –especificamente em projetos ambientalmente sensíveis–, a Comunicação com o Governo, a Comunicação de Marketing e a Responsabilidade Social Empresarial. Depois, aborda-se a Comunicação Interna e gestões específicas como a Comunicação nas Pymes e a Comunicação Política. Ao mesmo tempo, o Conselho Profissional de Relações Públicas da República Argentina, –em sua 50ª aniversário– contextualiza o papel dos relacionistas públicos e realiza um valioso aporte através da inclusão de artigos de conferencistas que entrevistaram na Primeira “Conferência Internacional de Relações Públicas”. Finalmente, e como broche de ouro, inclui-se uma entrevista a uma das personalidades marcantes das PR, quem tem o mérito de ser um dos precursores das Relações Públicas na Argentina: o Lic. Lorenzo Blanco, quem generosamente compartilha-nos também, seus últimos escritos a respeito da imagem corporativa, material inédito ainda sem publicar.

Palavras chave: Conselho Profissional de Relações Públicas da República Argentina - Chartered Institute of Public Relations - Global Alliance for Public Relations and Communication Management - Relaciones Públicas - Comunicación Estratégica® - Reputación Corporativa - Comunicación de Crise - Comunicación con el Gobierno - Lobbying - Comunicación de Marketing - Brand Experience - Responsabilidad Social Empresarial - Issues Management - Relaciones con los Inversores - Comunicación Interna - Comunicación Política - Comunicaciones Integradas - Pymes - opinión pública - imagen corporativa - organización - gestión comunicacional - planes de comunicación - públicos - comunicación corporativa - comunicación empresarial - comunicación institucional

La medición de la reputación corporativa

Fernando Arango (*)

(*) Técnico Superior en Relaciones Públicas y Ceremonial Empresario (Ateneo de Estudios Tercarios). Posgrado en “Comunicación en las Organizaciones Complejas” (FLACSO). Docente en diferentes instituciones educativas. Miembro del Consejo Profesional de Relaciones Públicas y del Consejo de Consultoras de la misma institución.

Resumen: La gestión de la reputación corporativa ha venido madurando sólidamente –en igual medida que lo ha venido haciendo la profesión en las últimas décadas– y va tomando protagonismo como la gran estrella de los escenarios actuales, en los que las prácticas de medición tradicionales van quedando obsoletas y resultan insuficientes, ya que no contemplan la cantidad de variables necesarias para llevar a cabo un análisis serio de gestión. Esto implica no sólo una actualización en la gestión de la comunicación, sino un cambio de paradigma para los profesionales de las relaciones públicas y de las áreas en las que la estructura de comunicación corporativa se inserta, y a la cual se reporta. La medición de resultados ya no sólo es imprescindible en una gestión profesional de un Plan de Comunicación, sino que implica y demanda la interacción de una diversidad de parámetros que se conjugan en la Imagen Corporativa, y que al incluirlos en la medición de los resultados, sistemática y planificadamente, se enriquece la gestión, la práctica y la solidez profesional del relacionista público.

Palabras claves: Comunicación Corporativa - comunicación empresaria - comunicación institucional - gestión comunicacional - imagen corporativa - organización - medición de resultados - planes de comunicación - publicity - Relaciones Públicas - Reputación Corporativa - stakeholders.

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 21]

¿Cómo se mide la Reputación Corporativa en la organización?

El diccionario de la Real Academia Española define al término ‘reputación’ como “la opinión o consideración en que se tiene a alguien de algo”, u otra acepción es “prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo”. Se puede decir que al hablar del término reputación es realizar un abordaje acerca de la excelencia de un sujeto en su profesión o arte. Trasladado a una corporación, se puede asegurar que ‘la reputación’ es sencillamente la opinión o el juicio de valor que se percibe sobre ésta, es decir, su imagen, ese intangible tan valioso que protagoniza toda gestión comunicacional, convirtiéndose en su sentido más positivo en el resultado esperado de la práctica profesional de las Relaciones Públicas. El Foro de Reputación Corporativa de España enuncia que:

La Reputación Corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona (*stakeholders*), tanto internos como externos. Es resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos. Gestionar la reputación implica gestionar “la realidad” de la organización y asegurar que esta gestión es percibida por los grupos de interés “percepción”.

Y, si se entiende que la reputación está directamente relacionada con la percepción, esto es con la imagen que un individuo tiene sobre algo o alguien –en este caso una corporación–, la reputación, por lo tanto, es un capital enormemente valioso para la organización que incluso, marca la diferencia –en un mercado y entre públicos– definiendo una posición más o menos valiosa para la empresa, según sean sus características. Por lo tanto, la reputación como capital de valor organizacional, es una gestión comunicacional que debe construirse, valorarse, administrarse y medirse, al igual que se procede con los otros activos de la empresa.

A la vez, la construcción de la reputación corporativa –de la misma forma que de los activos– no es una gestión de resultados positivos inmediatos, es decir, no se resuelve con acciones puntuales y aisladas; sino que debe conllevar una planificación previa en la que se conjugue la estrategia y las tácticas, para luego ejecutar acciones consistentes que a lo largo del tiempo permitan evaluar sus resultados y medirlos.

Así, la medición en las Relaciones Públicas, se constituye en una práctica aún en los inicios de su desarrollo, pero a la vez muy insertada en algunas culturas organizacionales que han desarrollado una fuerte política en relación al monitoreo de sus resultados –con su consecuente presentación por ciclos–, pero no tan corriente en la mayoría de los casos y con escasez de presencia en los ámbitos universitarios, desde donde ya deberían estar egresando profesionales con esta habilidad incorporada y ya preparados para llevarla a la práctica.

La pregunta entonces que surge es: ¿para qué se mide en la gestión de Relaciones Públicas? Sin duda, se hace para medir la reputación e imagen de las corporaciones e individuos, se mide para conocer e informar los resultados del programa de comunicaciones –en las acciones que lo componen y desde su planteo integral, se mide para tomar decisiones correctivas o reforzar las ya tomadas, y se mide para evaluar la performance profesional. No necesariamente la organización mide para evaluar la performance del profesional a cargo de las comunicaciones, sino que el mismo profesional es el que activamente necesita conocer las características y los resultados de su práctica, información que le permite evolucionar en su gestión y en su madurez profesional.

Entonces, el segundo interrogante que surge es: ¿cómo se miden los resultados? ¿Se miden cualitativa o cuantitativamente? ¿Y cómo se hace para cuantificar resultados que, según determina la propia práctica, son cualitativos? ¿Se puede decir que la imagen de una corporación es equivalente a un valor monetario? ¿Sería correcto asignarle un valor en estos términos? ¿Se le puede poner precio a la imagen de una empresa? Y a lo que la sociedad percibe de una empresa: ¿se le puede asignar un costo?

Alrededor del mundo, las comunicaciones corporativas llevan décadas intentando encontrar las respuestas a estas preguntas que, a simple vista, parecen sencillas. Preguntas que ni más ni menos intentan responder a pedidos o cuestionamientos de algunas áreas de empresas que sólo conocen o evalúan sus resultados en forma cuantitativa, como por ejemplo los departamentos de Marketing, áreas de quienes históricamente dependieron los presupuestos comunicacionales de las empresas y que, por lógica, estos debían presentar resultados que justifiquen el dinero aportado a su accionar anual.

Entonces, cómo hacían los comunicadores para sentar al directorio de la empresa, a los gerentes de marketing y otros gerenciales, y demostrarles que la gestión comunicacional había sido positiva y exitosa. Por esto, se necesitó crear un sistema de medición que pudiera traducir en números, en costos, en porcentajes, un resultado cualitativo en cuantitativo; adaptar un idioma propio en uno común para quienes necesitaban entender cuál es el logro real de las comunicaciones en cada acción puesta en marcha.

Las agencias de Relaciones Públicas multinacionales y estudiosas del tema, crearon un sistema de medición que hoy posee diferentes nombres, entre ellos: *Ad Value*, *R.O.I. (Return Of Investment)* o, simplemente, Costo por centimetroaje.

Este sistema, arrancado de las entrañas publicitarias, busca traducir las medidas de un artículo publicado en la prensa –práctica de las Relaciones Públicas conocida como *publicity*¹ y de gran demanda en la gestión comunicacional–, los segundos de una entrevista televisiva o una mención de radio en un costo publicitario, es decir, permite conocer cuál hubiese sido el valor a pagar en caso de que la agencia de publicidad hubiese tenido que pautar por un aviso gráfico, un spot televisivo o radial. Al margen quedan otros tipos de análisis que exceden la magnitud específicamente física de la publicación, análisis que se vinculan con la valoración de variables como connotaciones positivas, connotaciones negativas y protagonismo en la ubicación del medio, entre otras.

Aunque quizá suene algo extraño, es una fórmula sencilla que durante años permitió a todos los profesionales de las comunicaciones, insertos en empresas o en agencias, poder dar cuenta de cuán exitoso o no resultaba la ejecución de su accionar.

Aún hoy, luego de años de búsqueda de nuevos métodos, este sistema se sigue utilizando con frecuencia, aunque la búsqueda de nuevas formas de medir las comunicaciones es constante. Se invierten muchas horas pensando en que se evalúen resultados por lo que son: cualitativos, intangibles, basados en la percepción de los *stakeholders*².

Sin dudas, para el profesional de las comunicaciones es muy difícil mostrar y demostrar que la Reputación Corporativa es una construcción en el largo plazo, que no se puede valorizar con dinero y que no es certero cuantificar sus resultados. Sin embargo, sí es posible componer un marco referencial integrado por diversos parámetros que son necesarios trabajar en la gestión comunicacional para el logro de una Reputación Corporativa positiva, y que a la vez, permita a los relacionistas públicos abordar un análisis racionalizado del concepto:

- Juicio sobre la calidad de los productos o servicios adquiridos
- Grado de confianza y credibilidad de la compañía y de sus productos
- Grado de credibilidad que inspira la compañía
- Percepción de perspectivas de crecimiento financiero y de negocio
- Valoración de las condiciones de trabajo
- Apreciación de la imagen de la empresa
- Valoración del funcionamiento de la organización
- Sentimiento de orgullo, confianza y seguridad en la organización
- Estimación de nivel de calidad en la atención al cliente
- Valoración del trato a los empleados
- Valoración de su nivel de innovación
- Estimación del grado de concienciación y de responsabilidad social
- Estimación del grado de preocupación por la comunidad

- Estimación del grado de contribución al desarrollo social
- Valoración del respeto del medio ambiente
- Conceptos asociados con la organización y valoración de dichos conceptos, los cuales han sido enumerados anteriormente

Bajo la definición de estos parámetros o conceptos, los cuales son sólo algunos ejemplos de las variables que podrían componer la Reputación Corporativa, queda claro que sería imposible medir a través de un costo, el logro de estos resultados.

También queda en claro que, como muchos piensan, no sólo la prensa es quien forma la opinión sobre la empresa en la mente de los públicos objetivo, sino que existen numerosos atributos a desarrollar, a construir, para lograr una Reputación Corporativa positiva. Por tal motivo, para medirla con seriedad, no se puede ni se debe continuar midiendo un artículo periodístico como si fuera un aviso publicitario, ni obtener cientos de clips de prensa para demostrar que el trabajo implementado fue un éxito.

Cada vez más los relacionistas públicos deben ser estratégicos, llevar a cabo un plan que enfoque a la empresa a la cual se gestiona comunicacionalmente a construir una imagen positiva. Hoy en día las organizaciones –a través de sus equipos de comunicación– están investigando estas nuevas formas de medición, un nuevo sistema que tenga que desacostumbrar a esas áreas a mirar el propio trabajo como siempre lo hicieron, entendiéndolo sólo si se grafica un signo monetario como resultado.

Quizá, la forma en que las Relaciones Públicas pueden colaborar en el negocio de la empresa sea otra, desde otro lugar, desde un sitio donde los resultados no se midan en costo-beneficio, sino que el beneficio se logre por un comportamiento corporativo responsable a largo plazo y desde todos los niveles, ya que sin duda, esto tiene un efecto en su imagen global.

Para finalizar, la tarea de todos los profesionales involucrados en este nuevo mundo de las comunicaciones, será la de finalmente encontrar esta nueva fórmula, la que permita mostrar realmente cuál es el resultado de la gestión del profesional de Relaciones Públicas, presentándole al mundo corporativo que si la institución, la empresa, las marcas, sus productos y servicios están insertos positivamente en la mente de los públicos objetivo –y esto se puede demostrar–, este es el verdadero valor de nuestra tarea.

Notas

1 Es la “información sobre un acontecimiento, un individuo, un grupo o un producto, que aparece como un nuevo artículo o información en los medios de comunicación” (Wilcox, 2007, p.21).

2 “diversos grupos de interés con los que se relaciona, tanto internos como externos”, según Foro de Reputación Corporativa.

Referencias bibliográficas

Foro de Reputación Corporativa, recuperado el 20.01.08 de http://www.reputacioncorporativa.org/rc_piezas.asp?id_categoria=4

Bibliografía

Foro de Reputación Corporativa, disponible en http://www.reputacioncorporativa.org/rc_piezas.asp?id_categoria=4

Wilcox, D., Cameron G. y Xifra J., (2007). *Relaciones Públicas, Estrategias y Tácticas. 8 edición*. Madrid: Pearson Education.

Summary: The management of corporate reputation has been maturing solidly –as well as the Public Relations has done in the last decades– and is taking relevance as the great star of the present scenarios, in which the traditional practices of measurement are being obsolete and are insufficient, since they do not contemplate the amount of variables necessary to carry out a serious analysis of management. This implies not only an update in communication management, but a shift of paradigm for the professionals of public relations and the areas in which the structure of corporate communication is inserted, and to which it is reported. The measurement of results is not only essential in a professional management of a communication plan, but that implies and demands the interaction of a diversity of parameters that are conjugated in the Corporate Image. The systematic incorporation of those parameters in the measurement of results enriches the management, the practice and the professional solidity of the public relations professional.

Key words: communication plans - communicational management - Corporate Communication - corporate communication - Corporate Reputation - Image - measurement of results - Organization - Public relations - publicity - stakeholders.

Resumo: A gestão da reputação corporativa tem madurado com solidez- na mesma medida que tem madurado a profissão nas últimas décadas- e vai pegando protagonismo como a grande estrela dos cenários atuais, onde as práticas de medições tradicionais ficam obsoletas e resultam insuficientes, por não contemplar a quantidade de variáveis necessárias para analisar com seriedade a gestão. Isto implica não somente uma atualização de paradigma para os profissionais das relações públicas e das áreas onde inclui-e a estrutura de comunicação corporativa, e a qual reporta-se.

A medição de resultados já não é só imprescindível numa gestão profissional dum plano de comunicação, senão que implica e demanda a interação dum diversidade de parâmetros que se conjugam na Imagem Corporativa, e ao incluí-los na medição dos resultados, sistemática e planejadamente, enriquece-se a gestão, a prática e a solidez profissional do relacionista público.

Palavras chave: Comunicação Corporativa - Gestão comunicacional - Imagem - Organização - medição dos resultados - planos de comunicação - publicity - Relações Públicas - Reputação Corporativa - stakeholders.

Yendo donde están las audiencias. Internet: el nuevo aliado de las relaciones públicas

Alberto Arébalos (*)

(*) Alberto Arébalos es Director de Comunicaciones Corporativas y Asuntos Públicos de Google, a cargo de la región de Latam con base en Buenos Aires.

Resumen: Este artículo analiza el impacto de la revolución on-line haciendo un paralelo con las grandes revoluciones que generan cambios profundos globales y modifican las reglas. Describe sus características, identifica elementos y actores, y reflexiona: ahora ¿los mensajes y la reputación de las organizaciones están en manos de los consumidores? En el ámbito de la Web 2.0 ¿los televidentes son productores, los lectores editores y un adolescente puede ser un líder de opinión? ¿Y el mix de comunicación, cómo se compone? Un nuevo mundo. Un escenario cambiante que se convierte en una nueva oportunidad para el profesional de Relaciones Públicas en su gestión, y para las organizaciones en su vinculación con sus audiencias.

Palabras claves: Relaciones Públicas - medios online - medios sociales - redes sociales - blogs - Relaciones con los Consumidores - Web 2.0 - comunicación viral - gestión comunicacional - audiencias - públicos imagen corporativa - reputación - organización - gestión comunicacional - planes de comunicación - comunicación corporativa - comunicación empresaria - comunicación institucional

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 26]

Que Internet ha cambiado la forma de hacer negocios, aprender, trabajar, entretenerse, buscar y recibir información –y hasta conseguir pareja– se ha repetido hasta el cansancio. Pero no por eso deja de ser cierto.

La revolución *on-line* ha tocado miles de industrias, ha transformado a todas y provocará la extinción de unas cuantas. Esa sensación de cambio profundo, de nuevas reglas (que para colmo se intuyen pero no se conocen del todo) y hasta de caos, nos inquieta y preocupa a quienes trabajamos en Relaciones Públicas, toda vez que somos conscientes de una revolución en marcha, pero de la cual aún no se logra ver bien su dirección.

Es la misma sensación que podría haber tenido un observador parado en la puerta del Palacio de Invierno hace 90 años: la revolución estaba ahí pero nadie podía saber que después vendría la URSS, la Segunda Guerra Mundial, la Cortina de Hierro, la Guerra Fría y, sin que se disparase un solo tiro, el desplome del imperio soviético.

Y la elección de ese ejemplo es porque los efectos de la revolución rusa se sintieron a escala planetaria. De hecho, desde la llegada del hombre a la luna, hasta la creación de las organizaciones mundiales fueron consecuencia imprevista de los hechos de octubre.

La misma revolución a escala planetaria está ocurriendo ante los ojos de todos pero, por obvias razones, aún no se puede ver hacia dónde va y en qué desembocará. Sin embargo, sí se ve el cambio cada día, cuando se piensa en cómo hacer Relaciones Públicas en forma más efectiva.

¿Debería preocuparnos la revolución que se está gestando gracias a Internet? Más aún... ¿debería preocuparnos esta nueva fase de la Red, cuya principal característica es la horizontalidad, en la que cualquiera tiene la capacidad de ser un editor o un generador de opinión?

Es cierto que por años los profesionales de Relaciones Públicas hemos trabajado con ciertas tácticas, como la de usurpar la credibilidad de un tercero (un columnista, un medio reconocido) para otorgar a los mensajes la credibilidad que obviamente no puede conseguirse con la publicidad. Después de todo, la verdadera potencia de las Relaciones Públicas no está en sus menores costos sino en la capacidad de construir una respuesta determinada en un público determinado, a partir de la persuasión. Por décadas, los diarios, la radio y posteriormente, la televisión fueron los medios para alcanzar a esas audiencias –cautivas– con nuestros mensajes. Los comunicados de prensa eran el objeto más corriente en nuestra caja de herramientas, seguidos por la entrevista y alguno que otro artículo de opinión.

Pero la lista de medios y contactos era relativamente fácil de confeccionar. La sensación de que la empresa u organismo y sus comunicadores podían estar en control del mensaje era sumamente clara y el mundo tenía esa tranquilizante apariencia de ser ordenado y armónico.

Los primeros indicios de que esa armonía ya no sería lo que era fue la televisión por cable, que provocó que las audiencias empezaran a fracturarse y a verticalizarse. Pero si bien aumentaron las bocas de salida, la adaptación no fue difícil: después de todo seguía siendo televisión, muchas veces incluso con más necesidad de llenar espacios y, por ende, más proclive a recibir y emitir material enviado desde los departamentos de comunicaciones u oficinas de prensa.

La aparición de Internet fue tomada por el universo de las comunicaciones como si hubiera sido la de cualquier otro medio masivo. Muy pronto, los diarios tuvieron su edición *on-line*, periodistas del papel empezaron a tener sus *newsletters* electrónicos y, en general, los medios tradicionales abrieron una ventanilla en Internet. ¿El modelo?, el de siempre: comunicación de arriba hacia abajo, con audiencias más fracturadas pero, al fin y al cabo, recibiendo los mensajes desde los centros de emisión. Pero la comúnmente llamada Web 2.0 (etiqueta que no termina de convencer porque genera la desconfianza de los lugares comunes, pero que aquí se usa por claridad) convirtió a ese mundo medianamente ordenado –donde al menos se podía sentir que se estaba en control– en un mundo diferente, donde el caos, en cierto sentido, es su orden lógico.

Ahora, nuestros mensajes y, lo que es peor, la reputación de las organizaciones para las que trabajamos están en manos ahora de los consumidores, de los que antiguamente eran receptores de información.

En el ámbito de la Web 2.0, los televidentes son productores, los lectores editores y un adolescente puede ser un líder de opinión. Es lógico entonces que, frente a este escenario, más de un profesional de las Relaciones Públicas sienta que conciliar el sueño ya no es tan fácil como antes. ¿Qué pasa cuándo un *blogger* empieza a hacer rodar rumores sobre nuestra organización? ¿Qué sucede si en una red social se esparce como reguero de pólvora que los productos de nuestra empresa están contaminados? ¿Quién es el editor de Internet?

Por suerte, nadie. Y todos.

Es cierto que esta ola de horizontalidad –que más que una ola es un nuevo océano–, donde cualquiera es un emisor de información, no va a desaparecer sino a profundizarse, y que al fin y al cabo es más

una oportunidad que una amenaza. Los riesgos han aumentado, pero también las posibilidades de influir en las audiencias, que ya no están pasivas sino que arman su propio diario cada día.

Según un reciente estudio de la firma Piramyd Research, el 40 por ciento de los que tienen entre 18 y 29 años usa Internet para comunicarse, ya sea mediante *e-mail*, redes sociales o “chateo” *on-line*; mientras que un 37 por ciento utiliza la Red para buscar noticias e informarse. Y un 42 por ciento chequea en Internet antes de efectuar una compra.

Nuestras audiencias—sobre todo las futuras—están más tiempo en Internet que frente a otros medios. De hecho, el internauta latinoamericano pasa 4 horas más al mes en Internet que sus pares de otras partes del mundo. La consecuencia es, entonces, que lo que hoy se llama “*on-line PR*” pronto será PR—o RRRP—a secas. Dicho de otro modo, lo que hoy se llama tener una estrategia *on-line* no se diferenciará en el futuro próximo de la estrategia global de comunicaciones.

Entonces, ¿no hay que preocuparse por este fenómeno? Claro que no, si por preocuparse se entiende tener miedo o desconfianza. Más bien hay que abrazarlo, verlo como la gran oportunidad que es y, consecuentemente, adaptarse a las nuevas reglas y al nuevo mundo.

La preguntas entonces son: ¿cuánto de *on-line* debe tener nuestro mix de comunicaciones?, ¿debo enfocarme sólo en tácticas *on-line* y olvidarme de los medios tradicionales?, ¿qué hago con los *bloggers*? Cada pregunta ameritaría un capítulo de este libro, pero al menos se tratarán de señalar algunas generalidades que sirvan como puntos de discusión.

Si bien cada organización tiene sus objetivos de comunicación y sus públicos objetivos, es casi imposible asumir que pueda tener una forma efectiva de comunicarse sin un componente *on-line*. Hoy la gente acude a Internet para conocer más sobre una empresa o producto, investiga y compara precios antes de ir al centro comercial y, sin ninguna duda, lee opiniones de otros acerca de esa empresa y sus productos. Dicho de otro modo, ignorar el mundo *on-line* no es sólo riesgoso, sino suicida.

En este sentido, este universo es cada vez más importante desde el punto de vista de la reputación de una organización u empresa. Hoy en día en cientos de foros, *blogs* y redes sociales, diversos grupos hablan y discuten de marcas, empresas y organismos. Si su marca es importante, y de hecho lo es, jamás debería pasarse por alto el monitoreo de estas conversaciones.

Saber qué están diciendo los consumidores y qué piensan, y cómo se sienten acerca de su marca no sólo puede alertar sobre problemas que sus servicios o productos podrían sufrir en el corto o mediano plazo, sino hasta puede ser aprovechado como oportunidades de promoción.

En el pasado, *focus groups* y otros mecanismos eran utilizados de la misma manera. Hoy, con un poco de trabajo y la estrategia y medios adecuados, Internet puede ser un gigantesco *focus group* que, si se está dispuesto a escuchar, puede brindar una enorme cantidad de información espontánea acerca de nuestra organización.

Esta doble vía en la comunicación es quizás el aspecto más novedoso de la Web 2.0. Ahora no sólo se habla sino que la audiencia contesta y casi en tiempo real, un monólogo se ha transformado en diálogo, cacofónico a veces pero diálogo al fin.

En este sentido, una de las preocupaciones que a menudo surge se relaciona con el papel de los *blogs* y los *bloggers*. Muchos *blogs* son vías alternativas de comunicación de periodistas profesionales, muchos otros no. En todo caso, los *bloggers* necesitan tener acceso a la información con la misma rapidez y fluidez que requiere un medio tradicional. Para ellos hay que entender herramientas como los agregadores de noticias o RSS que les permiten a los *bloggers* saber qué sucede en una determinada empresa casi en tiempo real. Emplear estas herramientas para dar a conocer nuestros mensajes no sólo es imperativo sino crucial.

Un párrafo final se quiere dedicar a los medios tradicionales. Es claro que no se está frente a un juego

de suma cero. La prensa tradicional, que también tiene un componente *on-line*, sigue y seguirá siendo importante para el mix comunicacional.

Sólo que en un mundo donde los *bloggers* son fuente de periodistas y éstos de *bloggers*, y a su vez las redes sociales influyen lo que escribe la prensa y ésta lo que piensan los actores de esos foros, la única forma de aproximación a este universo de medios es en una forma holística. Si algo deja claro Internet es que ya no se trata de silos y que en la gran conversación a escala planetaria todos influyen en todos. La conclusión es que, como en toda revolución, los ejes del control y quienes lo ejercen ha cambiado. La idea de que una empresa o un profesional de las Relaciones Públicas puede controlar el mensaje está cambiando. La realidad indica que ahora el mensaje es una construcción social, el emisor tiene un papel crucial pero existen otros actores que ya no sólo reciben pasivamente esos mensajes sino que los transforman y re difunden a una velocidad y escala impensada antes.

El boca en boca existió siempre, pero nunca con este alcance ni velocidad. El gerente de marca, hoy, es el consumidor.

Si algo nos queda como profesionales de las Relaciones Públicas es que éste quizás sea uno de los momentos más interesantes de la profesión. El término comunicación social ha adquirido su verdadero significado y los desafíos se han multiplicado, al mismo tiempo que han otorgado una nueva importancia a toda la función de comunicaciones en una organización.

Como toda revolución, no se sabe aún en qué desembocará, pero se puede elegir ser parte de ella. Volviendo al ejemplo inicial: es mejor prepararse y correr hacia el Palacio de Invierno. La historia no suele detenerse ante quienes tratan de frenarla.

Summary: This article analyses the impact of the online revolution making a parallel with the great revolutions that generate deep worldwide changes and modify the settled rules. It describes his characteristics, it identifies elements and players, and it proposes a reflection: Nowadays, organizations messages and reputation are in the hands of consumers? In the scope of Web 2.0, it is possible that TV audience has become a producer, readers have become publishers, and a teenager could become an opinion leader? And the communication mix, how is made up? It is about a new world, a changing scenario that becomes a new opportunity for the professional of Public Relations in its management, and for the organizations in its entailment with their stakeholders.

Key words: Public relations - online media - social media - social networks - blogs- Consumers Relations - Web 2.0 - viral communication - communicational management - hearings - stakeholders- corporate image - reputation - organization - communication plans - corporate communication - institutional communication

Resumo: Este artigo analisa o impacto da revolução on-line fazendo um paralelo com as grandes revoluções que geram mudanças profundas globais e modificam as regras. Descreve suas características, identifica elementos e atores, e reflete: agora as mensagens e a reputação das organizações estão em mãos dos consumidores? No âmbito da Web 2.0, os televidentes são produtores, os leitores editores e um adolescente pode ser um líder de opinião? E o mix de comunicação, como se compõe? Um novo mundo. Um palco mutante que converte-se numa nova oportunidade para o profissional de Relações Públicas em sua gestão, e para as organizações em sua vinculação com suas audiências.

Palavras chave: Relações Públicas - meios online - meios sociais - redes sociais - blogs - Relações com os Consumidores - Web 2.0 - comunicação viral - gestão comunicacional - audiências - públicos imagem corporativa - reputação - organização - gestão comunicacional - planos de comunicação - comunicação corporativa - comunicação empresária - comunicação institucional

^(*) Alessandro Barbosa Lima es el CEO de E.LiFE. Magíster en Comunicación por la Universidad de São Paulo (USP), graduado en Comunicación (Periodismo) por la Universidade Federal de Pernambuco. ^(**) Federico Rey Lennon es Doctor en Comunicación Pública Cum Laude por la Universidad de Navarra - Pamplona (España), y Licenciado en Publicidad por la Universidad del Salvador - Buenos Aires. Es titular de la consultora Rey Lennon & Asociados y Director de la empresa E.LiFE Argentina.

Resumen: Los autores analizan el rol de los medios sociales en la redefinición de las relaciones entre los consumidores en sí, y de las empresas con los consumidores. Analizan el advenimiento de las redes sociales y de los medios generados por el internauta. Así, reflexionan acerca de la brecha digital, los desafíos de la Web 2.0, e intentan responder a la pregunta de las empresas, en relación a si éstas deberían monitorear blogs y redes sociales, y las particularidades que surgen de la planificación de este tipo de comunicación. En definitiva un esquema con nuevas variables para los relacionistas públicos en su gestión comunicacional, y para las organizaciones en su vinculación con los diversos públicos.

Palabras claves: Relaciones Públicas - medios sociales - redes sociales - blogs - Relaciones con los Consumidores - Web 2.0 - comunicación viral - gestión comunicacional - públicos - stakeholders - imagen corporativa - organización - planes de comunicación - comunicación corporativa - comunicación empresaria - comunicación institucional

[Resúmenes en inglés y portugués en las páginas 32-33]

1. Introducción

Ampliar los horizontes

En el exitoso animé japonés Dragon Ball Z los personajes acrecentaban su energía interior, su 'Kí', a niveles sobre-humanos. Adquirían así una fuerza insospechada para el ser humano común y corriente, transformándose en superhéroes. Un joven de Buenos Aires arma hoy su *fotolog*, lo sube inmediatamente a la red Internet, y logra ampliar su 'Kí' de influencia, de contactos, de 'amistades', a niveles también insospechados. De sus 5 o 6 amigos del barrio pasa a tener 200 o 2000 visitas a su *fotolog* de lugares lejanos. Amplía su horizonte de relaciones. Su barrio le queda ahora pequeño. Es un superhéroe virtual.

Los medios sociales redefinieron las relaciones de los consumidores entre sí y de las empresas con los consumidores. Con el advenimiento de las redes sociales (Facebook, My Space, LinkedIn, Orkut, Hi5, Viadeo, etc.) y de los medios generados por el internauta (blogs, wikis, YouTube; etc.) la comu-

nicación boca-a-oído –hasta hoy un fenómeno importante, pero invisible y difícil de controlar– se volvió visible, con el poder suficiente para influir en un universo mayor de personas y se transformó en una medida importante, tanto cualitativa como cuantitativa, del éxito de un producto, de un servicio o de una campaña.

Este tipo de comunicación viral ocurre luego de efectuada la venta –cuando el consumidor habla sobre su experiencia con el producto o servicio– pero además precede compras futuras, cuando los consumidores buscan información sobre productos antes de adquirirlos. La comunicación boca-a-oído influye en la decisión de compra del consumidor con más fuerza que los medios tradicionales. ¿Cómo debería una empresa abordar los medios sociales? ¿Amenaza u oportunidad? ¿Cuáles son las mejores prácticas en la era de los medios sociales? Algunas respuestas a estos interrogantes pueden encontrarse en estas páginas.

La Brecha Digital

La irrupción de las TICs y, ahora, la Web 2.0 generan una nueva brecha entre países y regiones; entre empresas y personas. La brecha digital se expande; ya no se trata sólo de poder alimentarse, tener un techo, una educación básica, sino de poder acceder a la Internet y a todas las posibilidades que la red trae consigo.

Son, entonces 2 brechas: una socio-económica y la otra etaria. Las generaciones nacidas antes de 1970 han quedado muy desfasadas con el veloz advenimiento de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. No se trata de aprender a enviar *e-mails* o de ‘googlear’ sino de adaptarse al pensamiento en red.

“Me abruma la diferencia entre la cantidad de gente que se mete y participa en Internet y la que no sabe prácticamente nada al respecto”, sostiene el sociólogo y político francés Francis Pisani¹.

Hay un desconocimiento y un miedo generalizado a usar la tecnología que me sorprende todos los días. Es más: me canso de escuchar a periodistas que dicen conocer y usar asiduamente las herramientas de la Red, pero que, en verdad, no las conocen. Si las usan, lo hacen mínimamente, de manera ridícula. (Escribano, 2008).

Y continúa Pisani afirmando que:

Muchos pensaron hace un tiempo que no iba a hacer falta pagar el costo de aprender cómo usar toda la tecnología disponible. Ahora han comenzado a darse cuenta de que es indefectible hacerlo. Se advierten dos tipos de actitudes: o se empeñan en aprender y aplicar la tecnología o se cierran aún más. Esa gente que tuvo la ilusión de que iba a poder prescindir de la tecnología se equivocó. (Escribano, 2008).

2. Los desafíos de la Web 2.0

Parafraseando a Bob Dylan podríamos afirmar que *The answer my friend is blowing in the Web*. Estamos construyendo una nueva sociedad de individuos aislados interconectados.

Los interrogantes que se plantean hoy sobre la Web 2.0 son muchos. Tres que consideramos centrales son: ¿libertad de expresión o alienación producto de la hiperinformación? ¿Soy con los otros o sólo estoy con los otros? ¿La posibilidad de múltiples fuentes de información significará el fin del consen-

so social tal como lo conocemos hoy o tal vez el comienzo de una nueva sociedad fragmentada en la que el consenso se asemeje a una manta hecha de múltiples retazos?

Internet, señala el periodista mexicano Carlos Monsiváis (Moreira, 2008):

Democratizó la vida social; no sé aún si alcanzó para democratizar la cultura. De todas maneras, creo que es lo mejor que nos podría haber pasado. (...) Internet es extraordinaria, porque le está permitiendo a una generación crear sus estímulos, sus corrientes interpretativas, sus zonas de 'ligue' y todo lo que se pueda imaginar. Internet es el ágora y es también la oportunidad de una sinceridad que no se había conocido.

La Web 2.0 también plantea cambios y desafíos. El espacio público absorbe cada vez más el espacio privado. Todo se transforma en público. La aldea global de McLuhan ya es una realidad pero trae aparejada la pérdida de la intimidad.

En el gráfico siguiente se ha condensado una perspectiva semántica de lo que significa la irrupción de la Web 2.0 en el espacio público.



3. ¿Debería mi empresa monitorear blogs y redes sociales?

La respuesta es sí, si usted comercializa productos o servicios que generan buzz². La regla es simple: cuánto más compleja es la compra y la búsqueda de información en el proceso de decisión de compra, más hablarán los consumidores sobre el producto.

Lo central es tener objetivos claros antes de iniciar cualquier tipo de acción, porque como señala un viejo proverbio alemán: '¿qué sentido tiene correr cuando estamos en la carretera equivocada?'

En análisis realizados en diversas categorías por la consultora E.LIFE se observa que automóviles y bancos tienen un mayor volumen de boca-a-oido que las categorías de productos tales como toallitas íntimas femeninas y edulcorantes³.

¿Qué áreas de la empresa se beneficiarán? Diversas áreas dentro de una compañía pueden beneficiarse con el monitoreo y análisis de los medios generados por el consumidor. A continuación, algunos ejemplos.

a. Desarrollo de productos (I+D)

Los consumidores contribuyen activamente con sus opiniones sobre productos y servicios, principalmente en la etapa de post-venta. Cuando estas opiniones son analizadas correctamente se constituyen en una importante fuente de información para el área de desarrollo de nuevos productos, el desarrollo de nuevos conceptos para productos existentes o para la creación de nuevas ofertas o líneas de productos.

Una empresa aérea brasilera, por ejemplo, cobraba 100 reales por el transporte específico de material deportivo. Al monitorear el boca-a-oido *on-line* se descubrieron comunidades de consumidores insatisfechos con el costo y se decidió cambiar el costo del servicio, que pasó a ser gratuito.

Empresas interesadas en el desarrollo de nuevas ideas para sus servicios, como el caso de Starbucks, invertirán en sitios Web del estilo de www.mystarbucksidea.com, en los que los consumidores provean de ideas a la compañía para el desarrollo de nuevos productos. Esta estrategia ya fue utilizada por el fabricante de PCs Dell con su www.ideastorm.com, un espacio virtual 'donde reinan las ideas de los consumidores'.

b. Planeamiento estratégico

Una empresa necesita desarrollar su misión y visión, y compartir sus valores con los diversos públicos. Muchas empresas fallan en esta tarea si la realizan considerando sólo a sus públicos internos. Por eso, monitorear la opinión sincera de miles de *stakeholders* puede ayudar a las empresas a comprender cuánto de su misión/visión es compartida por los públicos externos.

Al realizar su planeamiento estratégico una universidad de Recife (Brasil) decidió monitorear la red social Orkut, la mayor de Brasil, en busca de opiniones de alumnos y ex-alumnos sobre sus cursos. Con esto, descubrió algunos puntos fuertes de su actuación que no formaban parte de su planeamiento estratégico.

c. Relaciones Públicas

Nunca un área ganó tanta importancia con los medios generados por el consumidor como la de Relaciones Públicas o Comunicación Institucional. Los consumidores *on-line*, blogueros, y participantes de los distintos foros se convirtieron en uno de los medios esenciales para la formación de la reputación de marcas, productos y servicios, influir sobre ellos se convierte en una cuestión estratégica para potenciar el boca-a-oido positivo.

No se pueden hacer más eventos u organizar lanzamientos de productos o servicios sin escuchar a los influenciadores *on-line*, que armados de *blogs*, *micro blogs*, comunidades y redes sociales pueden ejercer influencia en miles de personas en cuestión de segundos.

En el Brasil y la Argentina, empresas como Microsoft ya han organizado encuentros con los principales blogueros. Estos encuentros son organizados por su consultora de comunicación y coordinados por el área local de Relaciones Públicas de la compañía. Luego usted puede monitorear las respuestas en los medios sociales y conocer la reputación generada en el post-evento.

d. Servicios de Atención al Cliente

El Servicio de Atención al Cliente debe salir de su zona de confort por el advenimiento de los medios sociales. En el siglo XXI los consumidores disponen de una gran cantidad de canales para reclamar o hacer valer sus derechos. Con las redes sociales un reclamo ya no impacta en 11 personas como ocurría en el pasado, ahora se puede llegar a más de 200.

Algunas empresas fueron pioneras en esta área, como es el caso de Boticario (red de franquicias brasileña dedicada a la venta de perfumes y cosméticos), quien lanzó su Servicio de Atención al Cliente 2.0 (SAC 2.0) en 2006, con la ayuda de E.LIFE.

Hoy otras empresas, como por ejemplo el servicio de telefonía móvil Claro, ya no esperan que los reclamos lleguen a su puerta, sino que buscan en Internet las exigencias que los consumidores realizan en los medios sociales, y las responden individualmente.

El SAC 2.0 es un servicio tan potente que en poco tiempo observaremos el nacimiento de operadores de *Call Centers* especializados en la respuesta a posts y comentarios que los consumidores publicaron en Internet. Algunas páginas Web como Reclame Aquí, de Brasil y Reclamos, de Chile generaron un espacio abierto para que los consumidores publiquen sus quejas con distintos productos y servicios. Con un promedio de 600.000 visitas por mes, el sitio brasilero tiene más de 8.800 empresas y 360.000 usuarios registrados.

e. Inteligencia de mercado

Los medios generados por el consumidor se convirtieron en aliados de las áreas de investigación de mercado de las grandes empresas al permitirles conocer las opiniones de los consumidores sobre sus marcas, productos y servicios.

Los medios sociales publican millones de opiniones espontáneas de consumidores poco habituados a las investigaciones de mercado y dispuestos a hablar de los asuntos más polémicos. Estos medios pueden ayudar a cualquier empresa en la recolección de los *insights* necesarios para estudios, confirmarlos o refutarlos rápidamente y en profundidad.

4. ¿Cómo se debe preparar mi empresa?

Antes de invertir en el monitoreo de los medios sociales una empresa necesita familiarizarse con el nuevo ambiente. La mejor manera de lograrlo es usar los nuevos medios.

Consulte con el departamento de tecnología de su empresa la posibilidad de desbloquear el acceso a *blogs* y redes sociales, al menos para las áreas de Servicio de Atención al Consumidor, Marketing e Investigación de Mercado.

Luego cree un *blog*, un perfil en una red social, inscríbese en comunidades y foros donde se converse sobre su marca y procure invertir al menos 1 hora diaria de su tiempo para oír a los consumidores de estos ambientes y para utilizar las diversas herramientas disponibles.

Sólo después piense en el próximo paso: la contratación de una empresa para el monitoreo y análisis de los medios generados por el consumidor.

Finalmente, estamos entrando en una nueva era de la comunicación humana; ya nada será igual al pasado. El “boca-oído” se extiende con una velocidad inusitada, se expande geométricamente a través de las redes sociales de Internet y las empresas no pueden quedar fuera de este nuevo espacio público.

Notas

1 Pisani dicta cursos y conferencias sobre nuevos medios, redes sociales, tecnología informática y relaciones internacionales en las universidades de Berkeley y Stanford (Estados Unidos), en la Iberoamericana de México y en la Fundación para un Nuevo Periodismo Iberoamericano, de Colombia.

2 El término *buzz* (literalmente un sumbido constante) es una forma de comunicación ‘bulliciosa’ entre los consumidores.

Hace referencia a una asociación vaga pero positiva, entusiasta o que anticipa un producto o un servicio. El buzz positivo es a menudo una meta en el marketing viral, las relaciones públicas o la publicidad en medios de la Web 2.0. El término se aplica tanto a la ejecución de la técnica de marketing como al *goodwill* que resulta de su aplicación.

3 Fuente: E.LIFE Monitor (www.elife.br.com).

Lista de referencias bibliográficas

- Barabasi, A.- Laszlo (2003). *Linked: how everything is connected to everything else and what it means for business, science and everyday life*. New York: Plume, p. 294.
- Ikeda, A. Akemi (1999). A importância da comunicação informal na aquisição de bens e serviços. In: Corrêa, Tupã Gomes; Freitas, Sidineia Gomes. *Comunicação, Marketing, Cultura: Sentidos da Administração, do Trabalho e do Consumo*. São Paulo: Centro Lusitano de Cultura.
- Moreiro, L. (2008), *Entrevista con Carlos Monsiváis*, La Nación, 2 de noviembre de 2008, p.16.
- Rosen, E. (2000). *The Anatomy of Buzz: How to Create Word of Mouth Marketing*. New York: Doubleday, p. 304.
- Salzman, M.; Matathia, I.; O'Reilly, A. (2003). *Buzz: a Era do Marketing Viral*. São Paulo: Cultrix.
- Watts, D. (2003). *Six Degrees: The Science of Connected Age*. New York: W.W. Norton.

Bibliografía

- Barabasi, Al.- Laszlo (2003). *Linked: how everything is connected to everything else and what it means for business, science and everyday life*. New York: Pluma.
- Escribano, I. (2008). *Entrevista con Francis Pisaní*, La Nación, 19 de noviembre de 2008.
- Ikeda, A. Akemi (1999). A importância da comunicação informal na aquisição de bens e serviços. In: Corrêa, Tupã Gomes; Freitas, Sidineia Gomes. *Comunicação, Marketing, Cultura: Sentidos da Administração, do Trabalho e do Consumo*. São Paulo: Centro Lusitano de Cultura.
- Barbosa Lima, A. (2004). *Comunicação interpessoal on-line um estudo sobre a utilização das redes sociais em ações de comunicação viral*. São Paulo, ECA/USP.
- Moreiro, L. (2008), *Entrevista con Carlos Monsiváis*, La Nación, 2 de noviembre de 2008.
- Rosen, E. (2000). *The Anatomy of Buzz: How to Create Word of Mouth Marketing*. New York: Doubleday.
- Salzman, M.; Matathia, I.; O'Reilly, A. (2003). *Buzz: a Era do Marketing Viral*. São Paulo: Cultrix.
- Watts, D. (2003). *Six Degrees: The Science of Connected Age*. New York: W.W. Norton.

Summary: The authors analyse the role of social media in the redefinition of the relations both between consumers, and of companies with consumers. They analyse the coming of social networks and the particular media generated by internet users. Thus, the authors reflect about the digital breach, the challenges of the Web 2.0, and try to give an answer to companies, in relation to the convenience of having monitored blogs and social networks, and the particularities that arise from the planning of this type of communication. Summarizing, a scheme with new variables for the public relations professionals in its communicational management, and for the organizations in its entailment with stakeholders.

Key words: Public relations - social media- social networks - blogs - Consumer Relations - Web 2.0 - viral communication - communicational management - public - stakeholders - corporate image - organization - communication plans - corporate communication - institutional communication

Resumo: Os autores analisam o papel dos meios sociais na redefinição das relações entre os consumidores em si, e das empresas com os consumidores. Analisam a chegada das redes sociais e dos meios gerados pelo internauta. Assim, os autores reflexionam a respeito da brecha digital, os desafios da Web 2.0, e tentam responder à pergunta das empresas, em relação a se estas deveriam controlar blogs e redes sociais, e as particularidades que surgem do planejamento deste tipo de comunicação. Em definitiva um esquema com novas variáveis para os relacionistas públicos em sua gestão comunicacional, e para as organizações em sua vinculação com os diversos públicos.

Palavras chave: Relações Públicas - meios sociais - redes sociais - blogs - Relações com os Consumidores - Web 2.0 - comunicação viral - gestão comunicacional - públicos - stakeholders - imagem corporativa - organização - planos de comunicação - comunicação corporativa - comunicação empresária - comunicação institucional

(*) Lorenzo Alfredo Blanco es Director General de Lorenzo Blanco y Asociados, consultora de empresas. Es Licenciado en Relaciones Públicas y ha realizado cursos de posgrado en Argentina y Estados Unidos. Socio Honorario y Consejero consultivo del consejo Profesional de Relaciones Públicas de Argentina. Profesor de Relaciones Públicas de Facultad de Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo.

Resumen: Como broche de oro, se incluye a continuación el contenido una entrevista a una de las personalidades más destacadas de las *PR*, quien tiene el mérito de ser uno de los precursores de las Relaciones Públicas en la Argentina: el Lic. Lorenzo Blanco. Una charla cálida, amena en un ámbito intimista, con una mirada retrospectiva sobre las Relaciones Públicas, cargada con la impronta de su experiencia y conocimiento profesional.

Palabras Claves: Relaciones Públicas - Comunicación Estratégica® - Reputación Corporativa - imagen corporativa - organización - gestión comunicacional - planes de comunicación - públicos - comunicación corporativa - comunicación empresaria - comunicación institucional

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 43]

El siguiente contenido surge a partir de una entrevista realizada a Lorenzo Blanco el lunes 16 de marzo del 2009, en la Facultad de Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo por Paola Lattuada, en la que no faltaron “perlititas” como recomendaciones y consejos para las futuras generaciones de relacionistas públicos.

¿Cómo es el inicio de las Relaciones Públicas en la Argentina?

En el país es bastante curiosa la historia de las Relaciones Públicas, porque ha habido muchos orígenes y algunos que son bastante curiosos. Por ejemplo, nadie dice que las Relaciones Públicas en el país son muy anteriores a lo que figura en los libros: hay empresas que están instaladas en Argentina desde hace muchos años (1914), y que tenían un área de Relaciones Públicas aunque no llevara ese nombre; se llamaban información a la gente, a los públicos, o de otra manera, oficina de comunicación, oficina periodística pero que en realidad, hacían Relaciones Públicas.

Ford Motors Company, creó la primera sucursal del exterior en Buenos Aires. El directorio presidido por Henry Ford, dispuso que se tratara de ingresar en Sudamérica; y Buenos Aires fue la sede elegida porque era la gran representación europea; era un poco de España, Francia, Inglaterra y eso coincidió con la gran masa de inmigración que fue recibiendo el país que era prácticamente más de la mitad de

los habitantes que tenía la Argentina. Por ejemplo, en Santa Fe, la mayoría de la población era extranjera, y eso contribuyó a que socialmente nosotros fuéramos adquiriendo una idiosincrasia particular; no tenemos en realidad una cultura de raigambre aborigen, más bien tenemos corrientes inmigratorias. Por ejemplo en 1914 se recibieron cinco millones de italianos, y el país en ese entonces tenía siete millones de habitantes. Todas estas cosas hacen que tengamos que pensar en que las Relaciones Públicas en este territorio eran muy difíciles.

¿En el mundo, es 1920 el inicio de la profesión?

Las Relaciones Públicas como tales empezaron en 1904, cuando Ivy Ledbetter Lee crea una oficina de información pública. Pero ¿qué pasaba entonces en el mundo? En 1904 el mundo estaba convulsionado por los nuevos fenómenos que se producían en Europa; había reinos que desaparecían y países que trataban de energizarse a través de la guerra, como Alemania. En 1917 ocurre la gran transformación a través del derrocamiento del Zar Nicolás II en Rusia. De allí en más, se conmueve toda Europa y ya se prepara para la guerra que había empezado en 1914. Todos estos fenómenos fueron menoscabando las cuestiones socioeconómicas y políticas, que pasaron a ser con el tiempo, temáticas de las Relaciones Públicas.

¿Lorenzo, entonces en 1914 encontramos los orígenes de las Relaciones Públicas en el país?

En esa época ya se había instalado Ford en Buenos Aires como filial (1915-16) y empezó a importar coches, el Ford A y el Ford T, que en realidad eran bicicletas, y venían embalados en grandes cajones que median 3x3. En ese entonces, en el país había un caudal tan grande de inmigrantes que empezaron a pedirle a la empresa la donación de esos cajones para transformarlos en viviendas. En ese momento es cuando aparecen los temas de Relaciones con la Comunidad. Ford empieza a implementar una política, que ya había iniciado en los Estados Unidos, que por esa época atravesaba la depresión. Frente a los problemas económicos y de desocupación Ford comienza a realizar ciertos trabajos con la comunidad bajo el nombre de Información al Público, que se transforma luego en Relaciones Públicas. El término Relaciones Públicas surge en 1857, al ser utilizado en forma casual por un profesor de Asuntos Legales de la Universidad de Yale, durante una conferencia cuyo tema era la necesidad de las Relaciones Públicas en la carrera de abogacía. El nombre queda registrado, pero no se utiliza hasta que Edward L. Bernays, que dirigía una cátedra de Asuntos Públicos en la Universidad de New York, empezó a usar el término en uno de sus libros. Para esa fecha, 1920 aproximadamente, había publicados cerca de 28 libros de Relaciones Públicas, que se utilizaban en las universidades de Estados Unidos que dictaban la carrera de Información Pública. Por ejemplo, la Universidad de Columbia, la Universidad de Pensilvania, la Universidad de Harvard y Berkeley. La carrera de Relaciones Públicas empezó a difundirse en Estados Unidos, no siendo todavía un requisito ser graduado universitario para ejercer la profesión de relacionista público.

Y a partir de ese ejemplo de Ford, había otras empresas en ese mismo momento, que hicieran algo similar?

Acá para esa fecha había explotado, la acción de YPF. YPF empezó en 1907 a través del Ing. Fuchs, que encontró petróleo mientras estaba buscando agua. La Argentina en ese momento exportaba carne, granos y algún otro producto preelaborado. Las empresas petroleras, empezaron a pelear, vinieron del exterior Shell, Standard Oil y otras grandes empresas. Estábamos en las puertas de la gran guerra mundial, el petróleo era imprescindible y el hecho de que en un país de Sudamérica, al cual se

veía todavía con las “plumas de los indios”, buscando agua se encontrara petróleo era algo inusitado. Esto llega hasta los sectores del gobierno y se empieza a poner atención en la explotación de Comodoro Rivadavia, promulgándose una ley por la cual se crean yacimientos petrolíferos fiscales (YPF). Durante la presidencia de Yrigoyen, YPF encuentra petróleo y lo empieza a vender a Europa en plena guerra. Cuando Estados Unidos entra en la contienda, necesita también petróleo para su movilidad industrial ya que todo el caudal de gente del sur –básicamente mujeres y gente de color– fue movilizada hacia el norte. Se empleó mucho a las mujeres porque tenían una especial habilidad manual para los componentes que se necesitaban para la industria automotriz y de aviones. Es muy interesante todo lo que ocurrió en ese tiempo, porque aparte de la gran creciente confrontación en Europa, la caída de una potencia como era Rusia en manos del partido Bolchevique y el avance de las tropas alemanas que habían invadido ya Rusia, creó un clima de desasosiego que obligó a Estados Unidos a entrar en la guerra. Cuando este país entra a la guerra las cosas estaban prácticamente dichas porque ya la fuerza mayoritaria estaba dada a los aliados, es así que los vencen y termina la guerra, pero comienza la guerra económica: el hambre, la desocupación, las consecuencias. Estados Unidos vivió momentos muy difíciles, no había trabajo, las fábricas estaban cerradas, no había vivienda, no había comida. Estaba en crisis.

A pesar de un entorno mundial desfavorable, la Argentina se transforma en el granero del mundo, con sus granos y con sus carnes como base. Las empresas que se habían instalado en el país, y que habían abierto su actividad industrial, empiezan a fabricar máquinas de coser, máquinas de escribir y automóviles. Ford, General Motors y Fiat, estaban ya instaladas aprovisionando camioncitos livianos y la industria textil se había amplificado, exportando ya el algodón que empieza a transformarse en otro de los productos de mayor adquisición por parte del exterior además de los tejidos. Todo ese movimiento de empresas en Argentina en un contexto del mundo y con el movimiento de medios de comunicación en el país, fue pidiendo la presencia de las Relaciones Públicas. El movimiento periodístico era intenso en ese entonces. Había unos 215 diarios y revistas que se editaban en la Capital Federal, y 400 en todo el país que comenzaron a demandar información sobre estas nuevas tendencias generando al mismo tiempo la gran difusión de la materia de Relaciones Públicas.

En Argentina durante tres años se desarrolló una lucha en el Congreso por la nacionalización del petróleo. Empresas extranjeras americanas e inglesas obtuvieron concesiones en lugares alejados. Ya para ese momento se había descubierto petróleo en Salta, en Mendoza y en Neuquén.

El Petróleo tiene base parafínica (es el petróleo pesado, el que se puede destilar) y base nafténica (el que saca hidrocarburos para los automotores, las máquinas). En Argentina se contaba con los dos tipos de petróleo y era YPF quien dominaba todo el mercado. Con la producción de los subproductos derivados surgió una gran competencia y las fábricas empezaron a poner los ojos en los públicos que eran los compradores de esos productos iniciándose otra vertiente para las Relaciones Públicas.

Así que tenemos al principio la lucha por la posesión de los pozos petrolíferos y después por la lucha por la imposición de los subproductos del petróleo. Estos dos hechos facilitaron que las Relaciones Públicas empezaran a tomar vuelo en Argentina, no llamándose Relaciones Públicas pero sí Información al Cliente, entre otras denominaciones.

¿Se puede decir que así siguió la evolución de las Relaciones Públicas? En 1930, 1940 esa tendencia fue evolucionando...

Vimos ya el caso de Ford y los cajones. General Motors, por ejemplo, instaló una planta de armado de sus productos y una parte de sus paredes la construyeron los mismos obreros. Si uno pasa por

hoy por la Boca puede ver todavía revocada esa pared de 1920. Las viviendas llenaron la Isla Maciel, enfrente de la Boca. Era la época en que los desocupados hacían su vivienda en grandes tubos de desagüe y de ahí viene el famoso mote “atorrante”, ya que los caños tenían grabado el nombre del constructor Alberto Torrence. La madera de los cajones de los autos al armarse las unidades en el país fue decreciendo. Los cajones que seguían llegando se vendían a las empresas constructoras que los utilizaban para la construcción y revestimientos, mientras que en paralelo se donaban a las personas de escasos recursos.

Había muchas donaciones por esos años: ¿cómo funcionaban los programas?

En 1922, Ford tuvo una oficina especial para esos temas, que la manejó uno de mis primeros maestros Pedro Parapuña, una persona de bien, muy simpática e instruida, que se encargaba de las donaciones. Él había ingresado en 1924 y era supervisor de la oficina de Asuntos Públicos. Shell también tenía una oficina de Relaciones Públicas muy importante. Standard Oil durante muchos años publicó una revista llamada Farol, un medio de primer orden que ganó premios mundiales por su calidad; esto lo hacía un Relacionista Público llamado Mardoqueo Torres.

Con lo cual Lorenzo, ¿se podría decir que por un lado, la gestión estaba focalizada en la necesidad de la información y la prensa como un gran público y por el otro, en la comunidad?

Lo que pasa es que las Relaciones Públicas tuvieron siempre un problema, y lo tienen aún, no han sido explicadas, hay libros de Relaciones Públicas, pero no se explica lo que son las Relaciones Públicas. El punto de inflexión acá es 1963 cuando localmente la FIARP dispone que sus 21 organizaciones socias –entre las cuales estaba la Argentina como socia fundadora– trataran de gestionar ante los gobiernos respectivos la ley universitaria para Relaciones Públicas. En esa época la UADE, Universidad Argentina de la Empresa, es la primera casa de estudios que logra la oficialización de su programa. Allí comienzan a surgir personas más instruidas en la materia y se empieza a difundir con otro tipo de motivos para las Relaciones Públicas, el porqué de la profesión.

Ahora, desde ese punto de inflexión hacia atrás, desde los inicios que estuvimos hablando, las empresas que tenían el área eran empresas internacionales, es decir ¿lo hacían por alineación internacional?

Yo te puedo decir por ejemplo, que en 1940 se instalan en Canadá y en Holanda. En 1948 recién se instalan en Inglaterra las primeras asociaciones de Relaciones Públicas, de agrupaciones de especialistas. En 1949 en Noruega y Francia, 1950 en Italia, Bélgica, Suiza, Suecia y Finlandia. En 1958 en Alemania. Entre 1950 y 1958 comienza a difundirse en Sudamérica y Centroamérica.

Estados Unidos las tenía desde 1907, a partir de Ivy Ledbetter Lee. Pero Lee también tiene su historia, era un caballero muy simpático, que tenía una gran vocación por sus discursos y se encargaba de seguir las campañas políticas en New York y las campañas políticas de él tuvieron mucho éxito. Se forma en New York una oficina, y la Pennsylvania Rail Road tiene un accidente con sus trenes, un gran choque, que por supuesto sobresalta a la comunidad. El único rival de los trenes eran los coches que fabricaba Ford, aunque eran muy precarios. Por el accidente los diarios lo atacaron, sobre todo porque estaba siempre el menoscavo a las grandes empresas. Pennsylvania Rail Road, buscó una acción para recuperarse y encuentra la posibilidad de contratar a Ivy Lee, quien se reúne con el directorio de la Pennsylvania Rail Road y pide que le pongan un vagón especial con distintos atractivos porque quería invitar a los primeros periodistas de todos los medios de diarios y revistas, y quería

brindar una comodidad especial. Invitó también al mismo personal que quedó del desastre, para que los periodistas tengan la oportunidad de hablar con ellos. Se había explicado a los sobrevivientes cuál había sido el problema y se había llegado a la conclusión de que no era cuestión de las máquinas sino cuestión de los errores humanos: una falla en los señaleros provocó el choque. De regreso del recorrido, los periodistas reflejaron con veracidad los sucesos acaecidos.

Ivy Lee sostenía que la comunidad tenía que estar bien informada, que no se le podía ocultar nada. En esa época las empresas lo ocultaban todo, por razones políticas, económicas y porque no les convenía. Entonces empieza a cambiar el tono de la prensa y tiene un gran éxito; era tal el éxito que el Vicepresidente de la Pennsylvania Rail Road que era John Rockefeller lo contrata. Rockefeller tenía muy mala fama, mala prensa y mala opinión de la gente por ser capitalista de la compañía. Lee rescata entonces que Rockefeller manejaba dos Universidades, la de New York y la de Columbia, atendía tres Hospitales y varios asilos de niños; en fin, era un filántropo pero no estaba interesado en difundirlo. Lee cambia entonces el enfoque aduciendo que lo importante no era la figura de Rockefeller sino que lo que necesitaba la comunidad americana era que surgieran imitadores de su actividad filantrópica. En pos de lograr su objetivo, Lee acompañaba a Rockefeller hasta su oficina en el centro de Manhattan haciéndolo descender en el Central Park a repartir caramelos a los chicos. Estas fueron cosas insólitas que nadie podía creer de John Rockefeller.

En Estados Unidos uno cree que todo viene servido en bandeja de plata, pero hubo mucha lucha entre los propios seguidores de Ivy Lee porque él había establecido una nueva técnica de trabajo, una nueva fórmula para hablarle a la gente. El texto de la primera información de prensa que hizo publicar Ivy Lee y es una página que todos los estudiantes deberían leer.

Alrededor de 1920, surge un muchacho muy joven y enérgico llamado Edward L. Bernays quien ingresa en la Universidad de New York y tiene la primera cátedra de Relaciones Públicas en 1924. Las universidades de Columbia, Harvard, Yale y Berkeley se asocian y empiezan a dictar cursos de información pública, Relaciones Públicas, comunicaciones, pero que en el fondo eran Relaciones Públicas. En la Argentina se habló de Relaciones Públicas con falta de profundidad e investigación; esto motivó que quienes trabajamos en este tema tratáramos de buscar literatura de base para la acción, porque veíamos libros en inglés, escritos para otra idiosincracia, para otra comunidad, otra necesidad, otro contexto con otras características.

Vos dijiste que nunca fueron bien explicadas las Relaciones Públicas...

Te regalo una prueba, tomé a un chico de cuarto año de la universidad y preguntale qué son las Relaciones Públicas.

¿Y el origen de eso, porqué?

Porque las Relaciones Públicas no son simplemente relaciones con el público, como lo indica su rótulo, sino son varias vertientes importantes que convergen en esa especialidad; hay un poco de psicología, filosofía, economía, política, hay un poco de todo. Entonces a veces los muchachos se preguntan ¿por qué? Porque es una amalgama de cosas que tienen que ser comprendidas y que tienen que ser practicadas dentro de la especialidad, porque en la práctica de las Relaciones Públicas está servir a todos los organismos de una empresa. Entonces qué pasa si no comprendemos en qué está trabajando la oficina de finanzas, la oficina de compras, porqué se vende de esta manera, porqué se hace una publicidad de este tipo, es decir, cada área tiene sus particularidades y Relaciones Públicas tiene que conocerlas todas. No puede haber nada que Relaciones Públicas no conozca.

Yo les decía a mis alumnos, ustedes cuando entran a trabajar a una empresa tienen que conocer hasta el color de medias del dueño. Tienen que conocer los productos, porque se hacen, cómo se hacen. Tienen que ser inquisitivos, ser captadores del quehacer de la empresa, porque ustedes serán el puente, van a ser los administradores de la imagen de la empresa. Para validarla bien tienen que precisamente conocer la cuestión desde su raíz y tienen que participar. Decíle a un relacionista público de los nuevos, que tiene que colaborar con la campaña de ventas: te va a decir que se encargue comercialización, o finanzas, te va a decir que se encarguen los financistas o la oficina de personal. Y esa gente cuando son las seis de la tarde y se van a su casa es público, es mío, y si no lo conozco cómo voy a volcarle todas las motivaciones que la empresa espera que se les de a su gente. Y si un empleado está en el Club, y se ponen hablar con los muchachos, y dónde trabajas, y qué hacen, y porqué, y porqué... no saben.

Lorenzo, llegamos a 1960, que según dijiste era un punto de inflexión en Argentina, donde empiezan a surgir las asociaciones y la carrera universitaria. Y hablamos de los modelos y que era muy difícil, porque la literatura era en inglés.

¿Quiénes sobresalían en ese momento, en la Argentina? ¿Había algún referente? ¿Cómo resolvían esas cuestiones?

Yo tuve la suerte de ser siete años Presidente de la Asociación Argentina de Relaciones Públicas. Los Directorios que yo integré estaban todos formados por Gerentes de Relaciones Públicas de las grandes empresas del país. Quiere decir que yo tenía una cantidad de relacionistas públicos a los cuales también se les auspiciaba la realización de programas, campañas y proyectos de Relaciones Públicas, con lo cual había un grupo.

La Asociación Argentina de Relaciones Públicas, es la base del Consejo. Empezó como asociación en 1958, al reunirse precisamente un grupo de conductores del área de Relaciones Públicas. A los dos años había elecciones, y todos querían ser presidentes, porque vieron que había prensa, que te daba visibilidad, pero hubo varios que no pudieron serlo, por lo tanto se formó otra entidad.

Llegó un momento que en Buenos Aires había cinco entidades de Relaciones Públicas, estaba la Asociación, el Círculo de Profesionales de Relaciones Públicas, el CERPI (Centro de Estudios Internacionales de Relaciones Públicas), Auxiliares y los miembros de Relaciones Públicas de las empresas aéreas, formaron la Asociación de Miembros de las Empresas aéreas de Relaciones Públicas.

De todas maneras en el 1968 la FIARP, Federación Interamericana de Relaciones Públicas, hace su congreso anual en Brasil, y me toca ir a mí, y me ponen contra la pared. Me dicen que la cosa no funciona en Buenos Aires, no puede ser que haya tantas entidades, y que había que arreglarlo.

Cuando volví a Buenos Aires, teníamos la suerte de estar albergados en el edificio de la Unión Industrial Argentina que tenía un salón de directorio de primer nivel. Invité a todos los presidentes y secretarios de las entidades, les expliqué todo y les dije la verdad. Fuimos todos a Brasil en delegación desde la Argentina formada precisamente por todos los presidentes de las entidades que están actuando como responsables de la profesión.

Tuvo tanto éxito el Consejo en Río de Janeiro, que después me pidieron que sea árbitro de dos entidades que estaban luchando. En el noveno congreso, me nombran vicepresidente de la FIARP y me aseguran la organización de la novena conferencia en Buenos Aires, un gran desafío. Con la misma sinceridad de antes, volvimos a Buenos Aires y todos aceptan colaborar. Se empezó a organizar todo con el apoyo de las empresas; mi empresa me dio todo, me ayudó en todo. Tal es así que conseguimos el auspicio del gobierno, y conseguimos como salón de reuniones el anfiteatro del Consejo Deliberante. Fue una conferencia que todavía hoy se recuerda.

Tuvimos una reunión a la que tuvimos que invitar a las autoridades; teníamos siete Ministros en la cabecera, los directores de los diarios y revistas, los presidentes de las empresas, hicimos una reunión de smoking y quedamos como reyes.

Respecto a tu carrera laboral, ¿cómo entraste a Ford?

Entré como Administrador de Relaciones Públicas. La verdad no sabía qué administraba, pero me enseñó. A los 6 meses recibo a un americano que era Vicepresidente de Asuntos Públicos, del Civic Affairs y me ponen a mí como ayudante de este caballero. Mi inglés era precario, pero nos entendíamos. Este señor era también Vicepresidente del Club Rotario de Estados Unidos. Al tiempo que se fue recibimos un telex de la oficina de Relaciones Públicas nombrándome Gerente del departamento del Civic Governmental Affaire. Quedamos así dos gerentes, uno de Civic Affairs y el otro de Public Communication.

El jefe que más nos enseñó a hacer Relaciones Públicas fue Julio Navarro Monso, que provenía de Ika Renault y se las sabía todas, y era director de Civic Affairs y Public Communication.

Este tipo de empresas fueron escuelas. Mi entrenamiento empresario fue en Estados Unidos.

Ford, ¿Fue tu primera experiencia en Relaciones Públicas?

Como Relaciones Públicas fue Ford, pero yo empecé a trabajar con mi papá, quien tenía un diario semanal y también trabajaba en Crítica. Un día le propuse hacer algo nuevo para los clientes, de ahí surgió la idea de darle un poco de material destinado a los lectores de ese medio, como una política de difusión institucional.

También ingresé, por casualidad, en el Ministerio de Agricultura y Ganadería, con el primer puesto de oficial noveno, porque me había recibido de químico industrial, y piden un empleado que fuera universitario de la Presidencia de la Nación para Secretaría Privada y me pasan a mí, y ahí estuve 6 años y aprendí de todo.

¿Cuál es la mayor satisfacción que te ha dado esta profesión?

El trato con la gente, me enseñó muchas cosas, me hizo ver también muchas debilidades que tuve que corregir, pero la mayor satisfacción fue cuando ingresé a la Facultad a enseñar lo que yo sabía. Me hizo ver cosas que antes no veía, y me hizo también crear muchas cosas sobre las que no tenía una convicción de que podían ser útiles y que en la práctica, lo fueron.

Yo pienso que el relacionista público cuando se recibe tiene que aprender a ser profesional, y una vez que está aprendiendo a ser profesional tiene que crear cosas.

En esta profesión hay mucha vanidad, mucha aventura, hay que esquivar todo eso. Había que saber especializarse también aunque fuera eventualmente en varias carreras o en varias disciplinas para poder apuntalar a las Relaciones Públicas y ser más útiles a las empresas. Eso es difícil lograr y lo puede lograr una persona dentro de una empresa que te de las condiciones, como Ford. Por ejemplo, todos los miércoles se reunían todos los gerentes de las áreas y la única área que tenía dos gerentes era la de Relaciones Públicas, nos daban un lugar especial. Por lo tanto lo que importa es que el Relacionista Público tiene que estar preparado en múltiples disciplinas que lo consoliden y que lo ayuden a la planificación; sobre todo tiene que ser un buen planificador, lo que significa ser un buen director, lo que significa ser un buen conocedor. Todo esto se aprende en la trinchera. Yo les digo a mis alumnos que tienen que estar preparados para trabajar en la comunidad, porque es la única forma para poder progresar, conociendo todos los niveles de la gente, porque nosotros trabajamos para

la gente y con la gente, si no existiera la gente dividida en públicos, que es para facilitarnos la acción, no estarían las Relaciones Públicas.

¿Hay algo difícil que vos puedas identificar en tu profesión?

No. Para mí no fue difícil, porque como buen geminiano tengo dos inclinaciones, lo bueno y lo regular, así que no dije malo. Es importante ir absorbiendo cada cosa novedosa que uno ve, aprende y que uno tiene a su alcance. El hombre, es la suma de todos sus recuerdos; si uno no tiene recuerdos para tener presente, y poder explicarlo, no tiene mucho valor su palabra, entonces uno trata de ser lo más amplio posible en sus experiencias. Yo escribí una frase, atrévete a saber, indagar, explorar éste y no otro espíritu en la modernidad, porque todos hablamos de la modernidad y no hablamos de lo que va a costar poder interpretar la modernidad.

Hoy están estudiando, y cuando se quieren acordar, ya están en la calle haciendo Relaciones Públicas; para quién, en dónde, cómo y cuándo, no lo saben, pero estarán haciendo Relaciones Públicas. Traten de hacerlo, les va a costar, no traten de ser Gerentes, este sólo es un cargo, en cambio la función de ser un buen relacionista es muy importante. Es como el médico, no termina siendo un buen cirujano si primero no fue un buen médico de cabecera.

El Relacionista Público tiene que primero conocer todo el meollo de la cuestión... ahora no se usan más las estampillas, pero en mi época pegábamos desde las estampillas hasta dirigíamos las cuestiones más complejas.

Hay que tener la idea de que las Relaciones Públicas hay que empezar explicándolas y hay que defenderlas.

Hablaste sobre cuáles eran las debilidades y destrezas de un profesional de Relaciones Públicas...

Ahora se está conformando una nueva etapa, una nueva época en un mundo más difícil, más controversial. Vamos a necesitar que el relacionista público esté munido de todos los elementos para defender la posición que ganó la carrera. Se van a encontrar con buenos y malos relacionistas, no se dejen llevar por los malos, traten de aprender lo bueno, y lo necesario, por que las Relaciones Públicas son hermosas como profesión porque se vinculan íntimamente con el espíritu de la gente. No queramos de entrada ser Almirantes, sino primero hay que ser grumetes.

Hay que asimilar todo lo que se nos presente, hay que ser como las ventosas, estar siempre dispuestos a absorber todo lo que nos den, siempre, tener una sed, un hambre de conocer las cosas al máximo, obliguen a sus profesores a que les expliquen las cosas y a que les den más, no menos.

Necesitamos un virtual reajuste académico, porque necesitamos que la Universidad esté paso a paso a la par de los cambios. Hay que atender a la problemática de las generaciones nuevas que van asimilando la universidad y que son cambiantes, distintas a las de hace dos o tres años, lo que implica introducir cambios en la estructura disciplinar.

Hay que mantener consolidado el intercambio técnico con todos los centros profesionales y de estudios superiores. Traten de ser escritores de un libro de Relaciones Públicas, no digo ahora, pero lo antes posible, aunque sea editar los apuntes que tengan, mejorarlos un poco, editarlos, pedir ayuda a los profesores y tratar de que eso sirva para alertar de las ventajas de las Relaciones Públicas a quienes se inician y a quienes todavía no las han comprendido, que son muchos más de los que uno piensa. Nunca se termina de aprender en Relaciones Públicas. Siempre hay un libro que interese, siempre hay un libro que nos puede dejar un espacio en nuestro conocimiento. No hay que olvidarse que vivimos en un país muy regionalizado, y estamos a las puertas de la globalización, no del país sino del

mundo, y eso va implicar a que estemos preparados con todas nuestras armas para que las Relaciones Públicas no desaparezcan.

Las Relaciones Públicas como toda función teórico-técnica tienen ambigüedades que hay que salvar a través de la dedicación y compromiso de los que la practican.

Summary: As a finishing touch, the publication includes an interview to Lorenzo Blanco, one of the most outstanding personalities of PR in Argentina, who has been one of the precursors of Public Relations in the country. A warm and intimate conversation about Public Relations in a retrospective glance is held with the stamp of his experience and professional knowledge.

Key words: Public Relations - Estratégica® Communication - Corporate Reputation - corporate image - organization - communicational management - plans of communication - public - corporate communication - institutional communication

Resumo: Como broche de ouro, inclui-se a seguir o conteúdo duma entrevista a uma das personalidades mais destacadas das PR, quem tem o mérito de ser um dos precursores das Relações Públicas na Argentina: o Lic. Lorenzo Blanco. Uma palestra cálida, amena num âmbito intimista, com uma mirada retrospectiva sobre as Relações Públicas, carregada com a marca de sua experiência e conhecimento profissional.

Palavras chave: Relações Públicas - Comunicação Estratégica® - Reputação Corporativa - imagem corporativa - organização - gestão comunicacional - planos de comunicação - públicos - comunicação corporativa - comunicação empresária - comunicação institucional

¿Nuevas empresas... nuevas tendencias... nuevas relaciones públicas...?

Lorenzo A. Blanco (*)

(*) Lorenzo Alfredo Blanco es Director General de Lorenzo Blanco y Asociados, consultora de empresas. Es Licenciado en Relaciones Públicas y ha realizado cursos de posgrado en Argentina y Estados Unidos. Socio Honorario y Consejero consultivo del consejo Profesional de Relaciones Públicas de Argentina. Profesor de Relaciones Públicas de Facultad de Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo

Resumen: A continuación, se incluye un material inédito –aún sin publicar– que generosamente el Lic. Lorenzo Blanco nos comparte con el objetivo de hacerlo llegar a quienes hoy están estudiando: los futuros profesionales. Este material surge a partir de sus últimos apuntes y reflexiones acerca de las organizaciones actuales, las nuevas tendencias y su impacto en las relaciones públicas.

Palabras Claves: Relaciones Públicas - Comunicación Estratégica® - Reputación Corporativa - imagen corporativa - organización - gestión comunicacional - planes de comunicación - públicos - comunicación corporativa - comunicación empresaria - comunicación institucional

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 53]

Algo más sobre el “cambio”

En realidad, tanto se ha dicho y escrito sobre el denominado “cambio” en todas sus manifestaciones, que curiosamente y casi irrespetuosamente, con frecuencia se lo ha considerado una abstracción, perdiendo la noción de su verdadero significado y de sus implicancias profundas en los distintos aspectos de la vida humana.

El cambio como factor activo de la naturaleza del hombre, siempre ha existido y siempre existirá e individualmente las Relaciones Públicas como protagonistas activas en el proceso de la sociedad, deben atender esta cuestión en función de los distintos intereses que las promueven; por lo tanto, es preciso tener presente las múltiples variables que precisamente va generando el cambio sobre todo en este tiempo caracterizado por las profundas paradojas que desmerecen a la recreación de bienes y la calidad de vida que fueran asociadas como atributos de la modernidad.

Sin extendernos demasiado lejos en el tiempo, apenas a partir de las primeras décadas del reciente Siglo XX; desde entonces, advirtiéndolo o no, la humanidad ingresó a un periodo de aceleración multiplicada del cambio, lo que algunos científicos han dado en llamar “un siglo exponencial”.

Una medida de la velocidad que han tornado las transformaciones en marcha, se ofrece simplemente en las modificaciones sustanciales que producen a lo largo de la vida de un individuo de medio nivel social, determinando la cantidad de personas que conoce y con las que está conectado, los diferentes

roles sociales que adopta, la diversidad de medios tecnológicos renovados que aprende a manejar y que aprovecha para sus actividades, la mayor expectativa de vida, el bienestar que goza, las nuevas comunidades y países que visita, los idiomas que domina, la creciente confortabilidad, sus conocimientos generales, etc. Si bien todos estos son algunos indicadores que denotan mejores condiciones de vida de un sector seleccionado de público, en general se aprecian similares progresos en otros niveles sociales con menores medios y opciones parecidas.

Por otra parte, después de la segunda guerra mundial, las inversiones, los negocios, las obras, los transportes y los descubrimientos científico-tecnológicos al servicio de todos los campos de actividad, han superado ampliamente los logros de las décadas y los siglos anteriores. En el mismo lapso, cerca de cien nuevas naciones surgieron en el mundo, mientras la población mundial ascendió a 6.500 millones de seres. Ya transitando el Siglo XXI cabalgamos sobre la cresta de una ola metafóricamente llamada segunda gran transición. La primera gran transición se produjo al formarse las comunidades humanas primigenias. Comparada con las transformaciones anteriores protagonizadas por la humanidad, la denominada “revolución geosocial” que rige actualmente, la cual equivale a unas diez revoluciones industriales condensadas en una gran convulsión, vivida en este caso, por una única generación durante cincuenta años y probablemente, los cambios producidos al iniciarse el Siglo XXI, son equivalentes por sus alcances y profundidad, a las transformaciones acontecidas en los últimos tres o cuatro siglos.

Los indicadores de esta nueva gran transición son tan numerosos como curiosos; por ejemplo, mientras la humanidad vivió durante siglos dedicando gran parte de la extensión de tierras útiles a la agricultura y la ganadería, sorpresivamente en el último siglo, este porcentaje se fue reduciendo hasta el 10%.

Asimismo, uno de los rasgos distintivos de esta segunda gran transición, es el hecho de que gran parte de los habitantes del planeta, somos conscientes de la misma, a diferencia de lo que pasaba con las “revoluciones anteriores” y nos enfrentamos a las grandes transformaciones percibiendo que al mismo tiempo representan una mega crisis; es decir, la combinación de efectos de múltiples crisis regionales y locales, provocadas por las modificaciones súbitas a causa de los usos de los productos científico-tecnológicos, del mayor acceso a la capacitación los bienes culturales, a los nuevos estilos políticos, económicos y sociales, a una sostenida desorganización espacial, a la multiplicidad de transportes intercontinentales y los consecuentes conflictos y grandes innovaciones que se producen; todo ello, describiendo una vertiginosa carrera a un ritmo de cambio 50 veces superior al de las épocas pasadas.

Si bien la humanidad experimentó el cambio social, y tecnológico como un progreso, debemos pensar también que el progreso es algo ilusorio debido a los altos costos que el mismo implica y sobre todo el hecho de que la satisfacción de viejas necesidades, abre camino a otras nuevas necesidades que deben a su vez satisfacerse como consecuencia de las anteriores; por lo que el cambio en sí mismo, no provee satisfacción verdadera.

La toma de conciencia de los llamados “efectos perversos” que produce en gran forma la nueva tecnología; como asimismo la peligrosa potencialidad para la destrucción de la especie humana, en su conjunto ha llevado a los especialistas en disciplinas humanísticas—como relacionistas, historiadores, sociólogos, psicólogos, etc.— a interrogarse “de que se compondrá el mañana”; ya que el aumento del poder del hombre sobre la naturaleza y el control científico del espacio, crea la necesidad de prever, para luego orientar las transformaciones futuras a fin de que no signifiquen graves consecuencias no deseadas, como en los casos anteriores.

El problema puede sintetizarse del siguiente modo; hemos creado una enorme cantidad de recursos, pero no sabemos a ciencia cierta cuál es su forma de combinación privilegiada para superar los proble-

mas tradicionales de la humanidad, como la pobreza, las endemias y enfermedades, la violencia, la superpoblación urbana, la contaminación ambiental, el desempleo, el analfabetismo, las adicciones, etc. El carácter explosivo de los fenómenos mencionados, está ligado a una crisis de adaptación del hombre contemporáneo y a la evolución exageradamente rápida de la civilización y la organización social. Pero cabe señalar que lo que se observa comúnmente en las rebeliones sociales y en el encadenamiento de crisis y más crisis, no es sin embargo un diagnóstico apocalíptico; se trata de los dolores de parto de una nueva era, es el período de la lucha en el cual se realizará la transición física en la humanidad, creando un todo orgánico y permitiendo que afloren finalmente los valores espirituales. Trasladada esta situación general al trabajo de las Relaciones Públicas, el punto de partida será el análisis de la coyuntura social, económica y política; lo cual equivale a definir las condiciones operativas mediante el diagnóstico y el método de extrapolación de tendencias, métodos básicos para lograr la “apreciación de la realidad”. Esta es apenas una de las tareas de investigación básica que permitirá orientar los planes, programas y proyectos relacionísticos al servicio de cualquier organización, posibilitando así, que los movimientos bruscos o las transformaciones que se vayan produciendo, no nos tomen de sorpresa y sin los recursos para enfrentarlas en el marco socio-económico, sobre todo detectando el momento en que dichos fenómenos tiendan a salirse de su cauce y respondan a las demandas del planeamiento.

Lo más importante puede resultar la atención que demanda la aceleración del cambio y las vastas implicancias que produce en la trama social, económica, política, cultural y científica-tecnológica. En tal sentido, cada vez con mayor énfasis se hace necesario el manejo acertado y oportuno de ciertos mecanismos considerados claves en el “trabajo con la gente” y en la cobertura de los propósitos que, con sentido ético, planteen los negocios y las instituciones.

Siendo entonces el “cambio” parte de la vida misma, es importante compatibilizar el rigor y la cientificidad de los métodos que por supuesto, no son exclusividad de la operatoria de las Relaciones Públicas, ya que todas las disciplinas modernas atienden las reformulaciones que promueve la evolución en todos los órdenes y en forma permanente. Todo esto representa un verdadero desafío y exige que el profesional relacionista deba estar constantemente interiorizado de los macro movimientos que genera el “cambio” en la sociedad en general y sectorialmente en todas las actividades básicas. Simultáneamente, debe atenderse la influencia que produce en el comportamiento de la gente, con la cual en función de “públicos” desarrollan su acción las Relaciones Públicas.

Sobre todo, al servicio de las organizaciones empresarias, nuestra especialidad debe asumir decididamente su rol de función *staff* y aportar a la conducción, elementos orientadores para la atención de los negocios y en este aspecto, el dominio sobre el acontecer social y las tendencias que surjan del trabajo directo con los diversos sectores de públicos, resultarán indicadores ponderables en las resoluciones que se adopten, como asimismo significarán un aporte importante para los desarrollos de otra área de la empresa (comercialización, producción, administración del personal, manufactura, etc.). En este planteo ideal, también será beneficioso recibir información operable por parte de las demás áreas, con lo cual se establecería la “interacción” ideal que es parte esencial en la performance de todo tipo de organización productiva.

En la actualidad y seguramente con mayor intensidad en el futuro cercano, seguiremos contando con amplios instrumentos informáticos capaces de proveer con precisión los datos mas variados que se requieran para conocer una situación determinada, este flujo informativo y las captaciones que se logra entre la gente o en los sectores de públicos, permitirán un mayor dominio de toda la fenomenología que tiene lugar en el marco social, económico y político. El empleo acertado de esto, queda

a expensas de la habilidad de los profesionales actuantes, aunque también será parte de cualquier actividad conexas debidamente planificada.

Una idea aproximada de la dimensión del cambio y de la aceleración del mismo en la actualidad, le dan ciertos indicadores sugestivos, por ejemplo el hecho de que la mitad de la energía total consumida por el hombre en 2.000 años, lo ha sido en el curso de los últimos 100 años. El conocido economista Kenneth Boulding señala que, de acuerdo a una serie de estadísticas e informes técnicos, en el caso de la explotación de minerales, la línea divisoria se puede trazar en el año 1910. Es decir, desde ese año, el tonelaje extraído hasta el presente es igual al extraído en todos los siglos precedentes. El cambio siempre ha sido parte integrante de la condición humana, vale entonces insistir en que la gran diferencia esta dada en la velocidad y cantidad en que se van produciendo los acontecimientos que inciden en la vida de la gente, incluyendo los valores personales, la moral, la religión y consecuentemente las tradiciones culturales. Al respecto Alvin Toffler en su obra *Horizon* expresa que: “ahora estamos viviendo la segunda gran línea divisoria de la historia humana solamente comparable en su magnitud a la primera ruptura de la continuidad histórica, el pasaje de la barbarie a la civilización”. El ánimo, el ritmo, la sensación misma de existencia, así como las subyacentes nociones que tenemos del tiempo, de la belleza, del espacio y de las relaciones sociales, serán sacudidos. Determinados estos cambios, se hace imposible sostener que lo que está sucediendo, tiene algún parecido con una evolución normal, aún para el tipo de sociedad industrial que hemos conocido en el último siglo. No es una mera “revolución industrial” sino que vista como una violenta ruptura con la continuidad histórica, nuestra era adquiere una relevancia que pocas otras han tenido.

Cada aceleración es tan dinámica, que nuestro principal esfuerzo va a consistir en tratar de comprender esos cambios. Los valores éticos y estadísticos evolucionan paralelamente a la elección de las opciones a las que han sido aplicadas. Existirá quizás más interés en el valor cualitativo del progreso que en su importancia cuantitativa. Se nos dice que las fuentes de información técnica se duplican cada diez años, que en todo el mundo se editan actualmente más de 100.000 periódicos en 60 idiomas y la cantidad casi se duplica cada quince años. Se nos dice todo este y mucho más, pero no siempre actuamos como si realmente creyéramos en ello.

El mismo Alvin Toffler ya decía a mediados de 1965 en *Horizon*; “el hecho cierto es que aún la gente más preparada actúa como si la sociedad actual fuera relativamente estática. En el mejor de los casos tratan de planificar el futuro proyectando simplemente las tendencias actuales. De eso resultará un “shock del futuro”, por esa falta de preparación para enfrentar los hechos cuando estos lleguen. La sociedad posee una serie de elementos que ayudan a unir la generación actual con el pasado, así nuestro sentido del pasado se desarrolla por el contacto con la generación anterior, por nuestro conocimiento de la historia, por nuestra herencia acumulada (durante años) del arte, de la música, de la literatura y la ciencia. Todo ello ha mejorado por el contacto directo con los objetos que nos rodean; cada uno de ellos con un punto de origen en el pasado que nos ofrece un reflejo del mismo.

Pero no disponemos de las mismas claves para desarrollar nuestro sentido del futuro; no tenemos objetos, ni amigos, ni parientes, ni obras de arte, música y literatura provenientes de ese futuro. No tenemos en suma “herencia” alguna de ese futuro al cual tratamos de percibir apenas con pronósticos, a veces con proyecciones perspectivas pero siempre con lógica incertidumbre. Podríamos empezar por ver una relación con el tiempo en forma distinta a la habitual; recordemos que poco podemos hacer para modificar el pasado, “lo que ya fue” y que el presente es tan fugaz que se transforma en pasado ni bien lo tocamos. Es solamente el futuro el que puede entrar en nuestros planes y proyectos y en la forma de actuar. Sobre esta base, podemos proyectar en términos generales el tipo de mundo

futuro que nos haría más felices y cómo hemos llegado a una etapa de nuestro desarrollo –o pronto llegaremos– donde nuestros problemas más inminentes no serán sólo tecnológicos sino también políticos económicos y sociales, podemos conseguir trabajo unidos al mundo que aspiramos.

Por lo tanto el cambio involucra nuevos sistemas de trabajo y sobre todo, importantes innovaciones en los métodos de la función directiva y gerencial. Las estructuras orgánicas tienden ya en la actualidad a una disposición más práctica y se vertebran en la fluidez de la información-comunicación intersectorial para lograr una plena motivación y la interrelación efectiva de la gente de la organización en todos sus niveles, compartiéndose responsabilidades que anteriormente se mantenían reservadas a cada una de las distintas áreas integrantes, con la formación de verdaderos compartimientos estancos, que aún hoy en muchos casos se mantienen así a causa de una conducción deficiente o políticas inadecuadas.

El profesional de Relaciones Públicas debe ser un especialista adiestrado en percibir los efectos de recambio y determinar cómo gravitan sus implicancias en los negocios que representan. Su función primaria es estar en pleno contacto con todos los sectores de públicos, ocultando sus reacciones y tendencias de manera tal de indagar las variantes que se van produciendo y los efectos capaces de modificar las conductas, costumbre y demandas que promueve la gente como receptora final de los entes económicos o de servicios.

Incuestionablemente, en la modernidad, las organizaciones de todo tipo y potencial deben ser capaces de aceptar con solvencia e internalizar sistemáticamente el cambio, y es en realidad un fenómeno continuo, cuyos efectos se manifiestan –valga la reiteración– con intensidad y aceleración variable, lo cual hace que el mundo sea cada vez más complejo, una sociedad más compleja, el hombre más complejo y la propia organización empresaria como producto de la inteligencia humana, que también sea más compleja reclamando sistemas operativos y comportamientos que no sólo aseguren la efectividad y la eficiencia, sino que al mismo tiempo el grupo humano que la integra actúe también con verdadera sensibilidad en sus respectivas funciones que, como también ya fue expresado, tiene como receptora final a la gente y en este proceso de Relaciones Públicas administrando la “acción institucional” como actividad de carácter prioritario tienen la posibilidad de desarrollar un rol trascendente.

Nuevas empresas... Nuevas tendencias

Como ya a sido comentado, las transformaciones profundas que en todos los ordenes registra la sociedad, sobre todo en el transcurso del extraordinario Siglo XX, se manifiestan en las causas y efectos que ofrecieron alternadamente las grandes epopeyas y las tremendas paradojas, ofreciéndonos para el análisis una visión histórica espectacular y señalándonos cómo los cambios se fueron insertando en las múltiples actividades modernas de una manera casi subrepticia, con resultados que fueron valorados de tiempo en tiempo y sus alcances, aun en su trascendencia fueron diferenciados, ya que en algunos casos recrearon las perspectivas de progreso de la condición humana, mientras que en otros no llegaron a liberar al hombre de sus penosas carencias, condición que sostenidamente sigue azotando a gran parte de la población del planeta y que indefectiblemente se transfiere a la nueva etapa secular que iniciamos.

Mientras tanto, la empresa como organismo vital del acontecer moderno, ha sido campo fértil para el acceso de los aportes e innovaciones científico-tecnológicas que se ofrecieron para dinamizar su cometido y eficientizar sus servicios. Pero esta situación presenta consecuentemente nuevos códigos y paradigmas, que muestran a los centros de la producción y las transformaciones, como se están transformando rápidamente en bastiones de la informática o como la tradicional estructura orgá-

nica piramidal de las empresas se han ido achatando para dar lugar a la organización horizontal o matricial, permitiendo así una mayor interacción y un circuito comunicacional más ágil y eficaz.

Obviamente resultaría presuntuoso describir en este trabajo y con la amplitud que merece, un tema tan relevante como es el referido a la organización empresarial; por lo tanto, la intención es ahora visualizar algunos de los aspectos referidos al rol que deberá cumplir la misma en el curso de la evolución general, en sus distintos órdenes y como actora en la fenomenología del cambio.

De acuerdo a las características de la vida moderna, ya se han producido modificaciones sustanciales en el conjunto orgánico de las empresas y se han adoptado nuevos sistemas para atender adecuadamente las demandas y expectativas de cada medio, como asimismo, se han ido implementando tecnológicamente las actividades productivas, dotando al mismo tiempo a las entidades de renovadas fórmulas en la atención y administración de sus recursos humanos y estableciendo políticas destinadas a la proyección de la organización en el contexto social que integran, al que sirven y también del cual se nutren, con todo lo cual se ha tratado de consolidar sus cualidades competitivas y consecuentes beneficios.

Sin duda, la empresa industrial, comercial o de servicios, como institución, ocupa una de las posiciones de vanguardia en los procesos de selección, adaptación e integración de todo tipo de medios, sistemas y metodologías que han ido ofreciendo la ciencia y la tecnología también como principales gestoras de la evolución y el cambio.

En consecuencia, la mayoría de las empresas modernas operan con un alto índice de actualización en todas sus funciones, tanto técnicas como administrativas y por lo general la conducción dedica especial atención a todas las innovaciones que coadyuven a su permanente desarrollo y a la excelencia de su gestión.

En realidad, las propuestas de la evolución siempre están precedidas por “desarrollos testigos”, como una suerte de anticipo de los sistemas, métodos, procedimientos, técnicas o políticas que luego de ser comprobadas en determinadas actividades dan lugar a la definición de una innovación integral del caso u objeto que se trate. Este trámite es también dinámico y no ocurre en forma unilateral o simplemente parcial ya que las nuevas tendencias o propuestas de la incesante creatividad humana, promueven un inmediato efecto multiplicador que generaliza su adopción o su complementación, en un corto lapso, a veces tan breve que no contemplan el tiempo necesario para los adiestramientos, con los riesgos consiguientes.

Cabe tener presente que la empresa, en cualquiera de sus dimensiones y actividades, no opera aislada, sino indefectiblemente es parte constitutiva de una compleja trama social integrada por miles de otras empresas e instituciones que actúan también en función de sus propios intereses y en muchos casos con similares o mayores medios y potencialidad, determinando la competencia, la superación de las vicisitudes frente a las variables micro y macro económicas, la legislación y reglamentos normativos de la actividad, las condiciones y perspectivas del propio contexto, etc. Dicho de otra manera en general la empresa es algo así como un “transformador de energía” en funcionamiento dinámico y permanente, con una estructura flexible y operado por recursos humanos de la mayor calidad posible y con las finalidades de producción o servicios para lo cual fue creada.

Esta síntesis refleja a las características básicas de la empresa tradicional y en alguna medida a aquellas empresas de vanguardia que hasta el presente han incorporado renovadas fórmulas operativas frente a las nuevas reglas de juego que ya asoman en el nuevo Siglo XXI como preludio de los cambios sustanciales que se vaticinan para lo sucesivo lo que puede ser una verdadera “revolución en la dirección y administración de empresas”, en lo que no estará ajena por supuesto, las corrientes

de cambios que se producirán en los desarrollos de actividades colaterales, tanto privadas como de gobierno, que puedan ser inherentes a la gestión empresarial en general.

Comparativamente se pueden tomar como referencia a los dos modelos más paradigmáticos de la actualidad, el sostenido por la empresa norteamericana y el modelo corporativo japonés; dejando de lado para ello el análisis sobre las distintas idiosincrasias, los diferentes códigos operativos y de planeamiento, como asimismo las reconversiones y replanteos en el arte del *management* que se incentivaron a partir de la mitad del siglo pasado. Claro está que tomamos de ejemplo a dos sistemas contrastados pero que en ambos casos presentan un sólido potencial económico-financiero como para sustentar cualquier corriente de transformación brusca y hasta traumática que se produzca y pueda determinar algún tipo de colapso en la gestión normal de las empresas, afectando en consecuencia a todos los sectores periféricos.

En uno de sus interesantes trabajos el doctor Kemichi Ohmae, prestigioso especialista japonés en estrategia corporativa, expresa que “las transformaciones se están produciendo simultáneamente en muchas áreas. Por ejemplo, la soberanía nacional con rígidos límites está desapareciendo y las fronteras se están abriendo para la migración de capital, información, productos y servicios, empresas y consumidores”. En cuanto a los intereses sectoriales en este aspecto, las tendencias que no solamente se desdibujan las fronteras de los países sino también la de las empresas en función de una abierta y fecunda integración. Debemos estar preparados y revisar conceptos comúnmente aceptados en los niveles de toma de decisiones, alianzas estratégicas, *joint-ventures*, sinergia, etc, mas aún, tenemos que prever nuevos modelos administrativos e ideas de cómo configurar la empresa frente a las demandas del nuevo tiempo... Que es ya...

El doctor Ohmae se refiere al modelo corporativo japonés, señalando que siempre los límites han sido indefinidos; se da mucha importancia a las relaciones, se procura trabajar en forma armónica, hay familias de empresas y se hacen intercambios de personal de una empresa a otra, estableciendo redes de relaciones lo cual facilita una provechosa interrelación. Las relaciones de una empresa con otra se basan en la participación de la gente antes que de la participación accionaria.

Con respecto al modelo norteamericano que predomina actualmente, aparenta un agotamiento y ciertas debilidades que se aprecian con nitidez en los desarrollos de las empresas en su propio orden local como en sus expansiones externas. En parte ya se ha sido reconceptuando la clásica estructura orgánica, la organización jerárquica piramidal ha debido dar paso a otro esquema más oriental y dinámicamente interconectado. En la actualidad la empresa estadounidense dedica más atención a las características del liderazgo por ejemplo, antes que al simple hecho de desplazar al “CEO” o al propio grupo gerencial y en este caso se han dispuesto formas de cómo el nivel gerencial debe ser asistido ahora por colaboradores directos más perceptivos de los intereses de la organización.

Hay un concepto muy interesante que es el del “valor agregado intelectual”, esto significa que el jefe no necesita saberlo todo y tener todas las respuestas, porque todos los miembros de la empresa, incluyendo las relaciones externas, tiene igual oportunidad de contribuir en la solución de los diferentes asuntos de la entidad. Los jefes tienen que ser tanto emisores como receptores de la información y conductores en la toma de decisiones. Así de sencilla y así de importante.

De todas maneras con la atención puesta en los desafíos del futuro inmediato que ya transitamos, no se vislumbra otra alternativa que la de producir una revisión integral de la organización empresarial, sin eclosiones que puedan originar traumatismos irreparables, sino mediante el ordenamiento de todo los valores examinando cabalmente las fortalezas, e indagando en las virtudes y defectos de su posicionamiento como ente socio económico dispuesto ahora a reconvertir sus atributos y su

potencial competitivo de acuerdo con las hipótesis y tendencias que se van perfilando a través de la prognosis más seria previa a cualquier planteo.

Las transformaciones son ineludibles, todo cambia porque es parte de la evolución y un componente de la vida social, en consecuencia o cambiamos concientemente o el tiempo nos cambia abruptamente y esto representa una realidad mas allá de un juego de palabras, exponiendo a la empresa como institución. Por lo tanto frente a la virtualidad del Siglo XXI debemos pensar como alternativa primaria, en una empresa consolidada y proyectiva devenida en lo que podríamos llamar una “nueva empresa”; no importa tanto su dimensión ya que una empresa grande no significa una gran empresa, tampoco bastan los reacomodamientos superficiales de sus sistemas y recursos, mientras que ello no responda a materializar una organización integral y racionalizada en sus políticas y operatividad general con vista al futuro inmediato y sus implicancias.

No se trata de que las que podríamos denominar “nuevas empresas” sean producto de una “cruza-da” en un proyecto a largo plazo, lo que importa es que cada compañía proceda a su actualización orgánica y de proceder y lo haga junto con una preparación para asimilarse a las mutaciones que irá imponiendo la modernidad, de manera tal que su función resulte tan eficaz como eficiente, que siempre responda con legítimos derechos de ser gananciosa y no escatime fuerza para enmarcar su gestión en la excelencia.

Evidentemente la que se supone como una “nueva empresa” no surgirá de la noche a la mañana al resultar de la implantación del modelo japonés o de la complementación del tradicional sistema americano que muy posiblemente practique, existen actualmente múltiples formas intermedias que contemplan los numerosos anticipos que ya han sido pergeñados por los investigadores de esta fenomenología, alertando sobre cuales son los recaudos que debe adoptar rápidamente el *management* para no ser sorprendido y superado por las novedades eventuales del tiempo.

Precisamente las compañías mas avanzadas ya han dispuesto reconversiones en su línea de conducción; los CEO de hoy, salvo algunas excepciones, tienen una duración en su función mucho más corta. Personalmente, no estoy muy seguro de los beneficios de esta nueva política, ya que evidentemente limita el pleno dominio de todas las facetas del negocio cuando la función del conductor no supera, por ejemplo, los tres años (según un estudio realizado recientemente en los Estados Unidos por la consultora Casparie Resources). Ya no se percibe que el manejo y la velocidad de la información y la necesidad de utilizarla integralmente, es muy distinta de como se procedía hace apenas 5 años y esto obliga al ejecutivo a operar con mayor celeridad y acierto debiendo dominar personalmente todos los sistemas informáticos, muchas veces sin contar con el servicio del personal inmediato.

A diferencia de sus antecesores y esto aparentemente seguirá vigente al menos en el próximo mediano plazo, los ejecutivos actuales deben apoyarse en grupos interdisciplinarios de consulta, tanto internos como externos, para efectivizar la toma de decisiones y evitar riesgos y como otra particularidad, la edad puede no ser ahora un problema determinante pero si lo es la agilidad y capacidad de anticipación para proponer soluciones y resolver hábilmente los problemas. El líder corporativo de este tiempo debe demostrar que su mayor destreza esta en “prever los cambios”, anticiparse a los acontecimientos y adaptándose rápidamente a ellos. En realidad no todas las organizaciones son permeables a las adaptaciones rápidas de las novedades y las conversiones son siempre fragmentadas y llevadas a la practica sistemáticamente; este aspecto es el que las va diferenciando y asignándoles ventajas relativas entre si en el marco socio-económico.

Mientras tanto, los más destacados estudiosos internacionales en cuestión de negocios y dirección de empresas (a quienes localmente se han dado en llamar los “gurús” de la especialidad), curiosamente

han expresado sentencias poco estimulantes sobre el futuro, como referencia recordemos las siguientes: “debemos aprender a vivir con el caos y la incertidumbre, tratar de sentirnos cómodos con ellos y no buscar certeza donde no la hay” (Ch. Handy). “no basta imaginar el futuro, pero también tenemos que construirlo” (Ck Prahalak). “uno nunca llegará a ningún sitio a menos que se arriesgue e intente y luego aprenda de cada experiencia” (Warren Benning). “a menos que las grandes compañías puedan configurarse en pequeñas unidades capaces de un desarrollo rápido, no creo que tengan oportunidad de sobrevivir en el Siglo XXI” (J. Naisbitt). “en vez de seguridad nos encontramos con la sensación de que nuestra sociedad industrial está atravesando graves problemas, mientras nos dirigimos juntos todos hacia 10 que los científicos llaman la frontera del caos; un período de violenta transición donde el antiguo orden de las cosas dará paso al fin, al nuevo. Y a pesar de ello, también tenemos la sensación de que comienza una nueva aventura que brindara nuevas oportunidades para todos” (Rowlan Gibson). “las armas competitivas dominantes del Siglo XXI serán la educación y las habilidades de los trabajadores” (Lester Thurow).

En su libro *Power Shift*, Alvin Toffler le da el nombre de “*Terra Incognita*” al inexplorado paisaje del mañana. Señalando que “más adelante vislumbraremos un mundo de caos e inseguridad. Un mundo lleno de cambios. Un mundo en donde la economía no se basará en la tierra, el dinero o las materias primas, sino en el capital intelectual. Donde la competencia será feroz y los mercados no tendrán piedad. Donde algunas pequeñas compañías sobrepasarán en valía a algunas corporaciones gigantescas a escala mundial. Donde los clientes tendrán total acceso a los productos, servicios e información. Donde las redes serán más importantes que los países y en donde se pedirá que hagamos negocios en tiempo real, o estaremos muertos...”

Hasta ahora nos hemos planteado en general los posibles efectos del cambio referido a las empresas y a las implicancias de dichas transformaciones que presumiblemente tendrán influencia en los procesos sociales, económicos, políticos, culturales, científicos y tecnológicos en el futuro inmediato. De manera tal que este trabajo no contempla otros aspectos, mecanismos ni detalles de rutina que pueden ser también parte de las empresas pero que no hacen a la propuesta general de este tema.

Por lo tanto, corresponde considerar si también se pergeñan “nuevas Relaciones Públicas...” en respuesta a las demandas que pueda promover –o ya lo ha hecho– el futuro próximo.

Summary: Next, an unpublished material generously shared to us by Lorenzo Blanco. These not yet published articles are destined to future professionals who today are still students. This material arises from its last notes and reflections about new companies, new trends and their impact in public relations.

Key words: Public Relations - Estrategia® Communication - Corporate Reputation - corporate image - organization - communicational management - plans of communication - public - corporate communication - institutional communication

Resumo: A continuação, inclui-se um material inédito –ainda sem publicar– que generosamente o Lic. Lorenzo Blanco nos compartilha com o objetivo de fazê-lo chegar a quem hoje estão estudando: os futuros profissionais. Este material surge a partir de suas últimas anotações e reflexões a respeito das organizações atuais, as novas tendências e seu impacto nas relações públicas.

Palavras chave: Relações Públicas - Comunicação Estratégica® - Reputação Corporativa - imagem corporativa - organização - gestão comunicacional - planos de comunicação - públicos - comunicação corporativa - comunicação empresária - comunicação institucional

La opinión pública como el gran grupo de interés de las relaciones públicas

Carlos Castro Zuñeda (*)

(*) Licenciado en Relaciones Públicas, especialista en periodismo institucional y comunicaciones de marketing. Profesor de Relaciones Públicas de la Facultad de Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo y en las carreras de grado y Maestría de Universidades públicas y privadas.

Resumen: Las Relaciones Públicas han dejado de lado la información unidireccional para asumirse integrante de las comunicaciones bidireccionales y hasta multidireccionales. Lejos quedó el rol de unas Relaciones Públicas cuyo objetivo era la persuasión. Hoy, el objetivo predominante es el de convencer informando, trabajando más sobre lo racional que sobre lo emocional, estimulando el debate. Así, una función principal de las Relaciones Públicas es intervenir de manera permanente sobre la Opinión Pública, para lo que es necesario comprender este complejo fenómeno social; su significado, su proceso de formación, la influencia de los medios de comunicación y sus manifestaciones, para lograr la implementación de un adecuado plan comunicacional con este público –que se inscribe en la gestión de Relaciones con la Prensa–, y a la vez educar a la Opinión Pública, proponiéndole desde la agenda de temas de interés mutuo la discusión sobre los mismos.

Palabras claves: comunicación empresaria - Comunicación Institucional - comunicación institucional - gestión comunicacional - medios de comunicación - Opinión Pública - Organización - planes de comunicación - publicidad institucional - públicos - Relaciones con la Prensa - Relaciones Públicas.

[Resúmenes en inglés y portugués en las páginas 59-60]

Definiciones y teorías

Las Relaciones Públicas, a partir de numerosas definiciones, pueden sintetizar su función en la dirección y gestión de las comunicaciones entre una organización y sus públicos.

Grunig y Hunt (2000) menciona al respecto el trabajo de Harlow, que luego de una exhaustiva investigación de contenido de textos, revistas y la conceptualización realizada por 83 profesionales de la actividad, combinó los elementos surgidos del mismo en la siguiente definición:

Las Relaciones Públicas son la función característica de dirección que ayuda a establecer y mantener unas líneas de mutua comunicación, aceptación y cooperación, entre una organización y sus públicos; implica la gestión de problemas o conflictos; ayuda a la dirección a estar informada de la opinión pública y a ser sensible a la misma; define y enfatiza la responsabilidad de la dirección para servir al interés público; ayuda a la dirección a estar al corriente del cambio y a utilizarlo de manera eficaz, sirviendo de

sistema precoz de aviso para facilitar la anticipación a tendencias; y utiliza la investigación, el rigor y las técnicas de la comunicación ética como herramientas principales (Grunig y Hunt, 2000, p.53).

A lo que el autor de este escrito agrega: “gestionando la identidad corporativa y administrando la imagen y la reputación consecuente.

Como se puede apreciar, la definición puntualiza la necesidad de la organización de estar informada sobre la opinión pública, e informando a la opinión pública con su gestión comunicativa.

Es un objetivo principal de las Relaciones Públicas, intervenir permanentemente sobre la Opinión Pública.

Así, entonces, los profesionales de las comunicaciones institucionales debemos comprender a este complejo fenómeno social; su significado, su proceso de formación, la influencia de los medios de comunicación, sus manifestaciones.

El problema es que no es fácil definir a la Opinión Pública. Más de 300 definiciones provenientes de las distintas escuelas de la comunicación, de la sociología, de la psicología y de las distintas manifestaciones ideológicas, impregnan de diversos significados al concepto, que se lo conoce más por sus percepciones populares, o al decir de José L. Dader, concepciones atómicas o definiciones de urgencia. Así, entre las definiciones más populares se encuentran:

- opinión vulgar, común o mayoritaria;
- opinión popular de repercusión política;
- voluntad general, opiniones concretas sobre temas controvertidos;
- representación estadística de la medición de cualquier tipo de opiniones o, la más utilizada conjunto de opiniones sociopolíticas divulgadas en los medios masivos de comunicación.

El concepto que entronca sus raíces durante la Ilustración y se institucionaliza entre los siglos XVII y XIX, encuentra su primera formulación con el liberalismo, que centra su formación a partir del debate público llevado a cabo por ciudadanos libres y racionales.

Otra es la concepción marxista clásica, que criticando a la anterior la califica de falsa conciencia, porque intentando representar a todos sólo lo hace con los intereses de la clase dominante.

En forma contemporánea se puede analizar el aporte de distintas teorías, citando entre otras la Visión sistémico-estructural de Otto Baumhauer (1979) que la define como Sistema de la Opinión Pública, sistema abierto de opiniones publicadas. La teoría de la intersubjetividad social de Niklas Luhmann (1998), que la define como “estructura temática de la comunicación pública”, y que sentara las bases de la teoría de la Agenda Setting. Y se dejan para el final las dos posiciones de mayor fuerza en el análisis del concepto:

La comparativa y crítica de Habermas (1994), y la realista y psicosociológica de Noelle Neumann; la primera, refiere a una instancia crítica, que surge de un debate público abierto y democrático y a una receptiva, de ciudadanos aislados y manipulados por los mensajes utilizados por miembros de la notoriedad pública. Habermas, introduce el escenario del debate que denomina Espacio Público, ámbito de la intercomunicación humana diferenciado del ámbito privado.

Noelle Neumann, (1995) por su parte la define como “el control social que de manera efectiva los individuos de una sociedad reconocen intuitivamente. Es la opinión mejor vista, aquella a la que conviene adherir para no quedarse sólo, aislado de la sociedad”. El fenómeno es descrito con una metáfora que se denomina la Espiral del Silencio.

Intervención de las Relaciones Públicas en la formación de la Opinión Pública

Al analizar el proceso de formación de la Opinión Pública, se lo puede observar desde dos vertientes básicas:

1. la denominada Cascada, en que el tema se instala en el debate desde arriba, desde el Poder, bajando por los distintos escalones que conforman el sistema: medios de comunicación; líderes y nudos de opinión; grupos ciudadanos, hasta llegar a las bases, a los ciudadanos en su espacio público.
2. por oposición el proceso se puede dar de abajo hacia arriba, en Borbollón, comenzando en temas de interés de los ciudadanos en las bases, continuando por los grupos ciudadanos, líderes y nudos de opinión, los medios hasta llegar al Poder.

Desde las Relaciones Públicas, se debe hacer una correcta lectura de este proceso, ya que en no pocas oportunidades es necesario intervenir sobre la opinión pública y el lugar y el momento. Para hacerlo dependerá del inicio de la misma y de los jugadores que participan en la operación comunicacional. Un ejemplo claro está dado por el trabajo de lobby, que según las circunstancias se realiza sobre el gobierno, los grupos ciudadanos y en no pocas oportunidades sobre las mismas bases, en los que se denomina un *Grassroots Program*. (Este tema se desarrolla más adelante en el artículo Comunicación con el Gobierno, de Hernán Maurette).

Lejos quedó el rol de unas Relaciones Públicas cuyo objetivo era la persuasión del impacto directo, que siguiendo las vulgarizaciones de la 'teoría de la bala' o de 'la aguja hipodérmica', permitía con una fuerte presión sobre la opinión pública, cambiarla o transformarla influyendo sin control en la mente de los hombres masa. Hoy, el objetivo predominante es el de convencer informando, trabajando más sobre lo racional que sobre lo emocional, estimulando el debate. Educar a la opinión pública, proponiéndole desde la agenda de temas de interés mutuo la discusión sobre los mismos.

En síntesis las Relaciones Públicas dejan de lado la información unidireccional para asumirse integrante de las comunicaciones bidireccionales y hasta multidireccionales.

Medios y soportes para la comunicación

Las Relaciones Públicas cuentan con no pocas técnicas y medios para comunicarse con la Opinión Pública. Dos son los de mayor peso específico: la prensa institucional y la publicidad institucional. Los medios de comunicación y los periodistas que en ellos laboran son piezas fundamentales en la formación y desarrollo de la Opinión Pública; esto lo saben muy bien los profesionales de las Relaciones Públicas. Así entonces, las organizaciones han determinado la necesidad de llegar a la Opinión Pública y por extensión a todos sus grupos de interés con la mediación del periodismo. Esta área de gestión de las Relaciones Públicas es la que se denomina "Relaciones con la Prensa" y es la que habitualmente, en la mayoría de los casos, se lleva el mayor porcentaje de dedicación en la agenda de trabajo del relacionista público. Es el periodismo el gestor de la agenda de temas que hora a hora, día a día llegan a los lectores, a la audiencia para que sus integrantes piensen en ellos, debatan sobre ellos. Artículos, notas, entrevistas, editoriales son producidas y editadas para que repercutan en la Opinión Pública; las cartas de los lectores, las llamadas telefónicas y por Internet a las radios y canales de TV, proyectan climas de opinión y permiten detectar *issues* que puedan afectar a la empresa, a la ONG, a las entidades políticas, sociales y económicas.

Puestos a evaluar el grado de impacto de los medios en el fenómeno que estamos analizando, la prensa

escrita es la que por el desarrollo de las noticias puede afectar con fuerza a la opinión de los ciudadanos; la televisión, con sus imágenes permiten focalizar con mayor detenimiento el hecho informativo y la radio, con su dinámica permite la interacción permanente con los oyentes y sus opiniones.

Internet se ha transformado en el medio de mayor velocidad en la cobertura de la información y es el elegido por el segmento de jóvenes, quienes incluso ya aspiran a recibir las noticias en los mensajes de su celular.

Un lugar espectacular ocupan hoy en este proceso de influencia de los medios en la Opinión Pública, el *blog* y los *bloggers*, su aparición renovó el espectro mediático e impacto en la organización misma de los servicios informativos de todos los sistemas.

Respecto a la Publicidad Institucional a la que se define como acciones de comunicación realizadas en espacios pagos en medios masivos de comunicación, que emplean recursos publicitarios, en los que el receptor identifica al emisor hablando de sí mismo, y cuyo objetivo es distinto a la promoción y venta de productos y servicios. Interesa para este análisis, la denominada publicidad institucional de autodefensa; con ella la organización da a conocer su opinión sobre hechos controvertidos que afectan a la opinión y sus manifestaciones son la tradicional solicitada y el advertorial.

Retomando el concepto inicial planteado en este artículo, grande es la responsabilidad profesional de las Relaciones Públicas en la tarea de formación de la Opinión Pública, pero mayor es la responsabilidad ética que esta tarea conlleva en la práctica.

El relacionista público como líder y como asesor de líderes

Los líderes de opinión son personas que guían, que influyen en los demás interactuando con ellos. Son personas informadas a los que otros les reconocen experiencia o conocimientos y cuyas opiniones y actitudes se consideran dignas de ser imitadas.

Instalan opiniones, las modifican o ratifican, colaboran activamente en su difusión o en su freno.

Por el rol de vocero y en función de las organizaciones que representa, el profesional de Relaciones Públicas puede alcanzar una importante posición de liderazgo ante la opinión pública.

Considerando a la puesta de temas particulares y generales que afectan a las organizaciones como función importante de las Relaciones Públicas, los profesionales intervienen en el proceso de construcción de la opinión pública. Influyen en la formación de opiniones individuales y en forma directa o indirecta colaboran en la instalación de una opinión pública colectiva.

Con la acción comunicacional y con su presencia ante los nudos de opinión y su interrelación con otros líderes, ayudan a transformar climas de opinión en corrientes de opinión activa.

Por otra parte, es función de los relacionistas públicos, detectar en la comunidad líderes formales e informales, que puedan ser calificados como distribuidores efectivos de información de la organización y a su vez, transmisores de información de la comunidad a la organización, lo que permitirá percibir en forma anticipada climas de opinión, vectores de variables económicas, políticas y sociales que puedan afectarla. También le cabe a los Directores de Comunicación, a los asesores de Relaciones Públicas actuar en la formación de líderes, capacitándolos como voceros de la organización, preparando a dirigentes mediante talleres de oratoria; *media training* y como *speech writers*, redactores de sus discursos y presentaciones en público y, dotándolos de herramientas que le faciliten defender las posiciones institucionales ante la opinión pública.

Estas responsabilidades de los profesionales de la comunicación institucional, implica la necesidad de comportarse en el marco de valores éticos que les permita generar confianza, ser creíbles y, no ser

percibidos como manipuladores institucionales de la opinión pública, sino como colaboradores en el proceso de su formación dentro del marco y del espacio público democrático.

Referencias bibliográficas

- Baumhauer, Otto. (1979). *Clima de Opinión. Opinión Pública, Control Social. Prólogo a Rivadaneira, la opinión pública*. México: Editorial Trillas.
- Grunig, J., Hunt T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Edición adaptada por Jordi Xifra. Barcelona: Gestión 2000.
- Habermas, J. (1994). *Historia y crítica de la opinión pública*. Barcelona: G. Gili
- Noelle-Neumann, E. (1995). *La espiral del silencio*. Barcelona: Editorial Paidós.

Bibliografía

- Baumhauer, Otto. (1979). *Clima de Opinión. Opinión Pública, Control Social. Prólogo a Rivadaneira, la opinión pública*. México: Editorial Trillas.
- Grunig, J., Hunt T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Edición adaptada por Jordi Xifra. Barcelona: Gestión 2000.
- Habermas, J. (1994). *Historia y crítica de la opinión pública*. Barcelona: G. Gili
- Herrero Mitjans et. alt. (2005). *La comunicación incomunicada*. Editorial Temas: Buenos Aires.
- Luhmann. (1998). *Sistemas sociales: lineamiento para una teoría general*. España: Editorial Antrhopos.
- Muñoz Alonso et. alt (1990). *Opinión pública y comunicación política*. Madrid: Eudema.
- Noelle-Neumann, E. (1995). *La espiral del silencio*. Barcelona: Editorial Paidós.

Summary: Public Relations have let of side the unidirectional information to assume itself to both bidirectional and multidirectional integral communications. Far it was left the role of a kind of Public Relations whose objective was persuasion. Today, the predominant objective is the one to convince informing, working more on the rational than on the emotional thing, stimulating the debate. Thus, a main function of the Public Relations is to take part permanently in Public opinion, for which it is necessary to understand this complex social phenomenon; its meaning, its building process, the influence of mass media and its manifestations, to obtain the implementation of a suitable communicational plan with this public –who registers in the management of Relations with the Press–, and simultaneously to educate the Public opinion, proposing discussion from the agenda of subjects of mutual interest.

Key words: communication plans - communicational management - Corporate Communication - institutional advertising - Institutional Communication - mass media - organization - public - Public opinion - Public relations - Relations with the Press.

Resumo: As relações públicas deixaram de lado a informação unidirecional para assumir –se integrante das comunicações bidirecionais e até multidirecionais. Longe ficou a função das relações públicas cujo objetivo era a persuasão. Hoje, o objetivo predominante é convencer informando, trabalhando mais sob o racional que sob o emocional, estimulando o debate. Assim, uma função principal das relações públicas é intervir de uma maneira permanente sob a opinião pública, para o que é necessário compreender este complexo fenômeno social, o seu significado, seu processo de formação, a influência dos meios de comunicação e suas manifestações, para lograr a implementação dum adequado plano comunicacional com este público –que inscreve– se na gestão de relações com a imprensa –e a sua vez educar á opinião pública, para lhe propor desde a agenda de temas e interesse mutuo a discussão sob eles.

Palavras chave: Comunicação Empresaria - Comunicação Institucional - Gestão comunicacional - Médios de Comunicação - Opinião pública - Organização - Planos de comunicação - Publicidades institucional - Públicos - Relações com a imprensa - Relações Públicas.

El desafío de la comunicación interna en las organizaciones

Marisa Cuervo (*)

(*) Licenciada en Publicidad y Analista en Medios de Comunicación (Universidad del Salvador). Profesora de las carreras de Relaciones Públicas y Publicidad en la Facultad de Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo. Profesora de la Escuela de Economía y Negocios Internacionales de la Universidad de Belgrano en la cátedra de Comunicaciones Integradas. Especialista en Imagen Corporativa y Comunicaciones Integradas.

Resumen: En este trabajo se plantean los principales desafíos que presenta la Comunicación Interna en las organizaciones modernas y la creciente importancia de las Relaciones Públicas en su planificación y gerenciamiento. La comunicación con el público interno es fundamental para generar, afianzar e introducir cambios en la cultura organizacional y repercute directamente en la comunicación global de la compañía. Tener en cuenta el perfil de los empleados, el entorno propio de la empresa y sector, y los factores sociales, políticos y económicos que influyen en forma externa es fundamental para la elaboración de Planes de Comunicación Interna efectivos. Las organizaciones son sistemas económicos y sociales con características particulares e irrepetibles y demandan en consecuencia lenguajes, mensajes y canales de comunicación específicos diseñados a partir de la investigación y no de la aplicación de experiencias que han sido exitosas en otras organizaciones. Además, planificar la Comunicación Interna atendiendo al mensaje corporativo global de la empresa facilita la construcción de una imagen interna coherente con la imagen percibida por los públicos externos.

Palabras claves: Canales - comunicación 360° - comunicación empresaria - comunicación institucional - comunicación integral - comunicación interna - cultura - endoimagen - gerenciamiento - mensajes - planificación - Relaciones Públicas.

[Resúmenes en inglés y portugués en las páginas 69-70]

La comunicación como variable organizacional

El arte de comunicar se ha convertido con el transcurso del tiempo y con la evolución de las estructuras y dinámicas sociales, en un trabajo sistemático y organizado orientado a la concreción de objetivos específicos en el ámbito de las organizaciones. La comunicación como sistema integrado es hoy una variable fundamental del complejo y multifacético entretejido organizacional que sostiene el proyecto estratégico de las empresas. En este artículo se intentará abordar aquellos desafíos que hoy presenta la comunicación interna corporativa en un entorno inestable y cambiante donde los cambios culturales son cada vez más rápidos y profundos.

La comunicación interna y la cultura organizacional

Teniendo en cuenta que la comunicación interna es la forma de relación entre personas que comparten un mismo entorno laboral y cultural, podemos decir que los factores que influyen y afectan esas relaciones involucran básicamente a tres actores: las personas, la empresa y el entorno. Ningún Plan de Comunicación interna puede ser efectivo si no contempla la interrelación propia y especial de estos factores que se dan en forma única y particular en cada organización.

La investigación y evaluación permanente de los canales y de los actores de la comunicación interna es imprescindible para obtener los resultados esperados. La aplicación de fórmulas exitosas para otras organizaciones no garantizan la efectividad en un grupo diferente, con otras expectativas, necesidades y realidades. Sí será útil estar actualizados sobre las últimas tendencias que de alguna forma afectan o afectarán a las personas, empresas y entornos en un momento determinado.

Los avances tecnológicos, la inestabilidad de los mercados, las crisis políticas, la pérdida del sentido de pertenencia del empleado con la empresa, el crecimiento del trabajo virtual, la participación creciente de las mujeres en cargos directivos y la pérdida de confianza generalizada en los contenidos de la comunicación, son algunos de los factores que definen el planteo de una nueva forma de encarar la comunicación interna en las empresas.

El rol del área de Relaciones Públicas es fundamental para lograr, a través del diseño de un plan estratégico efectivo, esta difícil combinación de fuerzas culturales internas atravesadas por los condicionamientos inmanejables del entorno que afectan a cada organización de acuerdo su magnitud y a la industria en la cual opera. Y esta construcción de la cultura organizacional es una de las responsabilidades fundamentales de las Relaciones Públicas y uno de los contenidos principales de la comunicación interna. Los miembros de una organización deben conocer y compartir los principios y valores que direccionan la actividad de la compañía y que definen al mismo tiempo su rol y su aporte a la concreción de los objetivos organizacionales. Sólo se puede generar sentido de pertenencia y adhesión cuando los integrantes de un grupo tienen claro por qué y para qué hacen lo que hacen y porqué y para qué la compañía toma determinadas decisiones y traza determinados objetivos.

Escuchar, planificar, evaluar

Escuchar. Es el primer axioma de la comunicación interna. Escuchar activa y proactivamente a quienes son los destinatarios de los mensajes de la compañía. El discurso solitario de las carteleras y los *house-organs* (revistas internas) que nadie lee se identifica equivocadamente como 'falta de interés'. Habría que preguntarse en realidad si esos son los mensajes que los empleados esperan recibir, o es la información adecuada para hacer mejor su trabajo o el discurso motivador para afianzar su sentido de pertenencia a la organización. Quien planifique la comunicación interna es responsable de conocer y entender cómo funciona ese mecanismo complejo de expectativas, directivas, rumores y mensajes implícitos que circulan en forma permanente y anárquica. Encontrar el hilo conductor de ese flujo, darle un orden y un sentido y traducirlo en mensajes y canales que direccionen la información en forma adecuada y coherente sólo se logra escuchando y entendiendo las necesidades comunicativas de cada grupo humano específico.

En este sentido, Relaciones Públicas cuenta con valiosas herramientas de investigación como las auditorías de comunicación interna, la organización de reuniones de empleados para escuchar sus opiniones o sugerencias, las instancias de comunicación interpersonal empleado-supervisor ya sea a través del *coaching*, de las evaluaciones de desempeño, las encuestas anuales de empleados, los

recursos de buzones de sugerencia físicos o virtuales a través de la Intranet y las encuestas y sondeos entre otros. La clave para que estas herramientas sean efectivas es devolver a quienes presentaron sus inquietudes un resultado, una respuesta y lo que es óptimo, una solución.

Planificar es por su parte, la clave de toda comunicación efectiva y tiene una importancia fundamental cuando se trabaja con el público interno. Investigar, segmentar, analizar flujos y canales, tipos de relaciones interpersonales informales y jerárquicas, detectar las fuentes de rumores y el nivel de credibilidad del mensaje corporativo son algunas de las herramientas que permiten recabar la información necesaria y pertinente para elaborar un buen Plan de Comunicación Interna. El compromiso de la dirección y su definición de objetivos claros para la organización también es imprescindible para que el Plan de Comunicación Interna tenga sentido y coherencia comunicativa para los empleados. No se trata de sobreinformar sino de definir claramente los tipos de comunicación (operativa o motivacional), generar los mensajes adecuados para cada una, diseñar los canales pertinentes para esa organización y manejar estratégicamente la oportunidad para la emisión de cada uno de ellos respetando los tiempos y necesidades tanto de los emisores como de los receptores.

Por último, medir es otro de los factores clave para el éxito de la Comunicación Interna. El seguimiento constante, el monitoreo permanente de los mensajes y sus efectos, de los canales y su nivel de cobertura y frecuencia y la generación de *feedback* son acciones orientadas a 'sentir el pulso de la organización' que facilitan la detección de desvíos, permiten comprobar el efecto de anuncios sensibles para los empleados y detectar los cambios culturales que la misma empresa va produciendo a medida que evoluciona en el tiempo.

Comunicación interna de 360°

El Plan de Comunicación Interna debe formar parte del Plan Estratégico de Comunicación global de la organización. Es frecuente considerar a los empleados como un público cautivo aislado de las necesidades y acciones comunicacionales de la empresa en su conjunto, generando así un desvío entre la imagen percibida por los públicos externos y la imagen interna (endoimagen). La comunicación interna de 360° apunta a aplicar el mismo concepto de comunicación integral aplicado desde hace tiempo a la comunicación externa (publicidad, relaciones públicas, marketing, BTL). Y en este caso la integralidad se refiere no sólo a considerar que todos los mensajes que emite la compañía llegan a los empleados por canales tanto internos como externos sino que los mismos canales de comunicación interna deben reunir esas características de diversificación y globalidad.

En este marco se hace imprescindible para quien planifica la comunicación interna identificar por un lado las distintas oportunidades y medios a los que los empleados están expuestos y en los cuales reciben o pueden recibir mensajes externos de la compañía; por otro lado, esa información será valiosa para diseñar los canales y mensajes de comunicación interna en forma coherente con la imagen visual y el discurso corporativo global. Si los empleados reciben información sobre 'su' empresa tanto de los medios publicitarios como de los medios de prensa en formatos atractivos, claros y cuidados y como empleados la comunicación que reciben es insuficiente, difusa o contradictoria y a través de canales obsoletos y poco trabajados el efecto será una pérdida de identificación con la compañía y un sentido de desvaloración de su rol de colaborador.

El concepto de integralidad en la comunicación interna debe entenderse como un proceso y un producto que involucra a los actores intervinientes en el proceso mismo de la comunicación. La comunicación interna es integral desde el emisor, ya que Relaciones Públicas traduce en un mensaje

unificado y coherente la visión de distintos sectores de la organización. Es integral desde los soportes utilizados, ya que la comunicación interna de la empresa se despliega no sólo en medios, sino que trabaja también en los intercambios, en las relaciones interpersonales horizontales, ascendentes y descendentes. Y a la vez, es una comunicación interna que se ocupa de generar actividades de comunicación que brinden la posibilidad de desarrollar capacidades a las distintas audiencias.

Comunicación y management

Las habilidades de comunicación son una de las características propias esperadas de quienes ocupan posiciones de liderazgo. Su desarrollo y perfeccionamiento son tan imprescindibles como la actualización de habilidades tecnológicas o específicas del negocio. Los líderes son el contacto directo del empleado con la organización y son los responsables naturales de la correcta transmisión de los mensajes. Desde su rol de construcción de cultura y conductas organizacionales Relaciones Públicas está tomando un papel cada vez más protagónico en la formación de líderes orientados a la comunicación. La completa participación y adhesión de los mandos directivos superiores y medios al proyecto y a las acciones de comunicación interna son absolutamente necesarios para poner en práctica planes exitosos y efectivos.

El apoyo de Relaciones Públicas, en un trabajo conjunto con Recursos Humanos, debe orientarse a preparar a los líderes para aplicar correctamente la escucha activa y el *feedback* constructivo con sus empleados y para ser promotores directos que incentiven a la consulta de los medios de comunicación internos y a la participación de los empleados en la construcción de contenidos. Y lo que es más importante, lograr que estén convencidos del valor de la comunicación como herramienta estratégica imprescindible para el crecimiento de la organización y el negocio de la compañía.

Comunicación interna estratégica

Según el Lic. Manuel Tessi Parisi, Director del Centro de Comunicación para América Latina y Presidente de Inside, consultora de comunicación interna estratégica, la comunicación interna tiene influencia estratégica en una organización cuando se desarrolla básicamente en tres dimensiones comunicativas: una dimensión masiva, de carácter institucional, compuesta por mensajes unívocos a toda la organización y en la que priman los mensajes escritos, en medios gráficos, digitales o audiovisuales. La dimensión interpersonal que hace referencia a la comunicación que se genera en las distintas áreas de la organización, fundamentalmente en los equipos de trabajo y en donde predomina la palabra oral. Por último, la dimensión intrapersonal que se refiere a la comunicación generada por los integrantes de la organización que tienen roles de conducción y se centra en el proceso de codificación de mensajes que hacen los líderes antes de emitir sus directivas a la organización, siendo dominante la palabra pensada.

La Comunicación Interna comienza a ser Estratégica a partir del momento en que un profesional de la comunicación que pertenece a la organización genera un Plan Anual de Comunicaciones que contempla, al menos, una Estrategia de Medios y Cronogramas con una frecuencia periódica de emisión de mensajes especialmente alineados a los intereses generales de la organización.

Dos enfoques al momento de planificar

Según el Lic. Roberto Casasnovas, CEO de Inside, consultora de comunicación interna estratégica, en la Comunicación Interna pueden distinguirse dos enfoques: uno tradicional y uno no tradicional. Mientras que en el primer enfoque se agrupan las comunicaciones formales que parten desde las áreas responsables de la comunicación interna hacia los empleados, el segundo enfoque, y también el más reciente, toma en cuenta a cada individuo como un sujeto activo de comunicación. En este último enfoque, se le presta especial importancia a lo que cada persona emite y al impacto que esas emisiones tienen en la cultura, los comportamientos y los objetivos de la organización.

Según el enfoque tradicional, el departamento de Comunicaciones Internas organización se encarga de administrar mensajes y establecer canales para que sus integrantes cuenten con la información necesaria para comunicarse y desempeñarse en el ámbito de la organización. El enfoque no tradicional, en cambio postula que 'cada integrante de la organización es un sujeto activo de la comunicación' (Casasnovas, 2002). Desde este punto de vista, cobran relevancia los aspectos informales de la comunicación: la comunicación uno a uno, el radiopasillo y el rumor, las relaciones entre integrantes de equipos de trabajo reducidos, por ejemplo. El individuo se transforma así en un sujeto generador de sentido y ente modificador de la cultura organizacional. La función del área de Comunicación Interna, al momento de abordar este enfoque, estará orientada hacia un rol educativo y un trabajo de mediano y largo plazo: educar a su público interno en comunicación intra e interpersonal, promover la importancia de la comunicación en todos los aspectos de la vida de la empresa, y generar conciencia respecto de una comunicación responsable en el ámbito laboral.

Canales de comunicación interna

Mariano Rivero, Manager de Inside, Consultora en Comunicación Interna propone una interesante diferenciación entre Medios y Acciones de Comunicación Interna. Los medios, a diferencia de las acciones, son canales no presenciales de comunicación masiva que se suelen categorizar según formatos similares: por ejemplo medios gráficos, digitales y audiovisuales. *House Organ*, Manuales, Videos, *E-mails* segmentados, Folletería, Cartas y *Mailing*, Afiches, Gigantografías y Carteleras, y piezas digitales como *banners* y *pop ups* generalmente asociados a una Intranet, son algunos de los medios más utilizados en el mercado actual.

A diferencia de los Medios, las Acciones son interacciones de comunicación interna cara a cara que podrían clasificarse en masivas, segmentadas e interpersonales. Las acciones masivas implican la participación de toda la organización o grandes segmentos del público. Las acciones segmentadas, en cambio, involucran un público reducido, como reuniones periódicas, desayunos con empleados, o reuniones de comunicación en cascada. Por último las acciones interpersonales se basan en la interacción entre dos o tres personas, generalmente dentro de un mismo equipo de trabajo, como las reuniones de *feedback* por desempeño, reuniones de proyecto, etc.

El proceso de planificación, tanto de los medios como de las acciones, sigue los mismos pasos debiéndose tener en cuenta conservar la coherencia y concordancia de los mensajes y potenciar recíprocamente su efectividad. En términos generales, la planificación se inicia con el análisis de las necesidades de comunicación a resolver, y diseño estratégico; sigue el proceso creativo de definición de los mensajes y formatos de las piezas; y concluye con la planificación detallada de cronogramas y segmentación de audiencias. Por último, se efectiviza el plan de medios con su correspondiente producción y distribución al público interno.

Los medios y su alcance estratégico

Al encarar el diseño y producción de medios de comunicación interna, deben tenerse en cuenta numerosas variables como alcance, frecuencia, impacto; estilo de diseño y redacción; objetivos y uso del canal; posibilidad de segmentación y audiencias objetivo; costos totales para el desarrollo de la pieza y el costo por contacto (costo total dividido por la cantidad de personas a impactar), entre otras.

Los medios (vehículos) más utilizados por el mercado son gráficos, digitales y audiovisuales, en ese orden. Aunque en los últimos dos años, los medios digitales han crecido considerablemente, en proporción al resto.

Dentro de los vehículos gráficos más utilizados se encuentran los afiches, carteleras y la Revista Interna (*House Organ*), aunque los vehículos digitales como *e-letters*, Intranet o *Newsletters* digitales están avanzando notoriamente y han tomado casi la misma importancia que los gráficos, no sólo por el avance de la tecnología, sino porque además permiten una importante optimización de recursos. Si bien los mensajes digitales son más efímeros que los gráficos, poseen la ventaja de ahorrar recursos económicos y superar ampliamente la velocidad de llegada de los mensajes.

El *House Organ* se considera el medio de alcance masivo por excelencia, ya que llega a todos los niveles de la Compañía. Es el medio tradicional al que recurre toda organización cuando comienza a pensar en términos de comunicación Interna. La frecuencia de este medio será acorde a la estrategia comunicacional que diseñe la empresa, al volumen de contenidos y los recursos internos disponibles. Es importante en este caso, asegurar la salida de cada edición en tiempo y forma, para afianzar su credibilidad y presencia institucional. El nivel de recordación de sus mensajes dependerá de la creatividad aplicada y el atractivo del diseño, mientras que el nivel de saturación suele ser bajo debido a los largos lapsos de tiempo que separan una edición de la siguiente. El estilo que se suele utilizar en este medio es periodístico, con contenidos desarrollados en profundidad ya que el fin de dicha publicación es el de informar en detalle sobre una gran cantidad de temas vigentes en la organización que no estén dependan de grandes cambios de contexto. El costo varía de acuerdo a las características de diseño y diagramación que se pretendan, pero generalmente oscila entre un costo medio y alto tanto en la etapa de diseño, como de redacción, impresión y distribución.

Manuales

Los manuales suelen utilizarse como forma de información específica sobre algún tipo de producto, estrategias comerciales, planificaciones anuales, resúmenes estadísticos, memorias y balances, programas internos, nuevas tecnologías, etc. Requieren de un cuidadoso proceso de desarrollo y diseño de alto valor percibido. Recaban información institucional que en su mayoría no suele tener actualizaciones constantes. En este sentido es que se han transformado en valiosas herramientas para la gestión de capacitación e inducción, facilitando la consulta permanente posterior por parte de los empleados.

Videos

El impacto de un audiovisual es difícilmente superado por otros medios. Las claves de una alta recordación son entre otras, brevedad y dinamismo. La ambientación de la sala para la proyección también es un factor a tener en cuenta, aunque el avance de las nuevas tecnologías y las grandes distancias que habitualmente separan a las sedes de las grandes corporaciones han marcado la ten-

dencia del envío de audiovisuales a distancia, ya sea por correo interno en el tradicional formato VHS y en CD-ROM, o a través *links* en servidores internos o Intranet.

Sin embargo el alcance se vuelve reducido si la proyección es presencial (salón o centro de capacitación). La gran limitación de este tipo de vehículos es el costo, ya que tanto los honorarios de personal especializado y de equipamiento requiere de una importante inversión.

E-mail

El *e-mail* es una vía rápida de comunicación de noticias urgentes, con altas posibilidades de segmentación generando listas de envío de correo, ya sea por ubicación geográfica (casa central, sucursales, plantas), áreas de negocio (*corporate, retail*) o escala jerárquica. Incluso, en una depuración mayor, es posible cruzar estas variables.

Las grandes desventajas del *e-mail* es su escasa recordación y el alto tráfico que suele generarse en las empresas provocando una alta saturación del medio, lo que obliga cada vez más a ser creativos en los asuntos y sintéticos en los mensajes.

Cuando el mensaje tiene como punto de llegada los mandos altos y medios de la Compañía, el *e-mail* puede ser un buen medio: bajo costo, llegada al instante, posibilidad de personalización. No así si el mensaje está destinado a operarios de una empresa que no cuentan con una PC como herramienta de trabajo habitual.

Folletería, cartas y mailing

Este tipo de medios suelen considerarse como 'medios de apoyo o soporte' a comunicaciones desarrolladas en conjunto con otros canales. Las cartas y los folletos suelen ser ventajosos en temas de costo de producción respecto de otros medios gráficos editoriales como los manuales o el *House Organ*. La folletería ofrece una gran variedad de opciones que se pueden aprovechar según la magnitud del proyecto y el presupuesto destinado. La creatividad en la redacción y las posibilidades de personalización suman a que este tipo de mensajes ganen en recordación e impacto.

Afiches, gigantografías y carteleras

Las grandes empresas con gran cantidad de oficinas y dependencias suelen contar con una Red de Carteleras exclusivas para Comunicación Interna. No obstante, cuando se realizan grandes lanzamientos internos muchos Comunicadores prefieren utilizar espacios poco ortodoxos (baños, espejos, máquinas de café, etc.) y formatos innovadores, como por ejemplo las gigantografías o afiches corpóreos.

La selección del emplazamiento de un afiche o cartelera dependerá del tránsito y la visibilidad. El cuidado de la actualización de las carteleras y la renovación de contenidos es prioritario para mantener la efectividad del canal por lo que es habitual organizar redes de facilitadores que colaboren en esta tarea. Las características del mensaje para lograr una recordación alta, son la Creatividad, el impacto visual y el poder de síntesis.

Intranet

Disponibilidad al instante, conexión inmediata, búsquedas temáticas, reservas de salas, disminución de papelería interna, acceso a material compartido, *links* a consultores y sitios externos, altas de

proveedores, consultas de nóminas de empleados, promociones de temas importantes a través de *e-Spots*, *banners* y *pop ups*. Estos son algunos de los múltiples beneficios de los que gozan las compañías que han incorporado la tecnología y el hábito del uso de Intranet.

La administración de Intranet requiere de una importante cantidad de horas, especialmente de desarrollo de contenidos y soporte técnico. El gran desafío para este medio para su aceptación interna sigue siendo cultural. Quienes están acostumbrados a los papeles, difícilmente vean con agrado el avance de las comunicaciones digitales. En el caso de Intranet, al contrario que en un *mail*, la búsqueda de soluciones que fomenten el ingreso se vuelve crucial, ya que es el usuario quien debe ir en busca de los contenidos. Al momento de multiplicar el impacto de los vehículos, es conveniente complementar los mensajes mediáticos con acciones presenciales, capacitación o eventos internos o para brindar soporte a la propia comunicación en cascada. Tal es el caso de lanzamientos de nuevos programas, productos de la compañía o estrategias de negocio.

Mediciones en comunicación interna

Como toda disciplina que forma parte del plan estratégico de las organizaciones, la Comunicación Interna necesita implementar mediciones periódicas y planificadas para evaluar no sólo la efectividad de los mensajes y los medios sino para evaluar la gestión de la comunicación en su contexto global. Estas mediciones, tanto cualitativas como cuantitativas, deben estar contempladas en el Plan de Comunicación Interna a través de auditorías iniciales y finales y un ajuste periódico de los objetivos, estrategias, planes y medios. Para el Lic. Roberto Casasnovas, CEO de Incide, consultora de comunicación interna estratégica, Las mediciones que se implementan para los empleados pueden agruparse en dos tipos: por un lado las sistemáticas cuya aplicación es periódica y su objetivo es comparativo, aplicándose en general a encuestas donde se busca medir una amplia gama de variables que hacen al total de las actividades del empleado y su relación con las empresa (encuesta anual de empleados). En el ámbito de la comunicaciones, lo usual es aplicar mediciones más puntuales relacionadas con el estado de la organización en un momento y contexto determinado. Reflejan resultados específicos ante necesidades de información profunda respecto de alguna problemática o nuevo proyecto, realizando un diagnóstico de las comunicaciones internas en general. Permiten clarificar y profundizar en las observaciones del público respecto de percepciones y valoraciones sobre las comunicaciones internas, evitando contaminar los resultados con la influencia de otras temáticas que pueden condicionar las respuestas, tales como: remuneraciones, beneficios o compensaciones (que suelen estar presentes en Encuestas de Clima). Estas mediciones pueden ser de carácter cualitativo o cuantitativo. Mientras que las primeras suelen emplearse para establecer un diagnóstico inicial al momento de desarrollar un nuevo proyecto de comunicaciones, las segundas son más solicitadas en instancias de chequeo del avance de la estrategia o para obtener un *feedback* final (medición de impacto).

Las mediciones cualitativas realizadas al inicio de un proyecto, expresan tendencias y los resultados obtenidos generan información muy rica y detallada respecto del tema en cuestión. Las mediciones cuantitativas, permiten obtener un panorama de los niveles de eficacia de las comunicaciones internas. La técnica de recolección de datos más difundida para este tipo de mediciones son las encuestas con cuestionarios autoadministrados. Por un lado se puede medir el nivel de eficacia de los Medios de comunicación que se están utilizando (presenciales y no presenciales) y por otra parte los Mensajes. La utilidad de este enfoque reside en que permite detectar cómo está funcionando nuestra comunicación y cuáles son las posibles fallas.

Los mecanismos de *feedback* que implementan algunas organizaciones dan información demasiado amplia. En el caso de las encuestas de clima o satisfacción del personal, el tema de la comunicación se pregunta en forma muy general y deja en muchos casos a libre interpretación de quien contesta qué se entiende por comunicación. A partir de estos resultados es bastante difícil determinar qué acciones profundizar y cuáles ajustar. En algunas oportunidades se realizan encuestas que sólo miden aspectos parciales (por ejemplo un medio en particular) y no se complementan con otras mediciones que permitan tener una visión global.

La elección de la metodología adecuada va a asegurar información útil de la forma más eficiente posible. Existen distintos tipos de diseño de investigación. Por un lado están los cualitativos (para identificar atributos) y cuantitativos (magnitudes). Las Técnicas de Recolección de Datos son las herramientas que permitirán obtener los datos que transformaremos en información útil para la toma de decisiones.

Para las investigaciones cualitativas, encontramos herramientas tales como entrevistas cara a cara, uno a uno, *Focus Group*, Paneles de expertos, Observación, estudios participativos, *role-playing*, técnicas proyectivas y estudios de casos, entre otras. En cuanto a las investigaciones cuantitativas, las encuestas telefónicas, encuestas directas o indirectas, estudios por correo-telefónicos-*e-mail*, entrevistas cara a cara individuales o en grupo, son algunas de las herramientas de uso más frecuente.

Referencias bibliográficas

Casasnovas, R. (2002). *Pilares de la comunicación Interna*. Red Inside Online, 28. Disponible en: <http://www.inside.com.ar/opinion.html>

Bibliografía

Casasnovas, R. (2002). *Pilares de la comunicación Interna*. Red Inside Online, 28. Disponible en: <http://www.inside.com.ar/opinion.html>

(2002). *Medición en Comunicación Interna*. Red Inside Online, 18. Disponible en: <http://www.inside.com.ar/opinion.html>
 Grunig, J. Hunt, T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*; edición adaptada por Jordi Xifra. Barcelona: Gestión 2000. Biblioteca Clásicos de las Relaciones Públicas.

Rivero, M. (2002). *Medios de Comunicación Interna*. Red Inside Online, 21. Disponible en: <http://www.inside.com.ar/opinion.html>

Scheinshon, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa: cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires: Macchi.

Tessi Parisi, M. (2004). *Qué hacemos cuando hacemos comunicación interna*. Red Inside Online, 31. Disponible en: <http://www.inside.com.ar/opinion.html>

Wilcox, D. Cameron, G. Xifra, J. (2001). *Relaciones Públicas, estrategias y tácticas*. Madrid: Addison-Wesley, Pearson Education.

Summary: This article considers the main challenges presented by Internal Communication in modern organizations and the increasing relevance of Public Relations in their planning and management. Internal communication is core not only to generate but to strengthen and to introduce changes in corporate culture and repels directly in global corporate communications. To consider the profile of employees, the own surroundings of the company and its sector, and the social, political and economic issues that influence in external way are fundamental for the elaboration of effective Plans of

internal communication. The organizations are economic and social systems with particular and unique characteristics and consequently demand languages, messages and specific communication channels designed as a result of investigation and not for the application of experiences that have been successful in other organizations. In addition, it is core to take care of the global corporate message of the company in order to plan the internal communication. This integrated vision facilitates the construction of a coherent internal image that corresponds with the image perceived by the external public.

Key words: 360° communication - channels - corporate communication - Culture - integral communications - internal communication - internal corporate image - management - messages - planning - Public Relations.

Resumo: Este trabalho expor os principais desafios que apresenta a comunicação interna nas organizações modernas e a crescente importância das Relações Públicas no seu planejamento e management. A comunicação com o público interno é fundamental para gerar, afincar e introduzir trocas na cultura organizativa e repercute diretamente na comunicação global da companhia. Para a elaboração de Planos de Comunicação Interna é necessário considerar o perfil dos empregados, o ambiente próprio da empresa e do sector, e os fatores sociais, políticos e econômicos externos que nela influencia.

As organizações são sistemas econômicos e sociais com características únicas e demandam em consequência linguagens, mensagens e canais de Comunicação específica desenhados a partir da pesquisa e não da aplicação de experiências que foram exitosas em outras organizações Alem. Planejar a Comunicação Interna considerando à mensagem corporativa global da empresa facilita a construção duma imagem interna coerente com a imagem percebida pelo públicos externos.

Palavras chave: Canais - Comunicação 360° - Comunicação Integral - Comunicação Interna - Cultura - Endoimagem (imagem do público interno) - Management - Mensagens - Planejamento - Relações Públicas.

(*) Licenciado en socioeconomía (Hochschule für Wirtschaft und Politik, Hamburgo, Alemania). Director Periodístico de Imagen, revista especializada en Relaciones Públicas y Comunicación Institucional. Director del Instituto de Investigación en Relaciones Públicas de la Facultad de Ciencias de la Educación y la Comunicación (Universidad del Salvador).

Resumen: El presente escrito introduce la temática de la gestión de la Comunicación Política y sus implicancias. Realiza un paralelo con la gestión de la comunicación corporativa y la figura jerarquizada del Dircom, centralizando la estrategia de comunicación en una base de esquema de doble vía en relación a las expectativas y percepciones de los públicos, y abordándola desde una dimensión estratégica y operativa. Propone una suerte de diálogo constante de parte de los partidos políticos con los públicos objetivos, no exclusivamente a través de los medios de comunicación, sino a través del monitoreo permanente de la opinión pública y la utilización de las nuevas tecnologías en una base Comunicación Política 2.0 que maximice las nuevas oportunidades que éstas representan. Analiza casos locales, latinoamericanos e internacionales.

Palabras claves: campañas políticas - comunicación corporativa - comunicación empresaria - comunicación institucional - Comunicación Política - Dircom - estrategia de comunicación - gestión comunicacional - Opinión Pública - partidos políticos - públicos - Relaciones con la Prensa - Relaciones Públicas.

[Resúmenes en inglés y portugués en las páginas 77-78]

Comunicación para los partidos políticos del futuro

Falta el 'Dircom' de los partidos políticos: qué pueden aprender de las corporaciones privadas

Lo llaman director de Relaciones Institucionales, de Asuntos Públicos, de Relaciones Públicas, de Comunicación Institucional, Comunicación Corporativa, de Comunicación Externa o de Comunicación, a secas. Los franceses hasta inventaron una abreviatura: el 'dircom', que luego los españoles copiaron ávidamente.

Indudablemente es más fácil resolver el tema de los nombres con un director financiero o de producción. De todos modos, a pesar del poco acuerdo que hay en torno a qué nombre le ponemos al 'bicho', lo cierto es que es mucho más fácil acordar sobre cuáles son sus tareas actualmente en las corporaciones más importantes del mundo económico: velar sobre toda (verdaderamente toda) la comunicación que emite la corporación. Sea esta publicitaria, de marketing, corporativa, dirigida a

audiencias masivas o selectas. Pero, además, el `verdadero´ dircom es un hombre clave en la empresa. Su principal tarea es supervisar toda la comunicación de la corporación y evitar inconsistencias entre la publicidad y el marketing de productos con los mensajes corporativos. Pero no sólo supervisa lo que la empresa comunica voluntariamente. En grandes corporaciones tanto europeas como de Estados Unidos, el director de Comunicación, al participar en el directorio, está en condiciones de opinar sobre todo lo que hace la empresa. Este `todo´ incluye a la estrategia de negocios de la empresa. ¿Cómo llegó el `dircom´ a tener tanta influencia en los negocios de las corporaciones?

A lo largo de los años y de las diversas crisis que sepultaron a tantas empresas —el caso Tylenol fue un hito en los 70 y 80, pero hay muy buenos ejemplos que se remontan a los Estados Unidos de principios del siglo XX—, los `dircom´ lograron voluntaria o involuntariamente demostrar que entienden dos axiomas que hacen que su labor sea muy cotizada: por un lado entienden que el mensaje es del receptor. Esto significa que, por más que las empresas se empeñen en armar bonitos mensajes, la clave siempre será entender qué pasa por la mente de los diversos públicos a los que van dirigidos. Así, tantas empresas dijeron en el pasado que `somos los mejores´, pero quedaron incomprendidos por sus públicos clave.

El otro axioma es que toda acción comunica, por acción u omisión, valga la redundancia. Por más que el CEO diga: `mantengamos bajo perfil´, por ejemplo, el director de comunicación sabe que el perfil no depende de la voluntad del protagonista, sino de la sociedad y los medios de comunicación que deciden qué perfil tendrá. Es de sentido común, pero el legendario Ivy Lee (considerado el primer consultor de PR de la historia) tuvo que decirle al también legendario David Rockefeller a principios del siglo XX que dejara de matar a manifestantes mineros antes de lanzarse a mejorar su pésima reputación pública. ¿Qué pueden aprender los partidos políticos del `dircom´ de las grandes corporaciones? La comunicación de los partidos políticos en la mayoría de los países latinoamericanos parece estar muy lejos del grado de desarrollo al que llegó en las grandes corporaciones. La comunicación existe en las campañas, y suele ser parte de un equipo formado *ad hoc* de publicitarios, agentes de prensa y estrategias para que el candidato tenga buena repercusión en los medios. Si el candidato no tiene éxito, el equipo suele desbandarse. Si tiene éxito, es altamente probable que pase a formar parte de los equipos de comunicación del gobierno.

¿Y el partido? Bien, gracias. Rara vez se los va a ver regresando a trabajar para el partido: para que su existencia perdure entre elección y elección y no sólo en los medios de comunicación. Muchas veces no queda ni siquiera una mísera página web, que podría ser útil para atraer interesados, militantes y *sponsors*. Esas cáscaras vacías a las que están condenados los partidos políticos tradicionales podrían resurgir imitando en algo el modelo de comunicación de las grandes corporaciones. Podrían velar por que la comunicación del partido siga existiendo más allá del candidato que perdió o que, con suerte, está gobernando. Así, el partido podría garantizar su subsistencia en la sociedad y perdurar más allá de un triunfo o una derrota electoral.

¿Habría sido distinto el resultado adverso del PP en España hace cuatro años, si, luego del atentado de Atocha, el partido hubiese contado con un `dircom´ de peso y un departamento de comunicación que superara la incapacidad del equipo de campaña de Mariano Rajoy para reaccionar y el cortoplacismo y la temeridad que puso de manifiesto el gobierno de Aznar? Recordemos: el gobierno español se empecinó en tapar el sol con un dedo mintiendo a los medios que el atentado habría sido provocado por la ETA y no por Al Qaeda, para que no quedaran en evidencia los efectos negativos del involucramiento de España en la invasión a Irak. Esa mentira de `patas cortas´ enfureció a muchos españoles que salieron a votar masivamente en contra del PP, que hasta entonces estaba liderando las encuestas.

Es como si en el caso Tylenol, Johnson & Johnson hubiese salido a declamar que, como no tenía la culpa de los envenenamientos, no se haría cargo del problema de las píldoras contaminadas con cianuro. Como se ve, es mucho lo que los partidos políticos tienen para aprender de las grandes corporaciones en materia de comunicación. A continuación, algunas propuestas.

Primero lo primero: para qué se precisa un departamento de comunicación en los partidos políticos

Los partidos políticos, aún muchos de los organizados y de larga trayectoria, suelen tener serios déficit en sus comunicaciones y relaciones con los medios de comunicación, desaprovechando oportunidades y generando riesgos potenciales gravísimos. Un análisis de la derrota electoral del PP en España en 2004 a raíz de los atentados del 11 de marzo, pone en evidencia la falta de coordinación entre el equipo de RR.PP. de campaña, del gobierno y del partido que abordaremos más adelante y que podría haberse minimizado contando con un departamento de Comunicación Pública (CP) efectivo, similar al que tienen actualmente muchas de las grandes empresas multinacionales.

Pero especialmente los partidos pequeños y jóvenes, formados alrededor de un liderazgo personal o de un grupo pequeño de líderes políticos aliados, tienen muchas veces serios problemas de penetración en medios. Muchas veces están condicionados por el gobierno, tienden a entender a sus comunicaciones públicas como parte excluyente de una campaña electoral o, como asesoría de prensa, personal del candidato o líder político durante la campaña, en lugar de seleccionarlos como un aspecto estratégico indispensable para el Partido en todo momento.

Hoy los partidos políticos modernos y exitosos son organizaciones enteramente volcadas a las PR. Su impacto en los medios es tan importante para un PP como la posibilidad de convertirse en una estructura partidaria numerosa y geográficamente extendida.

La misión de un departamento de CP

Si se toman los ejemplos más exitosos del mundo corporativo, se ve que los departamentos de PR –similares a los que aquí llamamos de Comunicación Pública– entienden su misión como encargados de mejorar el resultado general de la empresa colaborando en relacionarla mejor con todo tipo de públicos: la comunidad, el gobierno, los medios, los empleados, el mundo de los negocios, los clientes o consumidores y los accionistas. Si bien es cierto que los PP, como organización, son distintos a las empresas y, como queda dicho, son hoy verdaderas ‘maquinarias’ de PR, una mirada más detenida nos puede llevar a ver que las diferencias no son tan grandes. Si bien no hay productos que vender, hay candidatos que deben ganar elecciones.

Aunque no haya plantas ni centros de atención al cliente, tanto candidatos como legisladores o funcionarios públicos pueden satisfacer o defraudar las expectativas de distintos públicos, y esa satisfacción siempre será, como con los productos y servicios, un complejo mix de datos objetivos (el auto funciona; sale agua de la canilla; el hospital tiene camas; las calles están limpias; el desempleo bajó, etc.) y de percepciones (el auto es de nivel; la empresa de aguas presta buen servicio; el gobierno se está ocupando de las calles o de que se cree empleo, etc.).

Funciones de un departamento de CP

Para lograr su objetivo, primero hay que comprender que los departamentos de PR exitosos en las corporaciones entienden las Relaciones Públicas como un proceso de comunicación de dos vías. Esto es un tanto más complejo que la visión unidireccional de la agencia de prensa, tan difundida habitualmente en los partidos políticos: una persona o agencia destinada exclusivamente a emitir

mensajes y persuadir al público (electorado) mediante la relación con los medios de comunicación, acerca de las bondades de determinado candidato.

La estructura de doble vía (ver Grunig, *Excellence in Public Relations and Communication Management*) implica una suerte de diálogo constante con los públicos objetivos que no solamente funciona a través de los medios de comunicación, aunque este sea hoy el canal privilegiado para operar sobre la opinión pública. Este diálogo implica que el departamento debe gestionar constantemente el monitoreo del estado de opinión pública además de relevar los medios de comunicación y cómo estos influyen sobre la opinión pública para aplicar estrategias y tácticas de comunicación pública.

Para que el departamento de CP pueda cumplir con su misión, debe asegurarse primero que su funcionamiento sea apoyado incondicionalmente por los máximos dirigentes del PP y que estos deleguen en el CP la elaboración de la planificación de la comunicación estratégica del PP. Solo podrá ser efectivo su funcionamiento si desde el Departamento se coordina toda la comunicación del PP y sus principales líderes. Esto incluye la coordinación con los publicitarios de campaña y la comunicación interna, así como la supervisión de todo material de comunicación.

En la situación ideal, el departamento de CP colabora con los líderes en la selección y el entrenamiento de jefes de prensa y voceros, que deben coordinar sus acciones no sólo con los respectivos candidatos, sino con el Departamento.

Al igual que los departamentos de PR de las corporaciones privadas más exitosas, el departamento de CP del PP debe estar en condiciones de mantener una guardia de comunicación las 24 horas, los 365 días del año. Esto no significa tener una enorme dotación de personal en guardia permanente, pero sí designar responsabilidades para la noche, los fines de semana y las vacaciones. Las crisis en los gobiernos se producen en los momentos menos pensados y son grandes oportunidades para la oposición, que tiende a 'desactivarse' comunicacionalmente entre campañas.

Valga de ejemplo nuevamente el 11 M de Madrid, que le hizo perder al Partido Popular una elección que ya estaba prácticamente ganada: no había una coordinación entre los comunicadores del gobierno, con los de la campaña del frustrado candidato Mariano Rajoy, acerca de cómo plantarse comunicacionalmente ante la evidencia cada vez menos ocultable de que los atentados eran una desagradable consecuencia de la política de participación de España en la alianza con Estados Unidos en la Guerra de Irak.

Faltó un departamento de CP del partido, que estuviera en condiciones de reaccionar fríamente ante la crisis y recomendar una nueva estrategia que acataran tanto el candidato como el gobierno, que aunque persiguieran los mismos fines políticos no tenían las mismas agendas. El equipo de campaña ya se había mandado a guardar en respeto de la veda electoral.

Dos de los mejores ejemplos para ilustrar las diferencias entre un departamento de CP con concepción de doble vía y función de *staff* de la alta dirección y, una gerencia de menor nivel, son los de Johnson & Johnson (crisis Tylenol) y Exxon (crisis Exxon Valdez). En el caso Tylenol, la alta dirección aceptó la sugerencia del departamento de PR de practicar un costoso *recall* de todo el producto ante un acto de sabotaje que había provocado el envenenamiento y muerte de ocho personas. En el caso Exxon, la empresa prefirió guiarse por su departamento de Legales, y el de PR tuvo un papel secundario. La imagen de Johnson & Johnson salió fortalecida de la crisis, y la de Exxon, tras el derrame de petróleo en Alaska, quedó seriamente afectada.

En síntesis, el departamento de CP debe centralizar la estrategia de comunicación, la relación con los medios, debe velar por la comunicación a todo tipo de públicos relevantes y debe ser el encargado de coordinar las comunicaciones de los distintos voceros y jefes de prensa a la vez que monitorea

constantemente medios y opinión pública, con el objetivo de lograr la mejor instalación del PP en la opinión pública.

La gestión y la estructura de un departamento de CP

Entendido el departamento de CP como planificador, coordinador y supervisor de todas las comunicaciones del PP y sus candidatos, el máximo director de ese Departamento debe ser un profesional de la comunicación con estudios en Relaciones Públicas, Comunicación Social o Sociología, además de tener conocimientos probados en asuntos públicos y legales y tener una profunda experiencia del funcionamiento de los medios de comunicación, así como entender de instrumentos de medición social. El director del departamento de CP es un cargo clave, relevante y no el puesto destinado a conceder un 'favor político', ya que de ese cargo dependerá el éxito del PP en hacerse de un espacio positivo en la opinión pública.

El director del departamento de CP también velará por la coordinación de todas las comunicaciones de campaña. Esto incluye afiches y folletos o páginas web. Debe estar en condiciones y tener la autoridad para recomendar declaraciones o apariciones en los medios a miembros del PP y especialistas, aún sin la autorización directa e inmediata del máximo líder del PP, cuando la urgencia lo requiera. A su vez, el Departamento puede contar con pequeñas delegaciones regionales o locales, que le respondan y que al mismo tiempo se especialicen en la problemática de los candidatos locales. Así entendido, la dotación del Departamento debe contar, como mínimo con un especialista en monitoreo de medios. Este, a su vez, debe contratar servicios de *clipping* y monitoreo de medios electrónicos en todas las áreas de relevancia, para poder comprender los problemas de acceso a los medios, la estrategia rival en los medios y detectar oportunidades de intervención. Muchas veces, los PP entienden su presencia pública como una obligación durante la campaña, pero, pasada la elección, dejan pasar innumerables oportunidades para sentar sus posiciones y perfilarse a través de los medios. El rol del Departamento es identificar oportunidades y voceros aun fuera de la campaña.

A su vez, es imprescindible que el Departamento cuente con servicios de monitoreo de opinión pública permanente para poder cotejar cómo impacta en el público la información reproducida por los medios y así no correr el riesgo de confundir opinión pública con opinión publicada. Se recomiendan servicios de sondeo telefónico (en los países con amplia difusión del teléfono) que permitan obtener un cuadro de la opinión pública de un día para el otro, con bajo costo.

Particularmente a PPs en oposición les resulta difícil interpretar cuándo, en medio de una crisis, los medios podrían hacer lugar a voceros del PP criticando errores del gobierno y cuándo esas apariciones pueden producirse incluso por fuera de los medios. La función del Departamento es identificar y alertar a esos voceros y ayudarlos en entender la posición de los medios y de la opinión pública, así como colaborar con ellos en la generación de contenidos.

La mejor 'gimnasia' es que el Departamento elabore informes diarios para los principales candidatos, legisladores, funcionarios y miembros del PP con el fin de mantenerlos informados sobre cómo impactan los temas relevantes así como las declaraciones y acciones de los miembros del PP en los medios.

El departamento deberá contar no sólo con la capacidad de redactar y emitir comunicados o reproducir declaraciones de especialistas del PP en diversas temáticas, sino que deberá poder promover intervenciones de miembros o candidatos del PP en los medios cuando detecte oportunidades o riesgos de crisis. Para eso deberá contar con personal especializado en quien pueda delegar el desarrollo de tácticas de prensa. De contar con recursos, es útil dividir las especializaciones en medios gráficos,

radio y TV, aunque no imprescindible. También se puede apelar a una división por temáticas (Política, Economía, Información General, Cultura).

Dependiendo del presupuesto disponible, el departamento de CP puede incluso contar con cámara e isla de edición propias en calidad Beta (o acceso rápido a ellas) para poder grabar comentarios que sirvan eventualmente a los noticieros para poder incorporar *statements* o comentarios de los líderes políticos en noticieros que no estén en condiciones de enviar un móvil a entrevistar al político.

El director del Departamento deberá contar con el *staff* y presupuesto suficiente para mantener un regular contacto con los medios, más allá de las gacetillas y comunicados: reuniones de prensa con candidatos, cócteles, almuerzos, entrevistas entre los candidatos y periodistas, apariciones en programas de radio y TV, conferencias de prensa sobre temas críticos, opiniones de eventuales `gabinetes en las sombras´ sobre todo acto de gobierno, celebraciones especiales para fomentar los lazos con los medios y hasta obsequios de fin de año.

El director del departamento de CP será también el encargado de todas las publicaciones del PP. Si el presupuesto es generoso, podrá editar un periódico que servirá para `bajar línea a la tropa´ y a la vez sentar la posición del PP ante periodistas y líderes de opinión. Será de su incumbencia y presupuesto generar y mantener una página web que sirva de órgano oficial y de consulta inmediata tanto para periodistas como para el público en general, en la que se reproducirán de forma inmediata las declaraciones y opiniones de los candidatos y especialistas del PP en todo momento.

El *website* del PP debe convertirse en poderosa herramienta de comunicación que servirá también para conseguir *feed back* de interesados, movilizar acciones públicas (por ejemplo recoger opiniones de la gente sobre el gobierno) e instalarse en los medios como el mejor sitio para recabar opiniones publicables del PP sobre temas políticos, sociales, económicos y culturales relevantes.

Finalmente el *website*, al modo de los antiguos `órganos oficiales´, estará en condiciones de ser suficientemente atractivo como para convertirse eventualmente en la fuente directa al alcance de los públicos con acceso a Internet, en casos en los que el PP encuentre dificultades de acceso a los medios tradicionales.

La oportunidad de la Política 2.0

¿Podrá, algún día, Internet servir de plataforma a los partidos políticos no solo para difundir sus proclamas, sino para organizar toda su vida partidaria? Quizás, esa era en la que Internet sea mucho más que una comunicación segmentada y secundaria para los partidos políticos ya empezó.

El 4 de febrero de 2008 marcó un hito para Colombia y su guerra contra las brutales FARC. Fue también un cachetazo mundial contra el mandamás venezolano Hugo Chávez, que proponía que los terroristas y secuestradores fueran considerados un ejército común y silvestre.

En todo el mundo, en 185 ciudades, millones salieron a las calles para pedirles a las FARC que dejen de secuestrar y violar los derechos humanos.

Los analistas remarcaron al pasar, que la convocatoria la hicieron cuatro jóvenes colombianos a través de la red social de Facebook, especializada en relaciones profesionales y amistosas. Algunos fueron más allá y resaltaron el poder de Internet para convocar. Sin duda, impresionante. Recordemos: cuatro colombianos usuarios de Facebook lanzaron una consigna en esa red: "Un millón de voces contra las FARC". Consiguieron un par de cientos de miles de adherentes `virtuales´ de Facebook primero, y luego sacaron millones a las calles de las principales ciudades del mundo a partir de la convocatoria virtual. Sin embargo, se puede ir más allá de elogiar a Facebook y su poder de convocatoria o a Internet como red que une al mundo y acelera la comunicación a una velocidad inimaginable. Cinco meses

más tarde, el propio Chávez se rindió ante la evidencia de que las FARC se habían convertido en una de las bandas terroristas más impopulares de la historia a nivel internacional, y tuvo que desdecirse totalmente: les pidió que desistan de su metodología del secuestro y que acepten la propuesta colombiana de integrarse a su vida política.

La clave para los profesionales de la comunicación es entender que desde el 4 de febrero quedó en claro que redes sociales como Facebook, myspace, LinkedIn y otras muchas que están apareciendo y aparecerán se convertirán en enormes oportunidades y amenazas para sus corporaciones, marcas, personalidades, partidos políticos o gobiernos. Además, el efecto contagio o imitación del éxito de Facebook para convocar una de las mayores manifestaciones globales de la historia va a atraer tanto a desarrolladores de nuevas redes sociales como a potenciales miembros a sumarse a alguna de ellas. Tanto para comunicadores empresarios como políticos, la demostración de poder de convocatoria de Facebook, que en pocas semanas puso a millones de personas en la calle en los cinco continentes a una determinada hora para protestar por una causa justa, es un hito en la profesión. Actualmente muchos gobiernos y partidos políticos ya deben estar pensando qué puede pasar si las protestas sociales (a favor o en contra) pueden movilizarse como la del 4 de febrero: cuatro amigos colombianos que decidieron crear una consigna movieron al mundo desde las pantallas de sus PC: para los profesionales de las PR es un antes y un después.

Las redes sociales (y Facebook es solo una de las tantas que hay y habrá), sumadas a los blogs, de los que diariamente aparecen miles nuevos, más youtube, a donde millones suben sus videos o grabaciones de TV favoritas, se convirtieron en una nueva amenaza y a la vez oportunidad para la comunicación de los partidos políticos.

Si se analiza la campaña de Barack Obama, el candidato mulato demócrata que aspira a la presidencia de Estados Unidos, Internet tiene el rol central. Algunos ejemplos: los millones de seguidores se enteran vía *e-mail* al mismo tiempo que los medios de las novedades de la campaña; las donaciones solo se pueden hacer por Internet. En el site www.barackobama.com se podía ver claramente que, además de la opción de saber todo sobre Obama y su campaña, la página está orientada a la participación y la conquista de adeptos y donaciones.

En la Argentina, por el contrario, el *site* de campaña de la presidenta Cristina Fernández de Kirchner, Cristina, Cobos y Vos (www.cristinacobosyvos.com.ar) permitía, por única participación, cambiar el 'vos' por el nombre del internauta. Eso sí: solo podía ser un nombre de hasta seis letras...

Bibliografía

Grunig, J., Hunt T. (s.f.). *Excellence in public relations and communication management*. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates.

Stuart, E. (1996). *PR! A Social History of Spin*, Basic Books.

Kaplan, T. (s.f) *The Tyleneol Crisis: How effective Public Relations saved Johnson & Johnson*, The Pennsylvania State University.

Summary: The present writing introduces the thematic of Political Communication's management. The author builds a parallel with the management of the corporative communication and the hierarchized figure of the Dircom, centralizing the strategy of communication in a base of scheme of double way in relation to the expectations and perceptions of the public, and approaching it from a strategic and operative dimension. It proposes a sort of constant dialogue between political parties and their objective public, not exclusively through mass media, but permanent monitoring the public opinion and the use

of the new technologies in a base of Political Communication 2.0 that maximizes the new opportunities that these represent. He analyzes local, Latin American and international cases.

Key words: communication management - communication strategy - Corporate Communication - Dircom - political campaigns - Political communication - political parties - Public - Public opinion - Public Relations - Relations with the Press.

Resumo: O presente escrito introduz a temática da gestão da comunicação política e suas implicações. Realiza um paralelo com a gestão da comunicação corporativa e a figura hierarquizada do Dircom, centralizando a estratégia de comunicação numa base de esquema de dupla via em relação às expectativas e percepções dos públicos, e a abordando-a desde uma dimensão estratégica e operativa. Propõe uma sorte de diálogo constante de parte dos partidos políticos com os públicos objetivos, não exclusivamente através dos meios de comunicação, senão através do monitorio permanente da opinião e a utilização das novas tecnologias numa base Comunicação Política 2.0 que maximize as novas oportunidades que estas representam. Analisa casos locais, latinoamericanos e internacionais.

Palavras chave: campanhas políticas - Comunicação Corporativa - Comunicação Empresária - Comunicação Política – Dircom - estratégia de comunicação - gestão organizacional - Opinião pública - partidos políticos – Públicos - Relações com a prensa - Relações Públicas.

Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina. Carta abierta en el 50° aniversario

Graciela Fernández Ivern ^(*)

(*) Licenciada en Relaciones Públicas (UADE). Presidenta del Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina.

Resumen: El presente escrito se realiza en el 50° del Consejo Profesional de Relaciones Públicas en la Argentina, marco en que se realizó la `1ra Conferencia Internacional de Relaciones Públicas`, evento inédito en la Argentina y para la profesión, como un espacio de reflexión, consolidación y proyección hacia el futuro. El objetivo de `Identidad País: el valor estratégico de las Relaciones Públicas` fue generar un espacio para el análisis y debate del rol de las Relaciones Públicas en los países e instituciones. A la vez, la Presidenta del Consejo Profesional de Relaciones Públicas reflexiona acerca de la misión de la institución y el trabajo mancomunado en comisiones de trabajo que articula las diversas perspectivas de la gestión profesional, y analiza la proyección de las Relaciones Públicas en los próximos años.

Palabras claves: Relaciones Públicas - Reputación Corporativa - Lobbying - Comunicación con el Gobierno - Comunicación de Crisis - Comunicación de Marketing - Responsabilidad Social Empresaria - Comunicación Interna - Comunicación Política - Comunicaciones Integradas - Pymes - opinión pública - imagen corporativa - reputación corporativa - gestión comunicacional - comunicación corporativa - comunicación empresaria - comunicación institucional - Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 82]

Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina. Carta abierta en el 50° aniversario

El Consejo Profesional festeja este año su 50 aniversario, cinco décadas en el desarrollo organizado de las Relaciones Públicas en la Argentina.

Desde el nacimiento en el país de la primera asociación en 1958, ejecutivos de empresas, consultores y académicos se esforzaron por el crecimiento y reconocimiento de la profesión. Luego de una serie de aperturas de instituciones y de fusiones entre varias de ellas, el actual Consejo de Relaciones Públicas de la República Argentina es el resultado del trabajo de muchos entusiastas a lo largo de todos estos años.

En 1989 nació el `Consejo Profesional de Relaciones Públicas`, concluyendo el proceso de integración del sector. Recientemente esta institución ha sido autorizada a funcionar como Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina.

El 50° Aniversario

Decidimos festejar nuestro 50 aniversario organizando la “1ra Conferencia Internacional de Relaciones Públicas” que se llevo a cabo el 26 de agosto de 2008 en el Sheraton Hotel & Convention Center. Entendimos que un evento como ese –poco común en la Argentina en nuestra profesión– era útil como espacio de reflexión, consolidación y proyección hacia el futuro.

El título de la conferencia fue ‘Identidad País: el valor estratégico de las Relaciones Públicas’. En tiempos de cambio y crecimiento, la Argentina debe plantearse con seriedad, no ya su imagen, sino su identidad como Nación. Para ello, el aporte de los expertos en Relaciones Públicas será de suma importancia.

El objetivo de la conferencia fue generar un espacio para el análisis y el debate sobre el rol que cumplen las Relaciones Públicas en los países e instituciones. Para ello se convocaron a especialistas de ámbitos diversos pero relacionados, para que el conjunto de sus miradas nos ayudara a construir el nuevo paradigma de las Relaciones Públicas.

Se expuso sobre los valores detrás de una identidad del país de cara al próximo Bicentenario, se contribuyó con experiencias puntuales a la reflexión de cómo las empresas globales pueden consolidar la imagen del país. Desde otra óptica, se acercó la visión de cómo gestionar las Relaciones Públicas en el mundo global, sin perder la unidad de voz y contemplando la diversidad cultural de las regiones.

También profesionales de los medios centraron la reflexión en los países, los medios y los foros internacionales, completando el tema a través del análisis profundo del consumo de medios de la región. Y no podríamos hablar hoy de medios y de Relaciones Públicas sin contemplar el advenimiento de Internet y las relaciones *on-line*, temáticas que tuvieron un intenso tratamiento.

Un aporte sustancial para dilucidar el beneficio público de las Relaciones Públicas fue el de la Presidenta del poderoso Instituto de PR de Gran Bretaña, quien nos acercó asimismo, las conclusiones del 5th World Public Relations Conference & Festival, de Londres, desarrollado en esa ciudad el pasado mes de junio.

Y por último una mesa centrada en una de las áreas más interesantes de nuestra labor profesional y que más controversias despierta: el *lobbying*. Destacados miembros del Poder Legislativo Nacional y uno de los más avezados especialistas del país, echaron luz sobre el tema.

Coincidentemente a la 1ra. Conferencia y en festejo del 50° aniversario llevamos a cabo en la misma semana otros eventos que organizamos anualmente para los jóvenes. Me refiero al Encuentro Anual de Estudiantes y Jóvenes Profesionales de Relaciones Públicas, actividad que lleva ya más de 20 años y que brinda a los jóvenes, durante un día entero, la posibilidad de conectarse con la práctica de la profesión a partir de talleres y exposiciones de especialistas.

También se llevaron a cabo las Olimpiadas de Relaciones Públicas de la que participan los alumnos de las carreras universitarias de Relaciones Públicas de todo el país, resolviendo casos prácticos que se someten a un jurado; experiencias positivas innegables en la vida de un universitario relacionista. Como en todas las profesiones sostenemos que hay quienes la ejercen de pleno derecho y expandiendo sus horizontes con creatividad y principios éticos, y quienes no. Esta es una de las razones por las que a veces, en el espacio público, las Relaciones Públicas son confundidas con otro tipo de acciones. Las dos últimas actividades mencionadas que realizamos año tras año, consolidan nuestra profesión desde las bases de la formación universitaria y son un magnífico aporte al fortalecimiento de los jóvenes profesionales, para que en el futuro la sola mención de Relaciones Públicas no generen ambiguas percepciones.

El hoy del Consejo Profesional de Relaciones Públicas

La misión del actual Consejo Profesional de Relaciones Públicas es la de congregar a los profesionales de la actividad, estableciendo estándares éticos, velando por el profesionalismo, promoviendo la investigación y el desarrollo de la actividad en el mercado y defendiendo los intereses de sus miembros.

Los pilares de su acción son la mejora constante en la calidad de la comunicación, el respeto de los principios éticos y la transparencia de los vínculos de las organizaciones con sus distintos públicos.

En los 50 años transcurridos la profesión ha ido transformándose, adaptándose, tomando mayor preponderancia en las organizaciones y por ende mayor jerarquía, incorporando tecnología y munéndose de sólidas bases científicas que permiten su desenvolvimiento. Correspondiéndose con lo mismo, en 2008 el Consejo Profesional continúa con su paulatino crecimiento.

Buscamos ser el referente de las Relaciones Públicas en la Argentina y el centro de encuentro de profesionales, ofreciendo un espacio de intercambio y conocimiento que se traduzca en capital intangible. El Consejo cuenta con el gran cuerpo de socios, el Consejo Directivo y 4 Comisiones de trabajo: la de Consultoras que nuclea a 30 de las más prestigiosas consultoras nacionales e internacionales; la Corporativa que es formada por ejecutivos de las más importantes empresas del país, la de Educación integrada por las 15 universidades que dictan la carrera de Relaciones Públicas y las de Estudiantes y Jóvenes Profesionales, que como su nombre lo indica reúne a quienes están comenzando a forjar su espacio. Cada una de las Comisiones funciona con su propia agenda y se suscriben a los objetivos generales de la organización.

En cuanto a nuestras relaciones con el resto del mundo sabemos que el intercambio de formación, experiencia y conocimiento de nuevas teorías y conceptos, más allá de nuestras fronteras es vital. Por eso personalmente represento al Consejo Profesional frente a la PRSA –Public Relations Society of America– y al CIPR –Chartered Institute of Public Relations– de Gran Bretaña y, más recientemente, ante la Global Alliance for Public Relations and Communications, una entidad con sede en Londres y Secretaría General en Lugano, Suiza, que agrupa a las asociaciones nacionales de alto prestigio de diferentes países y con la que hemos comenzado a trabajar en proyectos comunes a los países, bajo el paraguas de la ética profesional. Es nuestra intención continuar abriendo caminos de encuentro con otros grupos y asociaciones nacionales e internacionales.

La profesión y su futuro

La historia y el presente que formaron los especialistas en comunicación durante años anteriores, permitieron una evolución constante de la profesión en el país. El mercado de hoy presenta un notable crecimiento en la cantidad de profesionales y niveles de especialización avanzados, que permitirán continuar el proceso evolutivo de las Relaciones Públicas en la Argentina y en el mundo.

Asimismo, la conciencia de las corporaciones de la importancia que tienen la Imagen y la Reputación, el nuevo espectro de medios de comunicación, la intensificación y complejidad de las actividades gubernamentales y las necesidades de ofrecer soluciones concretas a problemas de comunicación, permitirá un crecimiento de la profesión mucho mayor aún al registrado en las últimas décadas.

En este camino, el Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina, es hoy y será en el futuro, el motor para la integración de las nuevas herramientas, el creador de valor agregado para sus miembros y el fiscalizador del ejercicio profesional, en pos de un marco que brinde a los profesionales del país seguridad, permanencia y el reconocimiento que merecen.

Entendemos que debemos resguardar a nuestros miembros individuales y a la profesión de Rela-

ciones Públicas en general. Valoramos el rol que nos toca jugar en el sostenimiento de estándares profesionales éticos; en asegurar las “mejores prácticas” y, en definitiva, en ser sostén de una industria que trabaje en el interés y beneficio público.

Deseo y aspiro que todos los que practiquen o deseen practicar esta profesión, puedan integrarse al Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina para que juntos contribuyamos a que las Relaciones Públicas en la Argentina crezcan y se consoliden aún más.

Lic. Graciela Fernández Ivern
Presidente del Consejo Profesional de Relaciones
Públicas de la República Argentina

Summary: The present article is written in occasion of the 50^o anniversary of the Public Relations Professional Council in Argentina, frame in which The First International Conference of Public Relations was developed. It was an unpublished event in Argentina and for the profession, like a reflection space, consolidation and projection towards the future. The objective of ‘Country Identity: the strategic value of Public Relations’ was to generate a space for the analysis and debates of the role of Public Relations for countries and institutions. At the same time, the President of the Public Relations Professional Council reflects about the mission of the institution and the joint work in work commissions that articulate the diverse perspective of the professional management, and analyses the projection of the Public Relations in the next years.

Keywords: Public Relations - Corporate Reputation - Lobbying - Public Affairs - Crisis Communication - Marketing Communication - Corporate Social Responsibility - Internal Communication - Political Communication - Integrated Communications - Small and Medium Companies - public opinion - corporate image - communicational management - corporate communication - PR Professional Association

Resumo: O presente escrito se realiza no 50^o do Conselho Profissional de Relações Públicas na Argentina, marco em que se realizou a ‘1ra Conferência Internacional de Relações Públicas’, evento inédito na Argentina e para a profissão, como um espaço de reflexão, consolidação e projeção para o futuro. O objetivo de ‘Identidade País: o valor estratégico das Relações Públicas’ foi gerar um espaço para a análise e debate do papel das Relações Públicas nos países e instituições. Ao mesmo tempo, a Presidenta do Conselho Profissional de Relações Públicas reflexiona a respeito da missão da instituição e o trabalho mancomunado em comissões de trabalho que articula as diversas perspectivas da gestão profissional, e analisa a projeção das Relações Públicas nos próximos anos.

Palavras chave: Relações Públicas - Reputação Corporativa - Lobbying - Comunicação com o Governo - Comunicação de Crise - Comunicação de Marketing - Responsabilidade Social Empresária - Comunicação Interna - Comunicação Política - Comunicações Integradas - Pymes - opinião pública - imagem corporativa - gestão comunicacional - comunicação corporativa - comunicação empresária - Conselho Profissional de Relações Públicas

La sustentabilidad corporativa como objetivo estratégico de las relaciones públicas

Juan Iramain (*)

(*) Doctor en Comunicación Social de la Universidad Austral y Licenciado en Comunicación Social de la misma universidad. Es miembro del Círculo Dircom, y Secretario del Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina. Actualmente es Vicepresidente de Asuntos Corporativos y Comunicaciones de Turner Internacional Argentina, y profesor de Planificación Estratégica de las Comunicaciones en el Master en Dirección de Comunicaciones Institucionales (CCO) de UADE Business School.

Resumen: Las Relaciones Públicas, a veces, no se entienden adecuadamente por la falta de claridad con la que se enuncia su rol estratégico y operativo en las organizaciones. Comprender cuál es su objetivo principal –generar las condiciones regulatorias y de opinión pública que hagan sustentable el negocio en el mediano y largo plazo–, resulta clave no sólo para la gestión de la profesión sino para la organización en sí, ya que las organizaciones que así lo entienden aseguran su futuro y las que no, se arriesgan a desaparecer.

Palabras claves: Relaciones Públicas - Reputación Corporativa - Comunicación de Crisis - Comunicación con el Gobierno - Lobbying - Comunicación de Marketing - Responsabilidad Social Empresarial - Comunicación Interna - Comunicación Financiera - opinión pública - imagen corporativa - organización - gestión comunicacional - planes de comunicación - públicos - comunicación corporativa - eventos - comunicación empresarial - comunicación institucional

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 92]

1. Introducción

Las Relaciones Públicas gozan de un prestigio incierto en el ámbito corporativo: hay organizaciones que valoran su rol estratégico y, en consecuencia, aprovechan sus potencialidades y destinan los recursos necesarios a sus tareas. Están las que intuyen vagamente su importancia y asignan un profesional a las relaciones con los medios, la custodia de la imagen institucional y algunas iniciativas de responsabilidad social. Y hay organizaciones que directamente ignoran el tema y sólo acuden a algún experto en contextos de crisis o de extrema necesidad coyuntural. Probablemente los principales responsables de este problema de posicionamiento de las relaciones públicas seamos los propios académicos y profesionales de esta disciplina, que hemos dado con frecuencia explicaciones confusas o sesgadas sobre nuestra propia especialidad.

Esta confusión conceptual –y sus efectos negativos en la comunicación y posicionamiento de la profesión– no es del todo inexplicable: las relaciones públicas, como muchas otras disciplinas relativa-

mente nuevas, no cuentan con una definición única, aceptada de manera unánime en el ámbito académico y profesional. Aunque se han ejercido tareas que hoy se enmarcan dentro del ámbito de las relaciones públicas desde tiempos inmemoriales (Cutlip, 1997), empezaron a enseñarse tardíamente en las universidades de manera sistemática (ya avanzado el siglo XX) por lo que su desarrollo teórico está aún lejos de alcanzar la madurez.

A esta reciente incorporación al mundo académico se agregan, además, otros factores que contribuyen a que la falta de acuerdo sea mayor. Frecuentemente las relaciones públicas reciben otros nombres equivalentes (relaciones institucionales, comunicación corporativa, comunicación institucional, asuntos públicos, etc.), sin que haya un acuerdo definitivo sobre las similitudes y diferencias entre estos conceptos. Y a veces otras actividades que no son propiamente la profesión de las relaciones públicas –o que, en rigor, son sólo una parte de ella– se han llamado “relaciones públicas” sin más aclaraciones: es el caso, por ejemplo, de la organización de eventos con personas con notoriedad pública y la gestión de la cobertura mediática de esos eventos.

Queda para otro estudio el análisis de la conveniencia o no del uso de “relaciones públicas” como fórmula que designa esta profesión, y su comparación con otras denominaciones relativamente equivalentes. Al menos, de manera provisoria, puede tomársela como válida. Sobre su status epistemológico, baste decir aquí que desde hace tiempo, fuera de toda discusión, se la considera una disciplina científica que cuenta con los requisitos típicos de las ciencias. Para quien se interese por este tema, existe bibliografía específica que además recopila puntos de vista de diversos autores en la materia¹. Edward Bernays, considerado el padre de las relaciones públicas por ser su primer teórico, las consideró una ciencia social aplicada, y tomó para sus desarrollos conceptuales elementos de la psicología, la sociología y otras disciplinas orientadas a influir en el modo de pensar y de actuar de las personas. El contexto en el que Bernays escribía –*Crystallizing Public Opinion* se publicó en 1923 y *Propaganda* en 1928, años en los que las teorías más mecanicistas tenían plena vigencia– de alguna manera explican su optimismo acerca del poder de los mensajes en las conductas humanas². Lo cierto es que los textos de Bernays que de algún modo se acercan a una conceptualización de las relaciones públicas, aluden a una disciplina que incide en el modo de pensar y de actuar de los diversos públicos, mediante técnicas tomadas principalmente de la psicología, con el complemento de otras ciencias sociales³. Tras el legado de Bernays, numerosos teóricos y profesionales ensayaron definiciones con relativa coincidencia conceptual, en las que sobre todo se ha descrito una actividad amplia (por eso se alude a “relaciones”, en plural), que incluye el apoyo a las actividades tradicionales de marketing, la organización de eventos, la gestión de publicaciones en los medios de comunicación, el *lobbying*, la relación con diversos *stakeholders*, la gestión de los programas de responsabilidad social corporativa y la comunicación interna. La enumeración de ejemplos de definiciones de este tipo resultaría excesiva, pero puede señalarse un elemento común que las pone en la misma categoría: la mayoría de ellas son descriptivas o, dicho de manera simplificada, se ocupan principalmente del ‘qué hacen’ las relaciones públicas y, eventualmente, del ‘cómo lo hacen’.

En este contexto de proliferación de definiciones descriptivas basadas en qué hacen las relaciones públicas y en cómo lo hacen, a partir de la reunión anual de la PRSA (Public Relations Society of America) en 1988, se produjo la aceptación relativamente pacífica del siguiente enunciado: “las relaciones públicas ayudan a la organización y sus públicos a adaptarse mutuamente”. La mayoría de los autores que citan la frase entienden que no se trata propiamente de una definición (no fue enunciada con ese propósito), pero la admiten como apropiada para describir el núcleo duro de las relaciones públicas como actividad profesional.

2. Hacia una definición de relaciones públicas

Aristóteles pensaba que el mundo físico podía explicarse acabadamente con un esquema teórico basado en cuatro causas: la causa material (de qué está hecha la cosa), la causa formal (cómo está hecha), la causa eficiente (por quién está hecha) y la causa final (para qué está hecha) (Aristóteles, Física). Con independencia de si, dado el estado actual de las ciencias, este esquema necesita o no ajustes, autores como Gordon Miller han demostrado que la consideración de las cuatro causas resulta fecunda y aporta un gran rigor conceptual a los desarrollos teóricos, y que la exclusión de alguna de ellas los empobrece y limita (Miller, 1998).

El foco en la causa material (el qué) y la causa formal (el cómo) tiene como consecuencia natural la generación de definiciones extensas y enumerativas porque los autores que adoptan este punto de vista procuran no dejar fuera de la fórmula nada que remotamente involucre a las relaciones públicas. Así, han surgido formulaciones del tipo: “Las relaciones públicas se ocupan de desarrollar la imagen corporativa de las organizaciones y de establecer vínculos con los medios de comunicación, el gobierno, las cámaras empresarias, los sindicatos, las ONGs y otras entidades, además del público interno, mediante la utilización estratégica de diversas herramientas de comunicación”. Este tipo de enunciados, si bien cumplen fines descriptivos, no resultan del todo rigurosos desde el punto de vista teórico en la medida en que excluyen la causa final, es decir, para qué o con qué objetivo se llevan a cabo todas esas acciones. Además, las definiciones enumerativas, por extensas que sean, siempre parecen dejar sin mencionar algún aspecto de la profesión, lo que ha llevado a buscar criterios transversales que cumplan un papel de integración y articulación. Es el caso, por ejemplo, de la propuesta teórica de las “comunicaciones integradas de marketing”, cuyo desarrollo conceptual sobrevino principalmente a partir de las propuestas del profesor Clarke Caywood, de Northwestern University (Claywood, 1997).

Quizá una manera de contribuir a la clarificación conceptual en este tema sea ensayando un cambio de enfoque. La enumeración de temas afectados por las relaciones públicas puede ser exhaustivo y lograr un relativo consenso: incluye acciones de relacionamiento con los medios de comunicación, con el gobierno, con cámaras u otras entidades que nuclean a cada sector, con ONGs, con universidades, con asociaciones de vecinos y con cuanta institución pueda tener algún vínculo con la organización. También comprenden los programas de responsabilidad social corporativa, y las estrategias y prácticas del manejo de crisis. Cuando se trata de empresas, las relaciones públicas pueden incluir además el vínculo con los accionistas, con eventuales inversores, con socios, con clientes, con proveedores, y hasta con compañías de la competencia. En definitiva, con todos los grupos de interés que de alguna manera afectan a sus fines corporativos.

Las relaciones públicas, en la medida en que incluyen el vínculo con los medios, constituyen también una herramienta clave de apoyo al marketing tradicional. Por eso entra bajo su responsabilidad la organización de eventos que pueden tener cobertura mediática y la generación de información de interés periodístico relacionada con los productos o servicios que ofrecen las empresas.

Como se ve, la enumeración de temas que están, o deberían estar, bajo la responsabilidad del departamento de relaciones públicas de una organización es amplia y coincide con la causa eficiente (el quién), con la causa material (el qué o de qué) y, excepcionalmente, con la causa formal (el cómo) de las relaciones públicas.

Si se mantiene el esquema de las cuatro causas que propuso Aristóteles para explicar la realidad física, queda aún sin consideración la causa final (el para qué) de los temas de los que caen bajo esta profesión. Probablemente la consideración de la finalidad de las acciones de relaciones públicas constituya una novedad conceptual con implicancias prácticas útiles (Iramain, 2006).

La finalidad, o causa final, de las acciones de relaciones públicas inicialmente parece tan amplia como su causa material. Incluye la promoción inmediata de productos o servicios, la generación en el mediano plazo de confianza en diversos públicos, la mejora y consolidación de la reputación corporativa y la consecución de legislación adecuada para operar, entre otros fines. Sin embargo, pueden encontrarse conceptos que de alguna manera engloban los objetivos de las acciones de los profesionales de las relaciones públicas y sirven como sustitutos de una enumeración que, aunque fuera exhaustiva, siempre correría el riesgo de ser incompleta.

Así como en las ciencias experimentales se procuran generar condiciones ideales de observación para llegar a conclusiones precisas (se aíslan y controlan variables en un laboratorio, por ejemplo), en las ciencias sociales se realizan ensayos equivalentes. Tomando como punto de partida el concepto propuesto por la PRSA, en la medida en que se producen condiciones de baja o nula adaptación entre las organizaciones y sus públicos, se ve con mayor claridad que las relaciones públicas tienen, precisamente, el rol de ayudar a las organizaciones y a sus públicos a adaptarse mutuamente. Dicho de otro modo, si se generan las “condiciones de laboratorio” de mayor dificultad de adaptación entre una organización y sus *stakeholders*, de alguna manera se puede observar con mayor claridad el fenómeno y puede determinarse con precisión para qué sirven las relaciones públicas.

Son variadas las maneras en que puede recrearse teóricamente la “tormenta perfecta” para una organización: esas circunstancias en las que descienden al mínimo sus posibilidades de mutua adaptación con el entorno. A continuación se consideran tres, que de alguna manera incluyen otras múltiples posibilidades:

- Cuando la actividad que desarrolla la organización es contraria a la posición de uno o más grupos de interés.
- Cuando la existencia misma de la organización, o de una función que ella desarrolla, no se deriva una actividad económica espontánea, sino principalmente de una iniciativa regulatoria.
- Cuando el entorno en el que opera la organización, por diversas razones, genera una hostilidad potencial o actual contra ella.

Conviene ahora detenerse brevemente en cada una de ellas.

El primer caso es el de las organizaciones que generan, por su propia actividad, relaciones potencialmente conflictivas con su entorno. Es el caso de las compañías con actividades de alto impacto ambiental como las mineras, las petroleras o las papeleras; o que pueden poner en riesgo la salud de los individuos, como las tabacaleras o los laboratorios; o con implicancias sociales complejas, como la industria del juego o las compañías que producen bebidas alcohólicas; o con incidencia más o menos directa en conflictos sensibles y de envergadura, como la industria armamentística. La enumeración puede extenderse, pero el denominador común se mantiene: la organización misma genera su propio riesgo porque hay grupos sociales que están expuestos a potenciales efectos negativos de su actividad, y pueden volverse hostiles. Aquí, los escenarios de crisis son altamente probables.

El segundo caso es el de las organizaciones cuya operación no sería posible sin que un marco regulatorio las cree o las habilite, y que habitualmente cuentan con un alto grado de control por parte del estado para llevar a cabo sus actividades. Es lo que sucede con algunas empresas que prestan servicios públicos, originalmente estatales, que, tras un proceso de privatización, operan en el mercado en un contexto altamente regulado. O del sistema de jubilación privada, que, en la Argentina, empezó a existir a partir de una ley, y fue también una ley lo que lo dio por terminado. O de las empresas

propietarias de canales de TV abierta o de estaciones de radio, que utilizan el espacio radioeléctrico –propiedad del estado–, y permanecen sujetas a su control y a sucesivas renovaciones de la concesión de las licencias para operar. En todos los casos, modificaciones en la legislación o dictámenes negativos del órgano controlador pueden impactar decisivamente en su modo de operar, e incluso determinar el fin de sus operaciones.

Finalmente, el tercer caso no se produce por la actividad de la organización que genera condiciones de riesgo, ni por la alta dependencia de la autoridad estatal, sino por otras variables del contexto. Por razones diversas, pueden producirse condiciones sociales o políticas que generan rechazos masivos contra ciertas empresas: es lo que sucede, por ejemplo, en países con gobiernos populistas de corte socialista o nacionalista que promueven la hostilidad hacia las compañías extranjeras; o en los que circunstancias de la historia reciente han generado antipatías más o menos generalizadas hacia ciertos tipos de empresas (es el caso de algunas privatizadas de la década de 1990, o de los bancos involucrados en la crisis de 2002 en la Argentina). En estos contextos, una coyuntura de agravamiento de la inseguridad jurídica unida a una dificultad económica, ponen en riesgo grave la sustentabilidad de algunas compañías. Lo que realmente produce la “tormenta perfecta” es la combinación de algunas de las anteriores. Rara vez se combinan las tres variables, pero con frecuencia sí coexisten dos de ellas: hay organizaciones que llevan a cabo actividades que producen rechazo en uno o más grupos de interés, y lo hacen en un entorno inestable, inseguro o directamente hostil, por lo que su permanencia en el tiempo se hace problemática. O, más frecuentemente aún, hay compañías que operan en entornos altamente regulados y controlados por el estado, y que a la vez son juzgadas por la opinión pública de manera negativa. Dependen de la voluntad del gobierno para seguir operando, lo que hace que su sustentabilidad sea precaria⁴.

Una circunstancia más que puede producir impactos severos en la capacidad de una organización para adaptarse mutuamente con su entorno son los escándalos de corrupción. El caso Enron en los Estados Unidos, o el de IBM-Banco Nación, o Siemens, o Skanska en la Argentina, resultan emblemáticos. Se trata de crisis profundas que pueden producir impacto en las operaciones pero que, en rigor, no constituyen una categoría distinta de la considerada en primer lugar: es la misma organización la que, mediante un hecho o una sucesión de hechos, genera las condiciones para que uno o más grupos de interés se vuelvan hostiles contra ella.

3. La sustentabilidad corporativa como objetivo

La mutua adaptación de la organización con sus públicos tiene una instancia preventiva –la que tiende a evitar situaciones que generen hostilidad de parte de los *stakeholders*–, y cuenta también con una instancia proactiva, que procura generar condiciones favorables de entendimiento y empatía. En rigor, se trata de una distinción meramente conceptual porque en la práctica son las mismas acciones que generan buena voluntad de parte de los grupos de interés las que evitan potenciales conflictos. En ese sentido, la profesión de las relaciones públicas lleva a cabo actividades que atenúan o minimizan el impacto negativo de la operación, a la vez que generan condiciones favorables o de good will en los distintos grupos de interés para hacer viable la operación en el mediano y largo plazo.

Aún tomando como válida la propuesta conceptual de la PRSA, hay que señalar que la mutua adaptación que procuran lograr las relaciones públicas entre las organizaciones y sus entornos no es un fin en sí mismo: las organizaciones no buscan adaptarse a sus públicos sino cumplir con sus fines corporativos. Si quieren lograr una adaptación mutua con sus grupos de interés, es porque eso posi-

bilitará alcanzar esos fines. Cuando se trata de compañías con fines de lucro, el fin corporativo –aun a riesgo de ser redundante– es el lucro. Las compañías procuran establecer relaciones armónicas con sus *stakeholders* para poder mantener las condiciones que le permitan llevar adelante un negocio lucrativo en el mediano y largo plazo, minimizando los riesgos. Los partidos políticos procuran adaptarse a sus públicos porque quieren alcanzar el poder y, una vez alcanzado, mantenerlo. Las ONGs intentan una estrecha adaptación con sus públicos para generar las condiciones que hagan posible lograr las transformaciones sociales que se proponen. Y así cada tipo de organización: la mutua adaptación a sus públicos es un medio indispensable, pero siempre un medio, para alcanzar un fin que lo trasciende.

El enunciado que se popularizó a partir de aquella convención anual de la PRSA en 1988, aunque es acertado, admite una cierta profundización que le aporte una mayor precisión teórica: está clara la causa eficiente (el quién: las organizaciones), y la causa material (el qué: la adaptación mutua con sus públicos). En cambio, no están explícitas la causa formal (el cómo) ni la causa final (el para qué). Y como lo explica Miller, la exclusión de la causa formal y la causa final en los enunciados teóricos generan notorias limitaciones conceptuales (Miller, 1998).

La causa final acaba de ser explicitada: la finalidad de la mutua adaptación entre las organizaciones y sus públicos es lograr el fin corporativo de esas organizaciones (el lucro, el poder, un cambio social, etc.). La causa formal –el cómo–, en cambio, aunque ha quedado mencionada en los ejemplos, no ha sido enunciada aún de manera clara. Puesto que se trata de lograr el fin corporativo de manera permanente, o con continuidad temporal, el cómo parece identificarse con las condiciones internas y externas a la organización que hacen posible alcanzarlo. En otras palabras, la causa formal de las relaciones públicas son las condiciones de mutua adaptación entre la organización y sus públicos. O, en una fórmula más precisa: las condiciones de opinión pública y de marco legal que hacen posible la consecución del fin corporativo.

Ya con la integración del esquema causal aristotélico completo, puede ensayarse ahora una nueva propuesta conceptual: las relaciones públicas procuran, mediante la interacción con los distintos grupos de interés (causa material) generar las condiciones regulatorias y de opinión pública (causa formal) que hagan posible que una organización (causa eficiente) alcance su fin corporativo en el mediano y largo plazo (causa final). Se trata de la mutua adaptación entre las organizaciones y sus públicos, como lo propuso la PRSA, pero haciendo explícito ahora de qué se trata esa adaptación –las condiciones legales y de opinión pública adecuadas– y para qué se busca esa adaptación: para alcanzar el fin corporativo de la organización, que es variable según los casos, pero que puede identificarse con el concepto de sustentabilidad o, más específicamente de sustentabilidad corporativa en la medida en que se extiende en el tiempo.

Sustentabilidad es un término que genera alguna confusión, por lo que conviene detenerse brevemente en él. El Diccionario de la Real Academia aún no lo reconoce como válido. Establece que sustentable es ‘que se puede sustentar o defender con razones’, y enuncia que sustentar, en su segunda acepción –la que interesa a estos efectos– es ‘conservar algo en su ser o estado’. Como se ve, la Real Academia Española de la Lengua no ha sido permeable todavía al uso común que se le ha dado al término, sobre todo en el ámbito de los estudios ambientales, la sociología y el *management*. En el inglés, el cambio, *sustainability* ya es reconocido por The Oxford Dictionary como *the property of being sustainable*, y la segunda acepción de *sustainable* se enuncia, referido a la industria, del desarrollo o la agricultura, como *avoiding depletion of natural resources*. Se trata de un término asociado a la protección ambiental principalmente.

El concepto sustentabilidad, como se lo usa en este contexto, se acerca más al de *corporate sustainability*, de una manera parecida a la que ha propuesto Mel Wilson (Wilson, 2003): incluye el desarrollo sustentable (ambiental), la responsabilidad social corporativa, las relaciones con todos los grupos de interés de la organización, y la provisión de información transparente a la sociedad sobre el modo en que la compañía interactúa con todos sus públicos y con el medio ambiente. Dicho con otras palabras, se trata de un conjunto de prácticas de interacción con los *stakeholders* que generan adaptación mutua: que establecen las bases para lograr consensos e intereses comunes. Estas prácticas reducen los potenciales conflictos –y facilitan su resolución, cuando se producen– y, en consecuencia, hacen posible que la organización pueda seguir operando en el futuro.

En definitiva, las relaciones públicas (o los asuntos públicos o corporativos) son la interacción que lleva a cabo una organización con los distintos grupos de interés con el fin de contribuir a generar las condiciones regulatorias y de opinión pública, que hagan posible alcanzar su fin corporativo en el mediano y largo plazo.

Los grupos de interés son variados, e incluyen, en el caso de las empresas, a los accionistas y a los potenciales inversores. Por eso es materia de las relaciones públicas la comunicación financiera.

Incluyen a los empleados permanentes y a los esporádicos, estacionales u ocasionales, y por eso es responsabilidad de las relaciones públicas la comunicación interna y el vínculo con los sindicatos.

Son grupos de interés las organizaciones sociales de alcance barrial, comunal, municipal, provincial, nacional y aun internacional. Y también las instituciones directa o indirectamente afectadas por las operaciones de la compañía. Por eso la gestión de las iniciativas de responsabilidad social corporativa están bajo la responsabilidad del departamento de relaciones públicas.

También los clientes, proveedores y empresas de la competencia, por eso los responsables de las relaciones públicas representan a sus empresas en las cámaras, asociaciones y otras entidades.

Y los medios de comunicación que de alguna manera llegan a todos esos públicos, por eso las relaciones con los medios son parte fundamental de las relaciones públicas.

Esta enumeración, aunque amplia, deja de lado necesariamente a otros públicos específicos que, según los casos, resultan clave para ciertas organizaciones, y que forman parte de la tarea de la profesión de relaciones públicas. Se trata, en cualquier caso, de grupos con los que se procura generar *good will* para que el clima social sea favorable para las operaciones de la compañía en el mediano y largo plazo.

Pero no basta con una opinión favorable de parte de diversos *stakeholders*. Las organizaciones operan en contextos más o menos regulados y, si quieren mantener en el tiempo su negocio, no pueden hacerlo fuera de la ley. Dicho con otras palabras, el *lobbying* cae bajo la responsabilidad directa de la profesión de relaciones públicas en la medida en que procura influir en la autoridad legislativa (el Poder Legislativo y otros organismos del estado) para lograr un marco regulatorio que haga sustentable –y, en alguna medida, previsible– el negocio en el mediano y largo plazo.

4. Conclusiones

Durante años no ha habido acuerdo acerca de una definición de “relaciones públicas” que sinteticamente con claridad esta profesión. Hubo un cierto consenso a partir de 1988, en que la PRSA (Public Relations Society of America), entre las conclusiones de su reunión anual, expresó que “las relaciones públicas ayudan a la organización y sus públicos a adaptarse mutuamente”, aunque la mayoría de los autores piensan que no se trata propiamente de una definición.

Para ensayar una propuesta de definición de relaciones públicas, tomando el concepto enunciado

por la PRSA, resulta útil recrear teóricamente algunas condiciones de baja o nula adaptación entre las organizaciones y sus públicos. Los casos más típicos son:

1. Cuando la actividad que desarrolla la organización es contraria a la posición de uno o más grupos de interés.
2. Cuando la existencia misma de la organización, o de una función que ella desarrolla, no se deriva de una actividad económica espontánea, sino principalmente de una iniciativa regulatoria.
3. Cuando el entorno en el que opera la organización, por diversas razones, genera una hostilidad potencial o actual contra ella.

De este modo, por oposición, puede visualizarse con claridad el rol de las relaciones públicas como generadoras de mutua adaptación entre las organizaciones y sus *stakeholders*.

A partir de estos escenarios en que de algún modo se recrea la 'tormenta perfecta' de las organizaciones, resulta claro que la adaptación mutua no es un fin en sí mismo sino un medio para alcanzar otros fines corporativos: el lucro, el poder, determinadas transformaciones sociales, etc. El fin u objetivo corporativo, que varía según el tipo de organización, habitualmente no es considerado en las definiciones de relaciones públicas de tipo descriptivo o enumerativo, y tampoco está presente en el enunciado de la PRSA. Algunos autores –particularmente epistemólogos, como Gordon Miller⁵– han coincidido en que las formulaciones teóricas que gozan de un mayor rigor conceptual son aquellas que tienen en cuenta las cuatro causas que Aristóteles propuso en su Física: causa eficiente (quién), causa material (qué o de qué), causa formal (cómo) y causa final (para qué). La mayoría de las definiciones de relaciones públicas, en la medida en que se centran en una enumeración de una serie de tareas que forman parte o deberían formar parte de la responsabilidad de los profesionales de relaciones públicas, suelen omitir la causa final, que es la que explica a las demás.

La causa final de las organizaciones es su fin corporativo. En la medida en que las relaciones públicas son funcionales a las organizaciones, su finalidad es contribuir a la sustentabilidad en el mediano y largo plazo del fin corporativo. La causa formal de las relaciones públicas –es decir el cómo– son las condiciones de mutua adaptación entre la organización y sus públicos. En otras palabras: las condiciones regulatorias y de opinión pública que hacen posible la consecución del fin corporativo.

El examen de cada una de las causas aristotélicas aporta los elementos para proponer una definición de relaciones públicas que integre la propuesta de la PRSA y haga explícitas además las causas que no habían sido tenidas en cuenta: las relaciones públicas (o los asuntos públicos o corporativos) son la interacción que lleva a cabo una organización con los distintos grupos de interés con el fin de contribuir a generar las condiciones regulatorias y de opinión pública que hagan posible alcanzar su fin corporativo en el mediano y largo plazo.

Las relaciones públicas, entendidas de esta manera –como la actividad que vela por el futuro de la organización en la medida en que trabaja para generar un marco legal y las condiciones de opinión pública favorables– de alguna manera 'blindan' a la organización y la hacen corporativamente sustentable.

Esto resulta relevante en casi todos los países del mundo porque no hay operación legítima sin marco regulatorio y sin algún tipo de apoyo de parte de los grupos de interés. Sin embargo, en contextos como el latinoamericano, con baja calidad institucional y donde se opera con escasa previsibilidad a causa de los cambios frecuentes de la legislación y las fluctuaciones de la opinión pública (además de la corrupción de los funcionarios de gobierno), la función de las relaciones públicas se hace particularmente estratégica.

Contribuir a generar las condiciones regulatorias y de opinión pública favorables para hacer viable el negocio en el mediano y largo plazo, de eso se trata. O para decirlo con ejemplos: lo que hizo el sector agropecuario en la Argentina durante 2008, y lo que no hicieron las AFJP⁶ durante sus 14 años de existencia, y causó su desaparición.

Notas

1 Véase, por ejemplo: J. Xifra, *Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*, Barcelona, Paidós, 2005.

2 Algo posteriores, pero desarrollados en un contexto similar, son los estudios precursores de comunicación de masas como los de Lasswell, Shannon y Weaver, y Heider.

3 Para un análisis detallado del pensamiento de Bernays, véase: F. Rey Lennon, Edward Bernays. *El día en que se inventaron las Relaciones Públicas*, Educa, Buenos Aires, 2006.

4 En la Argentina, son casos emblemáticos el servicio de correos, de provisión de agua potable y la aerolínea de bandera. Todos ellos estuvieron en manos del estado originalmente, pasaron por un proceso de privatización en la década de 1990, y volvieron al estado en la década de 2000, en un contexto de hostilidad –o al menos indiferencia– de la opinión pública hacia las empresas privadas que operaban estos negocios.

5 Además del texto de Miller ya citado, pueden verse: Mead, G. (1934). *Mind, Self and Society*. Chicago: The University of Chicago Press, págs. 293-294; y Whiterhead, A. (1929). *Process and Reality, An Essay in Cosmology*. London: Cambridge University Press, pág. 116.

6 Las AFJP (Administradoras de Fondos de Jubilaciones y Pensiones) fueron las compañías privadas que administraron los fondos de retiro en la Argentina desde 1994 hasta noviembre de 2008, cuando una ley acabó con ellas sin que los propios ahorristas salieran a defenderlas.

Referencias bibliográficas

- Aristóteles, (1996). *Física*, (trad.: J. L. Calvo Martínez). Madrid: Consejo Superior de Investigaciones Científicas.
- Caywood, C. L. (1997). (Ed.), *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications*. New York: McGraw-Hill.
- Cutlip, S. M. (1997). The Unseen Power: A Brief History of Public Relations, en Caywood, C. (Ed.), *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications*. New York: McGraw-Hill, págs. 15-33.
- Heider, F. (1946). *Attitudes and cognitive information*, Journal of Psychology, 21: 107-112.
- Iramain, J. L. (2006). *Teoría de la acción informativa*, Buenos Aires: Dunken.
- Lasswell, H. D. (1948), The structure and the function of communication in society, en Bryson, L. (Ed.), *Communication of Ideas*, New York: Institute for Religious and Social Studies, págs. 37-51.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, Self and Society*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Miller, G.L. (1988). The concept of Information: A Historical Perspective on Modern Theory and Technology, en Ruben, B. D. (Ed.), *Information and Behavior*, Vol. 2. New Brunswick: Transaction Books, págs. 27-53.
- Rey Lenon, F. (2006). *Edward Bernays. El día en que se inventaron las Relaciones Públicas*, Buenos Aires: Educa.
- Shannon, C.E., Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press, Urbana.
- Whiterhead, A.N. (1929) *Process and Reality, An Essay in Cosmology*. Cambridge University Press. London: Fetter Lane.
- Wilson, M. (2003) *Corporate sustainability: What is it and where does it come from?* Ivey Business Journal, March/April 2003.
- Xifra, J. (2005) *Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Paidós.

Summary: Sometimes, Public Relations are not adequately understood because of the lack of clarity with which its main strategic and operative role in the organizations is enunciated. It is key to comprehend the primary target of the public relations –which is to generate the regulatory and public opinion conditions that make the business sustainable in the medium and long term–, not only for the management of the profession but for the organization itself: those organizations that understand therefore ensure their future and those that do not, risk to disappear.

Key words: Public Relations - Corporate Reputation - Crisis Communication - Government Communication - Lobbying - Marketing Communication - Corporate Responsibility - Internal Communication - Financial Communication - public opinion - corporate image - organization - communicational management - communication plans - public - corporate communication -events- institutional communication

Resumo: As Relações Públicas –as vezes– não se entendem adequadamente pela falta de clareza com a que se enuncia seu papel principal na organização, e sua função tanto desde sua dimensão estratégica como operativa. Entender qual é o objetivo principal das relações públicas –que é o de gerar as condições regulatórias e de opinião pública que façam sustentável o negócio no médio e longo prazo–, resulta chave não só para a gestão da profissão senão para a organização em si, já que as que as organizações que assim o entendem asseguram o seu futuro e as que não, arriscam-se a desaparecer.

Palavras chave: Relações Públicas - Reputação Corporativa - Comunicação de Crise - Comunicação com o Governo - Lobbying - Comunicação de Marketing - Responsabilidade Social Empresária - Comunicação Interna - Comunicação Financeira - opinião pública - imagem corporativa - organização - gestão comunicacional - planos de comunicação - públicos - comunicação corporativa - eventos - comunicação empresária - comunicação institucional

Las pymes y la función de la comunicación

Patricia Iurcovich (*)

(*) Licenciada en Publicidad. Master en Comunicación Institucional. Consultora en Comunicación Corporativa, especializada en el campo de las Comunicaciones Integradas. Profesora en el MBA de la Escuela de Economía y Negocios (Universidad de Belgrano) en el campo de las Comunicaciones de Marketing. Profesora de la Carrera Relaciones Públicas de la Facultad de Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo, en Imagen Corporativa. Profesora de la Fundación Hillel.

Resumen: La complejidad de los mercados actuales y la dinámica de los cambios definen un escenario para las Pymes en el que la función de comunicación se constituye en un rol clave, definiendo una serie de variables muy específicas, desafiantes para los profesionales de las comunicaciones de la época actual, cuya gestión está impregnada por la complejidad y la capacidad de gestionar de manera planificada y metodológica, generando una ventaja competitiva, en un marco dinámico y cambiante característico de esta tipología estructural. En este contexto, las PyMEs se comienzan a levantar como posibles promotoras de la producción industrial y de servicios, al mismo tiempo que se constituyen en una interesante posibilidad de especialización para los profesionales de las Relaciones Públicas, quienes tienen las herramientas necesarias para recuperar su identidad, revalorizar su cultura organizacional como base de la innovación y contribuir desde la gestión de la comunicación a la creación de valor agregado.

Palabras claves: Relaciones Públicas - Comunicación de Pymes - Comunicaciones Integradas - Pymes - estrategias - competitividad - organización - identidad - cultura organizacional - gestión comunicacional - planes de comunicación - comunicación empresaria - comunicación institucional.

[Resúmenes en inglés y portugués en las páginas 96-97]

El desafío de la época actual para los profesionales de las comunicaciones es realizar su gestión con toda la complejidad y la velocidad de los cambios. Tal es la velocidad, que se corre el riesgo de quedar marginados del cambio o de convertirse rápidamente en personas u organizaciones obsoletas. Para evitar este efecto, la capacidad de adaptación debe ser más dinámica, y esto se convierte a la vez en un tremendo peso individual y organizacional. En este contexto, surge con mayor fuerza cada día, el rol clave de la función de la comunicación en las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMes).

En un mercado competitivo, complejo, con crisis y dinámicas como las que se vienen observando y son protagonistas de esta última década, la mayoría de la empresas cuentan con estrategias, correctas o incorrectas, pero estrategias al fin. Esto supone competir. En este marco de empresas se encuentran no sólo las grandes corporaciones sino las pequeñas y medianas empresas. Y como dice Alberto Levy, no hay Pymes, hay empresas, pequeñas, medianas, grandes.

Entonces, la ventaja competitiva surge de tener un plan y una metodología superior a la de la competencia y un equipo humano altamente capacitado.

Pero este diagnóstico y la modernización de los métodos de gestión como llave del crecimiento y desarrollo de las organizaciones constituyen una verdad sobre la que no se necesita hacer notar. Es una forma de afirmar lo obvio: quien no se contacta con el medio exterior tiende a su desaparición.

En la actualidad muchas PyMEs han podido encontrar en estos nuevos escenarios una salida: reconvertirse según el contexto y ofertar según la nueva demanda. Lo pudieron hacer porque llevaron a cabo las gestiones necesarias utilizando su capacidad de acción.

Las empresas que han avizorado la oportunidad –y que habían modernizado su línea de producción y sus cuadros gerenciales– entraron al nuevo escenario con fuerza y protagonismo. Poder sostener la marcha, crecer y afianzarse, es un trabajo de largo plazo que merece ciertas consideraciones. Pero también estas empresas sirven como modelos a copiar por otras PyMEs.

El contexto de gestión

Cuando se repasa la bibliografía de diagnóstico y gestión de las PyMEs, se encuentra con que antes de la década del '90, estas empresas eran sinónimo de atraso, económicamente pequeñas para constituir una fuerza en el PBI y por supuesto con un sistema de producción que no constituía ninguna pauta de calidad.

Hoy, habiendo superado la década de la convertibilidad, las PyMEs se comienzan a levantar como posibles promotoras de la producción industrial y de servicios, tal como sucede en otras partes del mundo.

La gran empresa ha entrado en crisis porque ha entrado en crisis todo lo que expresa uniformidad y ritmos autoritariamente establecidos, jerarquías rígidas y encuadres rudamente normativos.

Cuando el desafío se expresa en necesidades de flexibilidad, descentralización, desburocratización, liderazgos horizontales, espacios compartidos, agilidad y adaptaciones rápidas, personalización de la gestión y del consumo, artesanía y trabajos a medida o de series reducidas; las PYMES emergen con una identidad clara, natural, más consonante a todos estos conceptos que la gran empresa, quien estimula, desde su gigantismo, una reconversión exógena para las pequeñas y medianas empresas.

El desafío de las pequeñas y medianas empresas está en la recuperación de una identidad, en la revalorización de su cultura organizacional como base de la innovación. Estas empresas tienen ventajas competitivas desde lo cultural: confianza en el éxito, personalismos inquebrantables ante los vaivenes económicos, métodos artesanales de gestión, etc.

¿Cuál es la contribución de la comunicación en las Pymes?

La comunicación tiene un rol preponderante en las empresas tanto a nivel interno como externo. Primeramente, el objetivo de la comunicación es construir el concepto de identidad, eligiendo aquellos atributos pertinentes a la organización, que la distingan como tal. Definiendo la misión y visión de la empresa, el posicionamiento frente al cliente y al resto de sus públicos, la política con los empleados, etc.

Todas estas son acciones y funciones que las herramientas de las comunicaciones integradas –de las Relaciones Públicas, el marketing, la publicidad y la comunicación organizacional– pueden potenciar, haciendo más eficaces y eficientes los resultados.

Es relativamente cierto que estas herramientas en muchos casos son consideradas sólo para las grandes empresas, ¿las razones?, muchas. Entre ellas la percepción que se tiene por parte de algunos empresarios de las Pymes, que entienden a la comunicación como gasto y no como inversión. Además, la adecuación gerencial de estas empresas a los nuevos escenarios. La competencia, las acciones de marketing, el salir al exterior, el participar en ferias internacionales y nacionales presupone que la empresa necesita *aggiornarse* en términos de herramientas de comunicación.

Acciones de CRM (Gerenciamiento de la Relación con el Cliente), el diseño y desarrollo de la papelería comercial, la necesidad de construcción de una marca, el comunicarla, la relación con los empleados, la capacitación, la realización de una web, son sólo algunas de las contribuciones que la comunicación aporta a las organizaciones.

Hasta hace unos años la comunicación integrada era terreno de las grandes empresas, hoy si una empresa quiere crecer, competir, ser responsable con la sociedad, con los empleados, con el mundo debe entonces incluir a la comunicación en su presupuesto.

Si las pequeñas y medianas empresas pudieran crear valor agregado a sus organizaciones y a sus productos: como el valor marca, el *packaging* con un diseño estético y/o reforzar sus vínculos con sus públicos internos y externos, podrían generar mecanismos aún más profundos tendiendo lazos con diversos sectores de la sociedad, entre ellos con el Estado y el sector privado e internacional facilitando a través de una buena estructura comunicacional su desarrollo.

Es bien sabido que no es sencillo aplicar una gestión comunicacional en estas empresas. En principio, porque la venta de modelos de gestión apelando al éxito logrado en contextos organizacionales de gran alcance, no contiene garantías de éxito. Por otro lado, los altos costos que ello implica, la poca inversión, la reticencia a iniciar planes de reingeniería por parte del Estado para con éstas, el contexto de incertidumbre económica y las particularidades organizacionales/culturales con que cuentan, no resulta del todo viable la incorporación de las comunicaciones integradas. Pero, también es bien sabido que: para dar un paso hay que tener decisión, para dar 100 pasos hay que dar primero uno.

No se trata de encontrar las diferenciaciones especulativas, sino de encontrar las articulaciones que eludan las superposiciones de roles, tareas y funciones, y de transformar los conocimientos de los comunicadores en acciones concretas y funcionales a un servicio, que en las PyMEs será la mejora continua del negocio.

Cómo contribuye el consultor en la gestión de una buena comunicación

Cuando se trata de elegir un asesoramiento externo en el campo de la comunicación, lo primero que habría que observar frente a una Pyme es a cargo de quién se encuentra, quiénes son sus responsables, qué cultura manejan a nivel Organización, si creen que la comunicación es verdaderamente el camino adecuado para hacer conocer sus productos y/o servicios. Si creen en la comunicación como valor agregado.

Recién a partir de esta premisa es que el consultor puede avanzar en algún tipo de rumbo estratégico del negocio y de la comunicación. Para ello se deben describir algunos aspectos relacionados con el ejercicio de la creatividad que deberían desarrollar los directivos y/o empleados. Pensar inicialmente en crear una cultura propia, diferente de la heredada, (más si se trata de empresas familiares).

Pensar en capacitar al personal, es básico. Las Pymes generalmente hacen foco en la producción y no tanto en los componentes más blandos como es la cultura, la capacitación, el desarrollo de la visión, valores, identidad de la misma y comunicación. Es casi como si observásemos un cuerpo humano,

el hemisferio derecho armado por variables más duras (producto, servicio, aspectos tangibles), y el hemisferio izquierdo con un contenido más versátil, en donde aspectos como la cultura, los valores, no se cambian día a día sino que por el contrario deben sustentarse, deben constituirse en los pilares sobre los cuales los empleados forjen su camino.

Para todo ello es importante que la capacitación exista, no sólo a nivel producto-servicio sino como eje para que la comunicación hacia fuera sea clara y se traduzca en una buena atención, en lineamientos claros con los clientes, en devolución de llamados y correos electrónicos, en calidad de atención. Todo comienza por los directivos, todo comienza por la cultura que se quiere crear, sin ello no hay labor del consultor alguna. El consultor necesita apoyo para poder insertarse en la Organización y trabajar en conjunto con el líder, al igual que en una empresa más grande. Y esto no tiene que ver únicamente con un tema financiero sino con la decisión de pasar de una oficina, de un emprendimiento, a una empresa. Las Pymes son empresas y deben comportarse como tales.

Las Pymes pierden tiempo y dinero emparchando errores por no planificar, creo que ésta es la base de los temas que giran en torno a este artículo. No hay comunicación sin planificación, con lo cual si estamos hablando de la función de la comunicación en las Pymes, deberíamos cuestionarnos hacia dónde vamos, si queremos crecer como empresa.

Es interesante cuando uno recorre el camino de los emprendimientos ver que lo primero que apareció en los pequeños o no tan pequeños emprendimientos es la visión del negocio, la posibilidad de ver más allá, de imaginarse aquello que consideramos propio, armado por nosotros mismos, con una idea de futuro.

Cuando Bill Gates pensó en lo que sería hoy por hoy Microsoft, no creo que se haya imaginado que llegaría a este punto, pero creyó en su idea y no se apartó de ella; algo similar debería ocurrir con las Pymes; lógico que es más fácil crear desde cero un modelo de cultura propia, que reorientar la cultura heredada, más si es generacionalmente heredada.

Los consultores podemos apoyar, guiar, delinear, acompañar, casi como un líder lo hace en su Organización, pero la primer pregunta que debemos hacernos a nosotros mismos y a quienes tengamos enfrente es ¿hacia dónde vamos?, sólo desde allí podremos pararnos y relevar la industria, el sector, ver con qué recursos contamos, financieros, tecnológicos, humanos y porqué no, comunicacionales. Es desde el orden que podemos partir, no desde arreglar cada situación por separado. Si se entiende así la comunicación se podrá capacitar internamente a los empleados y aplicar las herramientas de acción más adecuadas (publicidad, CRM, etc). De lo contrario eligiendo sólo herramientas externas, las Pymes mantendrán siempre un abismo entre sus empleados puertas adentro y el mundo; ellos pueden acceder a muchas cosas que el número uno ni se imagina (descuentos con comercios, alianzas, beneficios en la capacitación). Solo así crearán una empresa fuerte, innovadora, como tantas que ya existen, en donde la camiseta del empleado sea la mejor herramienta elegida. Si es así y se comprueba, todas las demás funcionarán.

Summary: The complexity of the present markets and the dynamics of the changes define a scenario for Small Companies in which the communication function is constituted in a key roll, defining specific challenging variables for communication professionals, whose management is impregnated by the complexity and the capacity to manage in a planned and methodological way, generating a competitive advantage, in a dynamic and changing frame which is characteristic of this organizational structure. In this context Small Companies are begun to raise like possible promoters of industrial production of both products and services, and at the same time they are constituted in an interesting option for public

relations professionals specialization, that have the tools needed to help them to recover their identity, to revalue its corporate culture as it bases of the innovation and to contribute from the management of communication to the generation of added value.

Key words: Communication in Small Companies - communication management - communication plans - competitiveness - corporate communication - corporate culture - identity - Integrated Communications - organization - Public relations - small companies - strategies.

Resumo: A complexidade dos mercados actuais e a dinâmica das mudanças definem um cenário para as MPEs onde a comunicação é um ponto chave, definindo uma série de variáveis muito específicas, desafiantes para os profissionais das comunicações da atualidade, cuja gestão está impregnada pela complexidade e a capacidade de gestão planejada, metodológica e gerando uma vantagem competitiva, num marco dinâmico e cambiante característico desta tipologia estrutural. Neste contexto as MPEs començam a se levantar como possíveis promotoras da produção industrial e de serviços, ao tempo que constituem-se numa interessante possibilidade de especialização para os profissionais das relações públicas, os quais têm as ferramentas necessárias para sua identidade, revalorizar sua cultura organizativa como base da inovação e contribuir desde a gestão da comunicação a criação de valor agregado.

Palavras chave: competitividade - Comunicação de MPEs - Comunicações integradas - cultura organizativa - estratégias - gestão comunicacional - identidade - MPEs - organização - Relações públicas.

(*) Gabriela T. Kurincic es Directora de Investigación y Estrategia de Havas Media. Es MBA de la Escuela de Dirección de Empresas de la Universidad Argentina de la Empresa; Licenciada en Análisis de Sistemas de la Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ingeniería; y Licenciada en Administración de Empresas de la Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas. Ejerce la docencia en las especialidades de Estadística, Estadística para Administradores y Sistemas de Información de Marketing.

Resumen: En la “Primera Conferencia Internacional de Relaciones Públicas” organizada por el Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina, en el marco de su 50° Aniversario, se abordó la temática respecto de las nuevas tendencias en el consumo de medios. La exposición estuvo a cargo de Gabriela Kurincic, Directora de Investigación de Havas Media, quien presentó los resultados de una investigación realizada sobre el consumo de medios de la Argentina, del segmento 13 a 40 años, BC amplio. A continuación, se presenta el contenido.

Palabras claves: Relaciones Públicas - Relaciones con la Prensa - medios de comunicación - comunicación corporativa - comunicación empresaria - comunicación institucional - publicidad - campañas publicitarias - estrategia de comunicación

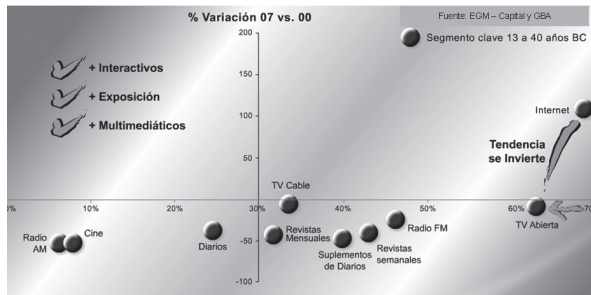
[Resúmenes en inglés y portugués en la página 102]

La industria publicitaria transita un período de cambios. Las transformaciones tecnológicas impactan en los medios de comunicación y en el consumo de los mismos.

La convergencia y la hiperoferta de medios a la cual se enfrenta el consumidor alientan la multiexposición y la fragmentación de audiencias.

El impacto de la irrupción de la tecnología en la vida actual

Si se observa la evolución en el consumo de medios a nivel total individuos, entre los años 2000 y 2007, se encuentra que es Internet quien mayor variación presenta en el consumo con un crecimiento cercano al 200%, mientras que los medios masivos permanecen en niveles similares de consumo o han disminuido el mismo.



Cuando se profundiza el comportamiento de los segmentos con mayor capacidad de gasto y marca tendencia (13-40 años segmento BC) el panorama es algo diferente, ya que en este grupo Internet no sólo es el de mayor crecimiento sino que ha desplazado a la TV en nivel de consumo.

Una nueva filosofía del vivir

Esta irrupción tecnológica está dando lugar a lo que podría denominarse una nueva filosofía del vivir donde “ser implica estar conectado”, y que presenta las siguientes características:

Existe una avidez creciente por tener lo nuevo, lo último aunque se utilice sólo la mitad.

La tecnología se transforma en aspiración y tendencia arraigada fuertemente en el diseño.

La tecnología se presenta no sólo como una vía para las relaciones sociales e interpersonales sino también como un medio de individuación y anonimato.

Se genera y despierta un nuevo lenguaje que se nos exige aprender para poder contactar a las nuevas generaciones.

El consumidor se transforma de pasivo a un consumidor creador que exige formar parte de la vanguardia tecnológica.

El celular

En este contexto, el celular no sólo se presenta como un vehículo de integración social y conexión con el entorno sino que genera una fuerte dependencia emocional. Un 44% de los individuos entre 13-40 años pertenecientes al segmento BC declaran sentir angustia cuando se olvidan el celular.



Internet se ofrece como una ventana al mundo

El espacio creciente que ocupan los medios digitales en la vida del consumidor está modificando hábitos y valores en relación con la socialización, la comunicación, el entretenimiento y las gestiones cotidianas.

Internet es hoy comunicación, información, anticipación, aliado en el proceso de compra, búsqueda de información entretenimiento, viajes, etc. A pesar de este rol universal, Internet aún no es reconocido como un generador de conocimiento de las marcas, rol que cumplen los medios masivos. Su rol fundamental lo cumple en la etapa de información y la búsqueda de precio.

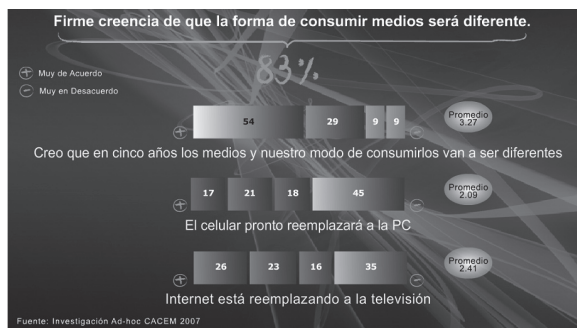
La publicidad en Internet aún es muy discutida, y se percibe más invasiva que en los medios tradicionales. Son los formatos de video y audio los más aceptados por el consumidor, y el crecimiento de la banda ancha favorece aún más el uso de estos formatos para alcanzar *targets* cada vez más amplios. Y a la vez, la publicidad relacionada con la temática de interés del consumidor abre fuertes posibilidades a las estrategias de *search*.

A la vez, la predisposición a la registración y la participación en promociones es mayor en las mujeres siempre y cuando reciban algo a cambio. Y la utilización de sitios de compra *on-line* para los *teens*... un punto de contacto en el cual no compran pero acceden por diversión. Explotar la atracción por lo mediático y el deseo de exposición de este *target* (en especial los *teens*) ofreciendo desde las marcas oportunidades o “excusas” de exposición en *sites* sociales o de la marca.

Los medios masivos, valoración de un nuevo lugar

Si bien existe una firme creencia en quienes marcan tendencia, respecto a que la forma de consumir medios será diferente en los próximos 5 años, los medios masivos siguen cumpliendo un rol fundamental desde su nuevo lugar.

Los medios tradicionales siguen cumpliendo un rol importante en el conocimiento de las marcas así como en el resto del proceso de compra y por lo tanto, en nuestro país, no pueden ser dejados de lado por completo.

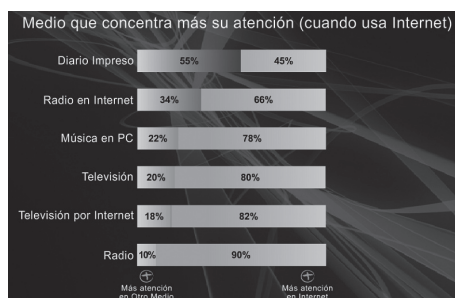


El consumo, en especial de TV, sigue siendo significativo y por lo tanto lo transforma en un medio clave para la generación de coberturas en los diferentes *targets*. La TV es reconocida como “ayuda” para conocer las marcas que luego buscan en Internet, mientras que aún en Internet hay un fuerte consumo de contenidos televisivos.

Y, si bien la lectura de diarios *on-line* ha ido creciendo significativamente durante la semana, los domingos sigue prefiriéndose el diario en papel.

La era de la simultaneidad

Sin embargo, cada día más los medios masivos pasan a un segundo plano. La irrupción de la tecnología propicia la simultaneidad donde es Internet quien se lleva la atención del consumidor y los medios masivos pasan a ser “música de fondo”. Donde ya no se habla de *zapping* dentro de un medio sino que se pasa a hablar de *zapping* entre medios.



Conclusiones

Los nuevos medios no sustituyen a los tradicionales: se necesita comprender el rol específico que cada uno cumple en el proceso de compra.

Los nuevos medios ofrecen nuevos espacios para vincularse con los consumidores. La comunicación a través de estos nuevos medios requiere una clara comprensión de cómo el consumidor los aborda y una nueva visión de la sinergia entre ellos.

Fuentes: EGM - Estudio General de Medios 2007-2000.

Investigación Ad-hoc CACEM 2007 (Individuos 13-40 BC con banda ancha en el hogar y celular)

Summary: The “First International Conference of Public Relations” organized by the PR Professional Association of Argentina, within the framework of its 50th Anniversary, approached the thematic of new trends in mass media consumption. The lecture was delivered by Gabriela Kurincic, Investigation Director of Havas Media, that displayed the results of an investigation which analyzes the mass media consumption in Argentina, in the segment of 13 to 40 years.

Key words: Public relations - Press Relations - mass media - corporate communications - institutional communication - advertising - advertising campaigns - communication strategy.

Resumo: Na “Primeira Conferência Internacional de Relações Públicas” organizada pelo Conselho Profissional de Relações Públicas da República Argentina, no marco do seu 50º Aniversário, abordou-se a temática respectiva às novas tendências no consumo de meios. A exposição foi feita por Gabriela Kurincic, Diretora de Investigação de Havas Medeia, quem apresentou os resultados de uma investigação feita sobre o consumo de meios da Argentina, do segmento 13 a 40 anos, BC amplo. A seguir, apresenta-se o conteúdo.

Palavras Chave: Relações Públicas - Relações com a Imprensa - meios de comunicação - comunicação corporativa - comunicação empresária - comunicação institucional - publicidade - campanhas publicitárias - estratégia de comunicação

(*) Licenciada en Relaciones Públicas (UADE). Postgrado en Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos (UBA). Master en Comunicación Institucional (UCES). Profesora de la Universidad de Palermo en el Departamento de Relaciones Públicas de la Facultad de Diseño y Comunicación.

Resumen: El presente trabajo aborda la temática específica de la RSE –Responsabilidad Social Empresaria– como instrumento de gestión, desde su dimensión estratégica y operativa, y como generadora de valor en un nuevo modelo de negocios actual, persiguiendo la efectividad del programa con resultados mensurables, para la empresa y para la comunidad. Realiza un abordaje de la temática a partir del modelo Tríada RSE, en el que se identifican tres pilares fundamentales: el concepto de RSE, el rol de la empresa como sujeto social, y los públicos y sus expectativas. Se inscribe en el área de gestión de Relaciones con la Comunidad y debido al desarrollo que viene tomando en los últimos años –internacional, regional y localmente– surge cada vez como un área de mayor especialización para los profesionales de Relaciones Públicas.

Palabras claves: comunicación corporativa - comunicación empresaria - comunicación institucional - gestión comunicacional - Imagen - Organización - planes de comunicación - públicos - Relaciones con la Comunidad - Relaciones Públicas - reputación - Responsabilidad Social Empresaria - RSE.

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 116]

La Tríada RSE

Se propone realizar un abordaje de la temática de RSE (Responsabilidad Social Empresaria), a partir de un modelo de tríada, cuyos elementos constituyentes se consideran claves en esta tipología de gestión que se inscribe en el área de Relaciones con la Comunidad desde la perspectiva de las Relaciones Públicas. Esta tríada presenta los tres pilares fundamentales sobre los que se entiende, se articula la RSE:

1. Concepto de RSE.
2. El rol de la empresa como Sujeto Social.
3. Los públicos y sus expectativas.

1. El concepto de RSE: sus orígenes

Es fundamental comprender ¿de qué se habla cuando se habla de RSE? O al menos, intentar aproximarse desde un análisis que responda a sus elementos constitutivos. Para esto, siempre es necesario remontarse a los orígenes, para lograr a través del análisis y la reflexión retrospectiva, encontrar las

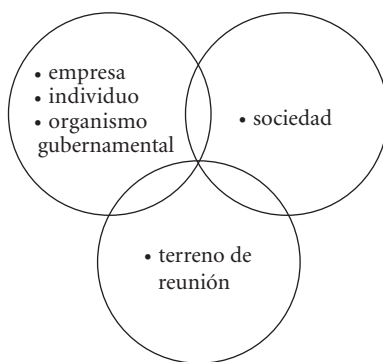
bases que le dieron fundamento y comprender su desarrollo, para así ‘desmenuzar’ a modo de quien separa las partes para luego volver a unir las, identificando sus componentes principales para llegar así al centro, a la esencia misma.

Así, a partir de ahondar en los orígenes del concepto de RSE e indagar en sus raíces y evolución, luego se enmarcará su integración en la organización y como una de las áreas de gestión de las Relaciones Públicas.

Desde principios del siglo XX

Para empezar a profundizar en este concepto, es necesario situarse en la década de 1920, citando a quien se lo considera ‘el padre de las Relaciones Públicas’, y quien ya a principios del siglo XX pronosticaba la importancia del tema. Edward D. Bernays, quien tuvo una carrera activa por más de 40 años y fuera pionero en la disciplina, fue el primer profesional de las comunicaciones que se refirió a sí mismo como un ‘asesor de Relaciones Públicas’.

A través de sus concepciones, Bernays constituyó varios legados para los relacionistas públicos, con un sentido definitivamente visionario, conceptualmente sólido y con una indiscutible carga esencial ya que –casi un siglo después– aún esquematizan las bases y el rumbo planteados para los comunicadores. En uno de ellos, en relación a la RSE, sostenía que la práctica de la profesión consiste en establecer un terreno de reunión común para una entidad –sea ésta una empresa, un individuo o un organismo gubernamental– y la sociedad. Resulta interesante organizar los elementos que integran esta concepción, gráficamente de la siguiente manera:



Adicionado al análisis de estos tres elementos, Bernays sostenía que:

dada la importancia de la opinión pública en cualquier sociedad moderna democrática, el profesional de las Relaciones Públicas debe de estar atento a las condiciones sociales cambiantes del entorno, y estar preparado para aconsejar acerca de esas modificaciones en las políticas en este terreno en consonancia con los cambios desde el punto de vista del público. (1997, p.72)

Es decir, que se puede pensar en términos de elementos que se impactan mutuamente, y en paralelo en la atención y preparación que el relacionista público debía tener en relación a ese espacio de reunión.

Por otro lado, el científico social Harwood Childs, de Princeton University, extendió esta relación cuando dictó una serie de conferencias a fines de la década del 1930, y entonces condensó sus observaciones en un libro titulado *An Introduction to the Public Opinion*, en el cual analizaba especialmente el gran interés por la RSE.

Childs entendió que las Relaciones Públicas serían cada vez más importantes, debido principalmente a que un creciente número de actividades privadas y corporativas tendrían importancia social y pública. De esta forma, Childs aseveraba que el problema principal de cada corporación residía en descubrir los impactos que tenían las actividades desarrolladas por la empresa, qué efectos sociales tenían, y si eran o no contrarias al interés público, encontrando las formas y los medios para modificarlas de modo que sirvan para dicho interés.

Este abordaje de la RSE desde la perspectiva de las Relaciones Públicas, introduce una mirada innovadora para una época en la que aún no había una exploración clara en la práctica, pero sin embargo encuentra sus fundamentos casi un siglo atrás, en las mismas raíces disciplinares que fundamentaron la profesión.

En paralelo, en una disonancia ideológica y sin provenir de la profesión de las Relaciones Públicas –lo que define el perfil disciplinar de estos autores y explica a la vez la disonancia en el abordaje de la temática– sentaron bases del concepto de RSE los referentes Sheldon, Levitt y Friedman, quienes se convirtieron en representantes del pensamiento neoclásico de la RSE para las décadas del 20, 30 y 70 respectivamente. Estos autores, si bien representan el pensamiento de diferentes décadas y están temporalmente distanciados unos de otros, resultan significativos en la mirada retrospectiva para analizar la evolución de la RSE.

El común denominador es que consideraban a la empresa como una institución eminentemente económica que debía circunscribir sus responsabilidades a lo económico, respetando las normas legales y éticas de la sociedad, entendiendo que las responsabilidades sociales de la empresa serían absorbidas por el mercado a través de sus libres mecanismos. Asimismo, creían que la obligación moral de los directivos que estaban en la conducción empresaria era la de generar beneficios para los accionistas, y que usar sus recursos para satisfacer otros fines –como lo sería en el caso de la sociedad– sería una especie de robo a los accionistas.

Sin embargo, con el devenir de los años y en la opinión de la autora, la evolución de las sociedades, los mercados, las empresas y quienes trabajan en ellas, el pensamiento neoclásico de la RSE se fue tornando insuficiente, quedando definitivamente obsoleto y principalmente desarticulado del contexto, especialmente para los profesionales de la comunicación corporativa. Los límites del rol de la empresa en la sociedad fueron evolucionando, madurando y a la vez, se fueron desdibujando y recreando para dar lugar al surgimiento de un vasto espacio de entretnejidos vinculares que la organización establece con la comunidad en la que está inserta y por consiguiente, con cada uno de los públicos con los que se relaciona.

En la década del 50, y desde la perspectiva empresaria, se destaca el aporte de Bowen, quien plantea a la RSE como la obligación que tiene el directivo de la empresa en perseguir políticas, tomar decisiones y seguir líneas de acción, todos éstos deseables para los objetivos y los valores de la sociedad. Tal como lo había hecho Childs desde las Relaciones Públicas en la década del 30, 20 años más tarde –en 1950– Bowen introducía un concepto similar, pero esta vez, desde la perspectiva del management. Y acá es donde surge un componente clave: el del vínculo estratégico de la RSE y el negocio empresario. En la práctica, al momento, solo existían acciones filantrópicas¹, y esto significó un gran paso en la evolución de la RSE que agrega valor para el futuro de la gestión.

En la década del 60, también desde el management se realiza otro aporte significativo con la 'Ley de Oro de la Responsabilidad' formulada por Davis, la que sostenía que la responsabilidad social de los empresarios debía de ser acorde al poder social de las empresas, ya que se constituía en un término aplicable a aquellas decisiones y acciones adoptadas por los empresarios debido a motivaciones que iban más allá del interés económico o técnico. Si bien esta perspectiva resulta ciertamente muy acotada desde el punto de vista de la gestión comunicacional –que interpreta una cantidad de variables en la interacción de la empresa y su entorno, y en consecuencia, define un escenario vincular mucho más complejo–, es también cierto que para la época el aporte de Davis marcó una diferencia importante respecto de la concepción de los directivos de empresas, pero aún insuficiente.

Sin embargo, se señala la visión meramente individualista y hasta sobredimensionada desde la que esto se planteaba, ya que se relacionaba con 'el interés o motivaciones' del empresario o directivo, preponderando en consecuencia este rol individual en detrimento del abordaje de organización en su conjunto y desde el rol de la empresa en la sociedad. Esto sería, se pasa aún por alto el rol del *management* a partir de la responsabilidad que esa conducción le habilita en una comunidad.

Y, es en la década del 70 cuando surge a través de distintos exponentes, la concepción de la existencia de una responsabilidad de la empresa que provenía de reconocerla como una institución integrada al sistema social y por ende, se le reconoce la imposibilidad de actuar de manera aislada, ignorando los efectos positivos o negativos que su accionar generara en el entorno.

Por esos años, Davis y Blomstrom formularon un concepto de responsabilidad social aplicable desde el empresariado y por primera vez, sobre la base de una visión ampliada que incorporaba nuevos elementos. Sostenían que la responsabilidad social es el deber de toda persona de tener en cuenta el impacto de sus actos en todo el sistema social. Esto, implicaba la necesidad de mirar más allá de los aspectos estrictamente económicos o productivos de la empresa, ampliando la visión al sistema social en su conjunto.

En la misma década del 70, Frederick introdujo el concepto de RSE en tanto que los recursos económicos y humanos de una empresa fuesen utilizados para fines sociales amplios y no sólo restringidos a intereses exclusivos de la compañía. De manera interesante, sostenía que los medios de producción debían de ser utilizados de forma tal que fortalecieran el bienestar económico - social. De esta forma, esta apertura en el abordaje de la RSE se plasmaba en una corriente incipiente pero aún muy minoritaria. En la misma década pero desde una mirada controversial, se encuentra el referente Milton Friedman, afamado profesor de economía de la Universidad de Chicago e ícono de la libertad de empresa y del sistema de la propiedad privada. Friedman sostenía que las personas que piensan que los negocios no deberían preocuparse tan solo por las utilidades sino también por fomentar las metas sociales deseables, se dedicaban a predicar un socialismo puro. Afirmaba que los ejecutivos corporativos son empleados de los dueños de los negocios y en tanto, tienen una responsabilidad directa para con ellos –y en consecuencia– su único objetivo era dirigir el negocio de acuerdo con el deseo de esos directivos, que generalmente era lograr tanta rentabilidad como fuera posible sin apartarse de las reglas básicas de la sociedad, tanto desde la perspectiva legal como desde la costumbre ética.

Así, Friedman consideraba que si bien el ejecutivo en su ámbito personal pudiera que quisiera destinar parte de sus ingresos a causas del bien común –sin embargo–, cuando se hablaba de la responsabilidad social del ejecutivo en su gestión en la empresa, se le estaba pidiendo que actuara de alguna forma contraria al interés de sus empleadores. Y en este nodo se instalaba el conflicto de la práctica de la RSE en los negocios según el reconocido académico.

Si bien para la época el debate estaba impregnado de sentido y evidenciaba las diversas posturas fren-

te al tema, al realizar un análisis en perspectiva del marco general de la evolución que se aborda con los ítems siguientes, es claro cómo esta posición queda obsoleta con el correr de los años.

Es cierto que los ejecutivos son empleados de sus jefes y están contratados con la misión de lograr la mayor rentabilidad, pero no necesariamente esto debería de entrar en conflicto con el aporte al bien social. Sí lo es en el ejemplo que Friedman cita, pero hoy el desafío es identificar los puntos de anclaje común en los que la empresa y la sociedad puedan beneficiarse de manera mutua. No en oposición –un interés contra el otro– sino en paralelo, a ser alcanzados de manera conjunta, porque se han convertido en eslabones de la una misma cadena. Una misma cadena que hace a un país, a una región y alcanza niveles internacionales. Una misma cadena, que mueve al mundo.

El punto de inflexión del CED

Otra idea interesante acerca de la RSE se formuló en la década del 1970, en una declaración de 74 páginas del Comité de Investigaciones y Políticas del Comité para el Desarrollo Económico (CED), titulada “Las Responsabilidades Sociales de la Corporación Comercial”.

En este documento dirigido principalmente a las grandes corporaciones, el CED citaba algunas actitudes negativas hacia los negocios manifestadas por la opinión pública. La principal conclusión por ese entonces era que la mayor parte del público creía que las corporaciones no se habían preocupado lo suficiente por los problemas sociales, y que dos tercios de la sociedad de ese momento ya consideraba que los negocios tenían una obligación moral de ayudar a otras instituciones para lograr el progreso social, pidiéndole a las empresas que contribuyeran más a la calidad de vida de la comunidad en lugar de restringirse solamente a suministrar bienes y servicios.

Según el trabajo realizado por el CED, se estipulaba que los negocios planteaban cuatro interrogantes básicos en relación a las demandas mencionadas en el párrafo anterior, manifestadas por la opinión pública respecto de sus expectativas hacia las empresas:

1. ¿Por qué las corporaciones deberán intervenir sustancialmente en el mejoramiento del ambiente social?
2. ¿Cómo se puede justificar esto frente a los accionistas?
3. ¿De qué forma pueden las compañías reconciliar a las utilidades con los gastos elevados para fines sociales?
4. ¿Cuáles son las limitaciones de la responsabilidad social corporativa?

Al admitir estos cuatro puntos como preocupaciones elementales, el CED sostenía que la respuesta consistía en reconocer que el comercio es una institución básica en cualquier sociedad moderna, y que tiene una importancia vital en el bienestar general así como en su propia aceptación pública. En otras palabras, como se dijo en párrafos anteriores, hay objetivos comunes que pueden ser alcanzados de manera conjunta, porque se han convertido en eslabones de la una misma cadena.

Extendiendo entonces las doctrinas vigentes de Bernays, Harwood Childs, Bowen, Davis y Blomstrom, el CED enunció por aquellos años la RSE en términos de interés propio para las compañías, logrando un gran aporte en términos conceptuales y constituyéndose en uno punto de inflexión para la evolución de la RSE.

Así, el CED sostenía que en la opinión pública había un marcado consenso en torno a que el interés ‘egoísta’ de las corporaciones interviniese inexorablemente en el bienestar de la sociedad, de la cual el negocio es una parte integral, y de la que la empresa toma sus requerimientos básicos para funcionar: capital, empleados y consumidores. Entonces, siguiendo esta línea de razonamiento, se generó

un creciente entendimiento que la corporación dependía de la buena voluntad de la sociedad para el desarrollo de sus negocios, la cual podía apoyar u obstaculizar su existencia mediante las presiones públicas.

A partir de estos avances, quedaba de manifiesto que los recursos esenciales y la buena voluntad de la sociedad no acuden de forma natural a las corporaciones cuando ellas los necesitan, sino que es un vínculo que debe elaborarse y desarrollarse en el mediano y largo plazo, y con la intención de completar esta conceptualización con las tendencias actuales de gestión, se puede hoy decir que ese vínculo es el que debe desarrollarse en el marco de un Programa de Comunicación Corporativa dirigido al público Comunidad. Y las Relaciones Públicas son la disciplina por excelencia para trabajar en la construcción de este esquema vincular para lograr un relacionamiento positivo entre la organización y sus públicos, sobre la base de la comunicación.

Sin embargo, para ese momento, las preguntas básicas del documento de CED, el reconocimiento de la interdependencia de la corporación y la sociedad, y la necesidad de trabajar en ese vínculo, significaron un gran paso en la evolución de la RSE.

Las Cuatro P, la oportunidad de negocio y los stakeholders

Otro aporte importante en la misma década del 70, pero finalizando, en 1979, lo realiza Archie Carroll, con su propuesta de las cuatro dimensiones de la filantropía según las expectativas de la sociedad. Una especie de fórmula que traduce las cuatro partes que componen –según el autor– la RSE y que modificó definitivamente las bases para las nuevas teorías: responsabilidades económicas, responsabilidades legales, responsabilidades éticas y responsabilidades filantrópicas opcionales. Y de esta forma, Carroll A. realiza un paso más en la reflexión y consolidación desde una mirada abarcativa e integradora de la RSE.

De esta forma, Carroll definía la responsabilidad económica de las organizaciones hacia sus dueños o accionistas, las responsabilidades legales en relación a las normativas vigentes de cada sociedad, y las responsabilidades éticas y filantrópicas opciones –interesantes el término opcionales que dejaba en claro que no era una obligación–, en el sentido que las empresas debían ir más allá de las primeras (responsabilidades legales y económicas), para asumir un conjunto de compromisos sociales y medioambientales. Y esto sentó las bases para establecer la RSE como las responsabilidades económicas, sociales y medioambientales de las organizaciones (el denominado y conocido triple *bottom line*).

Promediando la década siguiente, en los 80, Peter Drucker –entre los significativos aportes realizados a la literatura y conceptualización de la administración empresaria–, y en el marco de su visión y liderazgo como referente en el área, sostuvo que la empresa debe convertir su RSE en una oportunidad de negocio integrando las necesidades de la sociedad con la actividad empresaria, y convirtiendo así problemas sociales en oportunidades de negocio, con la consiguiente capacidad de producción, de generación de trabajos bien remunerados y de riqueza.

También fue en esta década cuando tuvo surgimiento el concepto de *stakeholders*, que a mi entender se constituye en una evolución en la concepción de los públicos que se interpretan desde la gestión de las Relaciones Públicas. Se entiende como una evolución, porque implica una sofisticación a la hora del análisis y diagnóstico del relacionista público, a la hora de la segmentación de las audiencias que corresponden al Plan de Comunicación, y que a raíz de la maduración de los públicos, los mercados y la globalización, la empresa fue adoptando una actitud de apertura al entorno.

Sin embargo, la conceptualización de *stakeholders* la hace Freeman desde la literatura de administra-

ción de empresas. Su teoría sostiene que los *stakeholders* son cualquier individuo o grupo que puede afectar o es afectado por el logro de los objetivos de la empresa. El aporte acá se evidencia a partir de la concepción de la empresa como sistema abierto que afecta o es afectado por los grupos que la rodean, y esto implica la aceptación de una pseudo dependencia de la que la empresa empieza a tomar primero conciencia y luego, responsabilidad. Asumiendo que los *stakeholders* tienen la capacidad de movilizar la opinión pública, a favor o en contra de una empresa, y en consecuencia, pudiendo dañar su imagen de manera significativa. Un paso más a la interdependencia transparentada por el CED en los 70. Y esto se constituye en otro punto de inflexión para la RSE y en particular, para el presente trabajo, ya que con estos elementos se hace posible vincular la gestión de RSE –en los 80 identificada de la mano de los *stakeholders*–, los resultados positivos para la empresa y la comunidad, y el impacto en la Imagen Corporativa. Y el rol de las Relaciones Públicas, en la gestión de comunicación y el relacionamiento con los públicos.

A la vez, al tomar perspectiva y analizar esta compilación de conceptos a través del tiempo y en distintas culturas, es que se detecta con claridad un común denominador más allá de las particularidades de cada momento. Sin lugar a dudas, el mundo empresarial se fue situando con mayor ímpetu según pasaron los años, en el centro de las expectativas de la sociedad civil. Y esta relación se fue sofisticando cada vez más, con una interdependencia vincular cada vez más estrecha.

La sustentabilidad y el contrato social

Y otro componente que se traduce en un momento bisagra en la evolución de la RSE, es la inclusión del concepto de sustentabilidad, del que muy tímidamente se empieza a hablar para esta época en los países más desarrollados. Por sustentabilidad –o desarrollo sustentable– se entiende “todo desarrollo que satisface las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades” (Brundtland Commission Report, 1987). La teoría de desarrollo sustentable se ha abordado desde numerosas disciplinas y perspectivas. Básicamente, consiste en lograr que la organización no realice impactos negativos en la sociedad a partir de su operación regular, y por el contrario, contribuya a su preservación para el futuro.

En este momento es la primera vez que se llega a un consenso respecto de esta necesidad, que de alguna manera pueda asegurar no ya un aporte, sino un paso más atrás, la no generación de un daño, especialmente, en vistas de los recursos limitados y los daños irreparables al medio ambiente, a los seres humanos y al planeta en general. Si bien esta noción se solidifica e incorpora más fuertemente pasados los 2000, es aquí cuando se introduce en las variables referidas a la RSE.

Los 90 fueron años de grandes avances para la RSE, dado que las bases se fueron sentando en las décadas previas y a partir de este momento –fines del siglo XX–, se empezó a delinear un cierto intento de consenso alrededor de la relación de la empresa y la sociedad, y esto se tradujo en el surgimiento de diversas alternativas de conceptualización y de acción.

También en los 90 surgen los conceptos de Corporate Social Performance y Corporate Social Citizenship, términos que conservan su vigencia en estos días. El primero, se refiere a:

La capacidad de una empresa por responder a las demandas de la sociedad, a partir de una configuración de principios de responsabilidad social y procesos de respuesta social, así como también de políticas, programas y resultados observables que se vinculan con las relaciones sociales de una empresa. La ciudadanía corporativa, término

que comprende diversas prácticas que marcan el comportamiento responsable de una empresa en una sociedad dentro de un contexto amplio. (Paladino, 2004, p.45).

Esta última sería un paralelo con la categoría de ciudadanos de aquellos que integran una sociedad, con sus deberes y derechos.

Otro componente clave desde el despliegue conceptual que ingresa en escena en los 90 es la teoría de contrato social. Esta teoría se sustenta en la noción de que las empresas no podrían existir sin la cooperación y el compromiso de la sociedad; tal como los eslabones de una misma cadena a los que se hizo alusión anteriormente. Sin empresas, una sociedad no progresa, no funciona, no genera fuentes de trabajo, no se vuelve productiva. Es impensable el hipotético caso que esto sucediera. Una sociedad sin empresas no sólo no funciona, sino que no encuentra los productos que necesita, no se abastece, no se generan negocios para los sistemas intermedios como proveedores o distribuidores, etc. Y así, como eslabones de una misma cadena, parecería que esta teoría del contrato social logra –o propone– una cierta integración a partir de asumir de manera consciente esta interdependencia, que excepto desde la perspectiva disciplinar (como se ha citado en palabras de autores referentes de las Relaciones Públicas) no había podido ser asumida en décadas anteriores, protagonizando un debate ideológico en el que los más tradicionales pensadores sostenían lo contrario: la independencia absoluta de la empresa de su entorno, en vistas de resguardar la salud de sus negocios.

Así, ya sea desde una mirada general o específica desde las Relaciones Públicas, la RSE llegó a fin del siglo XX con una posición mucho más sólida, con un perfil más definido, ganando terreno y un protagonismo promisorio hacia las próximas décadas.

En el inicio del siglo XXI

El núcleo de la RSE en los 2000 ubica a la sustentabilidad como horizonte, desafío que es compartido actualmente por las empresas de todo el mundo. Según Pierre Hupperts, especialista en RSE, cuando los empresarios hablan de sustentabilidad, hacen referencia al concepto de Triple P: *people* (recursos humanos), *planet* (medio ambiente) y *profit* (ganancias).

La noción de RSE actual, según Sturzenegger en un documentado editado por Foro Ecueménico Social en el 2003, se encuentra íntimamente relacionada al cómo las empresas se relacionan con e impactan en la sociedad, suponiendo –bajo esta óptica– que para crecer y competir más eficientemente éstas deberían contribuir a generar un ambiente posibilitador (*enabling environment*) que les permita llevar adelante con mayor facilidad sus negocios y operaciones. Se ve entonces cómo la RSE permite poner en perspectiva el papel de la empresa en la sociedad y las posibles nuevas relaciones entre ella y su ambiente.

A la vez, el Consejo Económico y Social de los Países Bajos sostiene en un documento llamado “La ganancia de los valores” que:

Una empresa acepta un papel visible dentro de la sociedad, que va más allá de la actividad principal y de lo legalmente obligado, y que tiene un valor agregado para la empresa y para la sociedad... Dirigir conscientemente las actividades empresariales hacia la creación de valor a largo plazo en tres dimensiones, no solamente en magnitudes económicas financieras, como rentabilidad y valor bursátil, sino también en sentido social y ecológico (2005, p.10).

Esta manifestación evidencia cabalmente cuál es el nuevo desafío al que se enfrentan las empresas del siglo XXI en relación a la RSE, a la vez que define el perfil del escenario de las próximas décadas en el mundo.

Bernardo Kliksberg, especialista en Responsabilidad Social Empresaria y la ética para el desarrollo y el capital social, y asesor principal del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNDU) para América Latina, enumera una serie de compromisos por parte de la empresa que implica la RSE por estos días:

- Buen trato al personal incluyendo posibilidades de desarrollo y equilibrio familia-empresa.
- Gobierno corporativo transparente.
- Juego limpio con los consumidores, que incluye productos de calidad, saludables y a precios razonables.
- Políticas de preservación del medio ambiente.
- Involucramiento activo en causas de interés público no sólo a través de donaciones, sino por medio del aporte de activos tecnológicos específicos de la empresa como alta gerencia, canales de distribución, espacios de difusión, etc.
- La consistencia en la práctica de las mismas normas éticas tanto en el país de origen que en los países en desarrollo, para el caso de las empresas multinacionales.

Así, Kliksberg sostiene que la RSE no puede existir por obligación, sino que debe ser elegida voluntariamente, desde la dirección de la empresa y desde el conjunto de los involucrados en la empresa. Y señala que el desafío para Argentina y para toda América Latina, se encuentra en realizar la transición de la práctica filantrópica a la ideal global de RSE, donde aún hay un muy largo camino que recorrer. De esta forma, la principal diferencia que se evidencia al analizar los conceptos de principios de los 2000, es que se plantea una teoría de RSE mucho más evolucionada, que pasa de proponer un acercamiento entre la organización social y privada, a plantear definitivamente la imposibilidad de no reconocerlo. Y con el foco puesto en lograr un cierto consenso en relación a los desafíos por los que hay que trabajar, sobre la base de la sustentabilidad como horizonte.

2. El rol de la empresa como sujeto social

La idea con la que se cierra el párrafo anterior introduce la concepción que <las empresas son cada vez más, sujetos sociales>. Y pareciera que de esto ya no hay paso atrás posible. Quizás, se encuentren aún posiciones o actitudes más tradicionalistas, pero lo que es indiscutible es que en esta dirección evolucionan los sistemas y las relaciones en el mundo entero. Y es más, esto trae aparejado un abanico de oportunidades, pero a la vez, representa algunos cambios de paradigmas.

La organización como sistema abierto, tal como es presentada bajo el enfoque sistémico. La organización como sociedades en miniatura –o minisociedades– con todo el entramado de relaciones y vínculos que esto implica, en su sistema. Pero a la vez, además de esta particularidad en la mirada ‘puertas adentro’ de la organización, lo mismo se replica ‘puertas afuera’, espacio que adquiere mayor magnitud no por la importancia –ya que jerárquicamente, por decirlo de algún modo– deberían de tener el mismo status, y en verdad se está hablando de dos gestiones: la de la Comunicación Interna y la de la Comunicación Externa. Sucede que ésta última, habilita una cantidad de gestiones según sus públicos. Una de ellas, es la que nos ocupa en este trabajo, pero todas se entrelazan de la misma manera, con lo

cual el escenario de relacionamiento y vínculos, poniéndolo en perspectiva, toma realmente magnitud. Con lo cual, la organización como sistema dinámico, activo, que se 'autorecrea' permanentemente, también se impacta de manera constante con las vinculaciones que realiza hacia el afuera. Se impacta con lo que recibe e impacta con sus acciones. Un sistema abierto y en constante movimiento.

Entonces, si se retoma la conceptualización de Sturzenegger en cuanto a cómo las empresas se <relacionan con> e <impactan en> la sociedad, y entendiendo que deben asumir que para crecer y competir más eficientemente deben contribuir a generar un ambiente posibilitador (*enabling environment*) que sería el que les permita llevar adelante con mayor facilidad sus negocios y operaciones; se comprende la articulación del concepto más evolucionado de RSE y el rol de la empresa como sujeto social, como un sistema cada vez más social, según demuestra el paso de los años.

Bajo esta perspectiva, se deja definitivamente de lado el rol tradicional de la empresa como sistema cerrado, narcisista, independiente del entorno –excepto en lo que refiere específicamente a su actividad y sus decisiones operacionales–, y como entidad exclusivamente productora de bienes y servicios con el único objetivo de lograr la rentabilidad a través de su operación.

Lógicamente, esto último no se modifica, porque lograr la rentabilidad es el fin primero de toda organización comercial, y cuanto mejor le va a la empresa, mejor le debería de ir a quienes la conforman y a su entorno. Pero también esta idea evoluciona, superándose al incluir nuevos elementos. Entonces, al redefinirse, se reconoce como uno de los eslabones integrantes de la sociedad en la que está inserta, no solamente como generadora de fuentes de empleos, inversora de capitales y tecnología en una comunidad, sino que se asume como 'sujeto social', haciéndose cargo de una responsabilidad que le corresponde desde la ciudadanía corporativa, y que va más allá de las obligaciones que le surgen desde la operación misma. No se queda sólo en las obligaciones, que las cumple. Sino que da un paso más y se involucra en el medio del cual forma parte. Y asume una responsabilidad por el rol que tiene en este lugar. Y en consecuencia, acciona como sujeto social.

De esta forma, la empresa como sujeto social –la figura empresa– se presenta llena de posibilidades. Porque con esta nueva perspectiva se avanza aún más –en consonancia con los lineamientos de la RSE de principios de siglo XXI–, y es la misma organización la que promueve líneas de acción con la comunidad, que buscan capitalizar y optimizar una estructura y sus destrezas, sean tecnologías, saberes, prácticas, facilidades, logística o capital humano. Y este modelo de organización insertado e interdependiente del entorno, aplica este valor agregado en un trabajo en red con la sociedad en la que está inmersa.

Y surge la empresa como buen vecino, la empresa preocupada y ocupada de la comunidad geográfica en la que está inserta y más allá, en la comunidad global en la que se desempeña, la empresa que produce bienes y servicios y desde 'este talento', aporta un plus a la sociedad que le permite llevar a cabo sus negocios y realizar sus operaciones.

La empresa como sujeto social es la empresa relacionada, atenta, estableciendo vínculos, comunicando, accionando proactivamente pero también, reaccionando, dando respuesta cuando es necesario. En definitiva, se está hablando de la empresa que logra detectar ese valor agregado que puede aportar a la sociedad no desde lo que le sobra, sino desde donde sobresale, por todo lo que la conforma, desde el rol que efectivamente asume como propio. Un rol estratégico que inaugura grandes posibilidades. Un rol que la integra definitivamente desde esa esencia de eslabón de una cadena en la que todos los que la componen, son necesarios y se benefician mutuamente.

3. Los públicos y sus expectativas

El tercer pilar sobre el que se sustenta el presente análisis, incluye a los públicos y sus expectativas, articulando el cambio de rol de la empresa abordado en el punto anterior, con los públicos de la organización y la modificación de sus expectativas, que inciden en la reforma del contrato vigente entre la empresa y sus interlocutores.

Décadas atrás, las empresas asumían la responsabilidad de brindar un producto o servicio óptimo, que respondiera a la <promesa> establecida en su comunicación, entendiendo por promesa a todos mensajes emitidos por la organización a través de sus diferentes acciones y comunicaciones, los que generan expectativas en sus públicos.

Conforme pasaron los años, los bienes y servicios ofrecidos fueron logrando paridad, proceso que se intensificó con el fenómeno de la globalización y que transformó al mundo en una gran tienda en la que es posible –gracias a la tecnología– comprar y comparar productos y servicios desde cualquier parte del planeta.

Esto, trajo aparejado personas más informadas, devenidas en clientes más exigentes, ciudadanos más demandantes, periodistas que cuentan con mayores datos y acceden a mayores pruebas documentales, y un entorno más activo, que ya no se ubica en un vínculo distante respecto de la organización sino que espera una interacción, en el marco de la interdependencia analizada en el punto anterior. En definitiva, estos cambios traducen los nuevos paradigmas que modifican los vínculos de una institución y su entorno.

Ya no sólo se espera que la empresa cumpla su ‘promesa’ en términos comerciales, sino que se espera que lo que la organización produzca –productos o servicios– lo haga respetando determinadas normas básicas que tradicionalmente se relacionan con la RSE, pero que actualmente constituyen la base de toda expectativa. Ya es inaceptable otro tipo prácticas por las que décadas atrás, muchas empresas han logrado ocupar la pantalla grande y protagonizar un éxito cinematográfico.

Es decir, hoy se asume que hay una plataforma desde donde la empresa inicia su gestión de RSE, y se da por sentado que cumple con sus responsabilidades como eslabón de la cadena social: desarrollar su gestión en un marco legal, con obligaciones tributarias e impositivas al día, con responsabilidad hacia sus empleados, sin dañar ni impactar negativamente el medio en el que está inserta. Lógicamente –y lamentablemente–, esta madurez no se da de manera pareja en las diversas regiones del mundo, y muchas veces esto está íntimamente impactado por las culturas locales que enmarcan los procederes y status que legitima cada sociedad.

Hoy, un paso más adelante, se valora la iniciativa proactiva en términos de gestión de RSE, que es la que puede marcar la diferencia en la elección de los públicos, logrando que la empresa se distinga del resto justamente, por ese valor agregado, por ese aporte dirigido a la comunidad en la que ejerce plenamente su rol de sujeto social. Y a la vez, esta comunidad –los públicos que la integran– se lo reconoce, como una especie de círculo virtuoso, donde todos ganan. Demás está aclarar que, cuando esto no surge de un rol y aplicación genuinos por parte de la empresa, el camino es muy corto: la frustración de los públicos con las consecuentes consecuencias negativas llegan de manera directa proporcional a los falsos enunciados realizados por la organización.

En paralelo, las sociedades han ido madurando en torno a la concientización de los problemas comunitarios, y hoy en la agenda global se encuentran las problemáticas vinculadas al medio ambiente, los recursos naturales y las necesidades de los segmentos sociales carenciados, marcando un llamado de atención tanto a los organismos estatales como al sector privado, en cuestiones que requieren un trabajo en red, realmente mancomunado, y ya no solamente patrimonio de sectores estancos. Y que

ya es impostergable, frente a la agenda de temas globales planteados hacia el 2015.

Según los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) que enuncia el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, los principales desafíos globales que se plantean son la reducción de la pobreza, la educación, la salud materna y la equidad de género; y la lucha por combatir la mortalidad infantil, el VIH/SIDA y otras enfermedades.

Los ODM representan una iniciativa global surgida de los compromisos y metas establecidas en las cumbres mundiales de los años noventa y en respuesta a las principales necesidades globales. Los ODM son ocho ambiciosos objetivos que constituyen una declaración que fue aprobada por 189 países y firmada por 147 jefes de estado y de gobierno en la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas del 2000, que se intenta alcanzar para 2015 y que determina el foco de trabajo a lo largo del mundo:

- Objetivo 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre
- Objetivo 2: Lograr la enseñanza primaria universal
- Objetivo 3: Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer
- Objetivo 4: Reducir la mortalidad infantil
- Objetivo 5: Mejorar la salud materna
- Objetivo 6: Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades
- Objetivo 7: Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente
- Objetivo 8: Fomentar una asociación mundial para el desarrollo

Si bien los ODM es una iniciativa global desarrollada bajo la estructura del organismo internacional del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, en su trabajo mancomunado con los gobiernos y organizaciones civiles de cada comunidad, también es cierto que las temáticas de los ODM no son ajenas hoy en día a ningún habitante del planeta, o al menos, a ningún habitante atento al entorno y reflexivo de lo que le rodea.

Cada gobierno representa a su país, y cada país está formado por una sociedad. Y en la sociedad, se articulan los distintos eslabones de la misma cadena, todos, necesarios para que ese engranaje funcione. Ya como lo decía Bernays por 1920, la práctica de la profesión consiste en establecer un terreno de reunión común para una entidad –sea ésta una empresa, un individuo o un organismo gubernamental– y la sociedad. Y los ODM transparentan –a modo de radiografía que los desafíos globales hacia el 2015–, las necesidades por las que todos tenemos que trabajar.

Cada uno como individuo, en su rol social como ciudadano y como integrante quizás de una red social mayor, y la empresa, en su rol de sujeto social. La empresa preocupada y ocupada de la comunidad geográfica en la que está inserta de la comunidad global en la que se desempeña. La empresa que desde su talento aporta un plus a la sociedad. La empresa desde ese rol estratégico que le inaugura grandes posibilidades, que la integra como eslabón de una cadena en la que todos los que la componen, son necesarios y se benefician mutuamente. Y los ODM como oportunidades en temáticas impostergables en las que es necesario trabajar. Y los públicos, que con desafíos como estos por delante y comunes para todos, se vuelven cada vez menos tolerantes con organizaciones que se animen a transgredirlos, en el sentido de contribuir a que alguno de ellos se profundice. Porque la alarma es global, y es para todos.

Por esto, la lupa actualmente está puesta más directamente en las empresas, y en los vínculos de las organizaciones y sus públicos, con sus expectativas más sofisticadas. Influye en esto el desarrollo de las nuevas tecnologías que favorecen la proliferación de las quejas, las denuncias, las exposiciones de

determinados temas como por ejemplo en blogs, redes sociales, cadenas de *emailings*, la gestión de *digital media relations*, pero a la vez, esto incrementa también la multiplicidad de rumores infundamentados que intensifican la labor de los relacionistas públicos planteando nuevos desafíos.

Sin embargo, al cambiar el paradigma del sistema cerrado, la empresa cada vez menos puede estar ajena al entorno y menos aún, darse el lujo de no dar respuesta, sea simplemente informando o tomando acciones correctivas. Entonces, se puede sostener que al mismo tiempo que la organización maduró y mutó en su rol, hubo un proceso paralelo en los públicos y sus expectativas para con las empresas. Y en este esquema de relacionamiento de la empresa y sus públicos, es cuando se establece la interdependencia. Y también se vuelve una oportunidad para la empresa atenta que escucha, que responde, que acciona y que aporta.

Y aportar a la comunidad, desde la gestión profesional de RSE, sin dudas, es una doble contribución. Lo es para el cumplimiento de las metas impostergables de la comunidad, y lo es para la misma empresa que se beneficia en el círculo virtuoso que logra en el relacionamiento con sus públicos. Incluido el público interno, que muchas veces encuentra allí una red que le facilita canalizar el espíritu colaborador que tienen muchos seres humanos.

De esta manera, la RSE se constituye en una característica esencial del *management* integrando su filosofía y determinando un comportamiento socialmente responsable al momento de realizar su negocio, y se aleja de ser una actividad 'agregada' a la gestión empresarial o exclusivamente comunicativa de la empresa. Y, en este entrecruzamiento de variables de la Tríada RSE, se encuentra que impacta no sólo la definición de los programas de RSE, sino que colabora en la materialización del rol de la organización en la sociedad, y en la optimización del vínculo construido con los públicos. Sin dudas, todo esto, se organiza en un esquema comunicacional que integra la estrategia general, consolida la reputación corporativa y refuerza la calidad de vínculos con las diversas audiencias.

Referencias bibliográficas

- Bernays, E. (1997). Citado en: *Relaciones Públicas. Teoría y Práctica. La Responsabilidad Social y El Interés Público*. México: Editorial Limusa SA de CV, versión autorizada en español de la Public Relations Society of América.
- Brundtland Commission Report, World Commission on Environment and Development. (1987) *Our Common Future*. Nueva York: Oxford University Press. Citado en Paladino M. (2004). *La Responsabilidad de la Empresa en la Sociedad*. Buenos Aires: Ariel Ediciones.
- Consejo Económico y Social de los Países Bajos. *La ganancia de los valores*. Citado en Hupperts P. (2005). *Responsabilidad Social Empresaria: comunicación y cooperación en el área de RSE*. Buenos Aires: Editorial Valleta.
- Paladino, M. (2004). *La Responsabilidad de la Empresa en la Sociedad*. Buenos Aires: Ariel Ediciones.

Bibliografía

- Centro de Estudios para el Desarrollo (CED), disponible en <http://www.ced.cl/>
- Hupperts, P. (2005). *Responsabilidad Social Empresaria: comunicación y cooperación en el área de la RSE*. Buenos Aires: Editorial Valleta.
- Paladino, M. (2004). *La Responsabilidad de la Empresa en la Sociedad*. Buenos Aires: Ariel Ediciones.
- Sturzenegger, A., Vidal, M. y Sturzenegger G. (2003) *Hacia una Cultura de la RSE en la Argentina*. Buenos Aires: Foro Ecueménico Social.

Summary: The present work approaches the specific thematic of Corporate Social Responsibility like a management tool, from its strategic and operative dimension, and like generator of value in a new present model of businesses, persecuting the effectiveness of the program with measurable results, for both the company and the community. It makes a boarding of the thematic from the model of Triad, in which three essentials pillars are identified: the concept of CSR, the role of the company like social subject, and the public and their expectations. CSR registers in the area of management of Community Relations and due to the development that comes taking in the last years –international, regional and locally– it arises like an area from greater specialization for the professionals of Public Relations.

Key words: communication plans - communicational management - Community Relations - corporate communication - Corporate Social Responsibility - image - organization - public - Public Relations - reputation - RSE.

Resumo: O presente trabalho aborda a temática específica da RSE –Responsabilidade Social Empresária– como instrumento de gestão, desde sua dimensão estratégica e operativa, e como geradora de valor num novo modelo de negócios atual, perseguindo a efetividade do programa com resultados mensuráveis, para a empresa e para a comunidade. Realiza uma abordagem da temática a partir do modelo Triade RSE, no que se identificam três pilares fundamentais: o conceito de RSE, o papel da empresa como sujeito social, e os públicos e suas expectativas. Inscreve-se no área de gestão de Relações com a Comunidade e devido ao desenvolvimento que vem tomando nos últimos anos –internacional, regional e localmente– surge cada vez como um área de maior especialização para os profissionais de Relações Públicas.

Palavras chave: comunicação empresária - gestão comunicacional - Imagem - Organização - planos de comunicação - públicos - Relações com a Comunidade - Relações Públicas - reputação - Responsabilidade Social Empresária - RSE.

Issues Management La comunicación de proyectos de inversión ambientalmente sensibles

Aldo Loporatti (*)

(*) Licenciado en Relaciones Públicas y Master en Administración de Empresas. Asesor estratégico en campañas de comunicación externas e internas a empresas de primera línea a nivel regional

Resumen: El presente escrito realiza el abordaje de la gestión de Issues Management en el marco de proyectos de inversión ambientalmente sensibles, y el rol clave que la comunicación y el relacionamiento con los distintos públicos desempeñan en estos escenarios. Los movimientos sociales y organizaciones pseudo-ecologistas, sumados a los intereses espurios que suelen colarse en este tipo de reclamos, imponen un profundo análisis este tipo de proyectos que requieren de una gestión profesional con una visión 360° que incluya una adecuada estrategia de comunicación y relacionamiento. La percepción social del riesgo, las complejas relaciones entre ciencia, tecnología y sociedad, escenarios de gran visibilidad con actores no expertos, los mitos y las falsas alarmas, y el papel de los medios de comunicación son algunos de los componentes que impactan en la opinión pública y en la gestión de Issues Management. Analiza el caso Botnia.

Palabras claves: caso Botnia - caso papeleras - comunicación corporativa - comunicación de crisis - comunicación empresaria - comunicación institucional - cuidado ambiental - estrategia de comunicación - gestión comunicacional - Issues Management - medio ambiente - Opinión Pública - públicos - Relaciones con la Prensa - Relaciones Públicas.

[Resúmenes en inglés y portugués en las páginas 123-124]

Introducción y Análisis

Las características propias de cada país y su organización política, inciden de manera directa en el riesgo inherente a cada proyecto de inversión. Es sabido que más allá de consideraciones económicas como el retorno de la inversión, el costo de oportunidad, la rentabilidad, etc; existen otras variables a considerar como los fundamentales económicos, la seguridad jurídica, el clima de negocios, la situación social, la infraestructura, los niveles de educación y la voluntad y eficiencia de los gobiernos en hacer cumplir la ley.

Adicionalmente, la falta de previsibilidad derivada del continuo cambio en las reglas del juego y la baja credibilidad de la clase política (en Argentina apenas roza el 15%) ameritan un análisis cada vez más exhaustivo del costo beneficio de invertir en algunos países de la región.

Estos intangibles son tan decisivos como los aspectos tangibles del negocio y se vuelven aún más críticos cuando las inversiones involucran proyectos sensibles desde el punto de vista ambiental capaces de generar alarma y reacciones negativas en las comunidades vecinas.

Los movimientos sociales y organizaciones pseudo-ecologistas, que en muchos casos han suplido la inacción e ineficiencia del Estado, sumados a los intereses espurios que suelen colarse en este tipo de reclamos, imponen un profundo análisis de los proyectos de inversión ambientalmente sensibles. Adicionalmente, este tipo de proyectos requiere de una gestión profesional con una visión 360° que incluya a la comunicación y al relacionamiento con los distintos públicos.

Las inversiones más cuestionadas en la actualidad por razones ambientales, involucran principalmente a plantas de celulosa, centrales nucleares, proyectos mineros, antenas de telefonía celular, transformadores eléctricos, curtiembres, químicas, petroleras, metalúrgicas, empresas de biotecnología, laboratorios farmacéuticos, etc.

El tono del discurso público respecto de esta clase de inversiones, rara vez fue más allá de afirmaciones apocalípticas. Los cuestionamientos en ese sentido, suelen basarse en prejuicios, mitos y miedos relacionados con tecnologías ya perimidas.

A pesar de la índole tecnológica de los proyectos y del importante sustrato científico sobre el que se apoyan los procesos industriales modernos, la información descriptiva básica de las tareas y de sus efectos ambientales han estado ausentes del debate mediático. Lo mismo ocurre con aspectos clave para determinar la sustentabilidad de los emprendimientos como los avales técnicos, los informes de impacto ambiental y la aplicación de las BAT (Best Available Techniques).

En otras palabras, casi nadie parece haberse tomado el trabajo de ilustrar al público sobre las características específicas de los proyectos, explicar cómo se puede analizar la conveniencia de esta clase de obras, cuáles son las normas y criterios aplicables, qué diferencia hay entre contaminación y concentraciones normales de ciertas sustancias en el ambiente, etc.

La percepción social del riesgo

Existen complejas relaciones entre ciencia, tecnología y sociedad. La resistencia ciudadana a ciertas tecnologías se explica por tres factores comunes a un clima de incrementada ansiedad. Por un lado las particularidades que exhibe la percepción social del riesgo científico-tecnológico (que no es coincidente con la de los expertos); por el otro la preocupación en torno a cuestiones de equidad, autonomía y organismos de control.

Actualmente, se asiste a un escenario que plantea una 'controversia social' donde 'los actores no expertos' cuestionan e influyen con la visibilidad de sus acciones en la decisión de actores que sí lo son con respecto a instalaciones, tecnologías o normativas técnicas que implican supuestamente tanto riesgos de salud o ambientales, como así también suponen avanzar sobre valores tradicionales o sobre la libertad de elección de los ciudadanos.

Hay que destacar que el público suele aceptar peligros infinitamente mayores, mientras rechaza otros francamente insignificantes. La escalada de planteos ambientales ante inversiones millonarias en nuevas tecnologías compatibles con los parámetros más exigentes de los Estados Unidos y la Unión Europea en materia de performance ambiental, conviven con la indiferencia ante industrias sucias y obsoletas que no registran, al menos públicamente, ningún tipo de cuestionamientos.

Ante semejante escenario, es lógico que la gente se alarme y se oponga. Sin duda, se debe trabajar en la comunicación con la comunidad y colaborar para aclarar y ayudar a comprender que clase tecnología y antecedentes tienen cada uno de los emprendimientos y asegurar su inocuidad en la fauna, la flora y la salud de las personas.

El concepto a instalar para lograr un desarrollo que tenga en cuenta el impacto ambiental, es el de

las mejores técnicas disponibles. Estas, identifican a la última etapa de desarrollo disponible de las instalaciones, procesos, o métodos de operación, que indican la adecuación práctica de un proceso u operación particular, para minimizar las descargas al medio ambiente.

En términos de la opinión pública, la ecuación costo beneficio para este tipo de emprendimientos suele presentarse de manera negativa. Mientras las aristas económicas se perciben sólo como un beneficio para las empresas, los temidos efectos sobre el medio ambiente, parecen recaer sólo sobre quienes se oponen a la inversión cuestionada y no sobre los ejecutivos y empleados de las propias empresas quienes viven y trabajan a escasos metros de las supuestas fuentes de contaminación.

Los amantes de la sospecha, las teorías conspirativas y otras cuestiones semejantes; con el apoyo interesado de políticos oportunista, suelen captar la atención de los medios y logran instalar masivamente discursos que, cuando no son confrontados a tiempo, pueden transformarse en 'verdades reveladas' difíciles de desterrar.

Donde debería ponerse todo el énfasis, es en los controles ambientales. No es cuestión de impedir que se construyan las obras civiles, sino de que exista un riguroso control y monitoreo para que las emanaciones líquidas o gaseosas cumplan rigurosamente con los protocolos permitidos por las autoridades locales, nacionales e internacionales.

Un compromiso de cierre inmediato de la operación ni bien se superen los parámetros permitidos sería un punto capaz de contribuir a preservar el interés de la comunidad tanto en términos de desarrollo como de cuidado ambiental.

Mitos y falsas alarmas

Por desconocimiento, mala intención o una combinación de ambos, cobró notoriedad una serie alarmas que resultaron falsas y han sido superadas. Aunque parezca increíble, el pasado reciente estuvo plagado de mitos que hoy resultan poco creíbles y hasta cómicos, como por ejemplo que los hornos de microondas o el campo magnético generado por las líneas de alta tensión provocaban leucemia, que el uso de teléfonos celulares podía producir cáncer de cerebro, o que la llegada del año 2000 (el famoso efecto Y2K) iba a provocar una catástrofe informática en todo el mundo.

El caso más emblemático de la segunda mitad del siglo XX, es el de los ambientalistas franceses que en 1957 se opusieron al uso del átomo para producir energía eléctrica. En esos años, nacía Greenpeace con Patrick Moore como uno de sus fundadores más activos y famosos.

Hoy, lejos de considerarla una tecnología contaminante, Francia se sirve de 59 usinas atómicas para prescindir de los combustibles fósiles (carece de petróleo) lo cual le permite actuar con mayor autonomía ante los distintos conflictos internacionales. Paradójicamente, uno de los máximos sostenedores de esta tecnología, es el mismísimo Patrick Moore, quién defiende las usinas atómicas apoyado en la evidencia de que evitan el calentamiento global.

Estos movimientos han tenido un papel muy importante en la conformación de una conciencia ambiental en el imaginario público, pero este aspecto positivo se oscurece cuando se adoptan posiciones inflexibles, que en muchos casos rozan el fundamentalismo ambiental y que algunos definen como eco-fanatismo o eco-fascismo. En esos términos se manifestó el dirigente del PI (Partido Intransigente) y ex senador provincial de Gualaguaychú, Julio Majul para quien la postura intransigente de la Asamblea Ambiental de esa ciudad se asemeja a una especie de 'eco-fascismo'.

Se trata de grupos que descubren un aspecto ecológico y sobreactúan. El conflicto pasa a ser lo único de lo que se puede hablar en la comunidad y su punto de vista es el único que se puede sostener. Así,

la supuesta defensa del medio ambiente se convierte en un dogma y quienes no adhieren a la causa son tildados de traidores o herejes. Según Majul, el movimiento ambientalista desatado en su ciudad, 'es otra forma de opresión fascista'.

El papel de los medios

La creciente oferta masiva de medios de comunicación como las señales de noticias con 24 hs. de información, la multiplicidad de frecuencias de radio, la proliferación de sitios de Internet, *blogs* y revistas verticales; ha generado una camada de periodistas especializados en el tema ambiental muy influidos por el discurso de las organizaciones ecologistas.

De hecho, existen antecedentes de periodistas que firmaron documentos en los que renunciaron a la 'objetividad periodística' para defender causas contrarias a proyectos de inversión radicados en sus comunidades y ante los cuales aseguraron no poder 'darse el lujo de la imparcialidad' (El Cronista Comercial, 04/04/2005).

Por otra parte, las reestructuraciones operadas en la mayoría de los medios de comunicación, han determinado una fuerte reducción en los planteles que a su vez se han plagado de jóvenes con menor experiencia.

Todo esto, sumado a la espectacularidad que buscan los programadores de noticias, ha determinado que sean los propios afectados quienes antes de encarar cualquier tipo de acción judicial, prefieren la denuncia mediática y el juicio de la opinión pública que resulta mucho más rápido y lapidario que cualquier trámite legal.

Todos los conflictos ambientales recientes, desde el de Botnia hasta el de la minera Barrick Gold, han surgido como consecuencia de movilizaciones ampliamente cubiertas por los medios de comunicación y no como producto del inicio de acciones legales. De hecho, hasta los propios intendentes y gobernadores suelen permanecer indiferentes a este tipo de conflictos, hasta que los mismos cobran notoriedad a partir de la cobertura mediática.

El caso Botnia

Antecedentes

Botnia marcó un antes y un después en el plano socio-ambiental y ya nada será igual. De ahora en más, cualquier inversión tendrá que tener muy en cuenta hasta dónde el público debe tener una real conciencia y conocimiento de lo que está en juego.

El caso Botnia se enmarca en una situación de crisis generada por la instalación de una planta de celulosa que en principio enfrentó a dos ciudades fronterizas y luego a dos países vecinos que comparten un río. El conflicto tuvo su origen en la reacción que provocó, en la otra orilla, la creencia de que la planta de celulosa contaminaría el Río Uruguay y que supuestamente afectaría la salud de las poblaciones vecinas. A partir de la propagación de dicha creencia, se organizaron las primeras protestas a cargo de un grupo de vecinos de la ciudad de Gualeguaychú (Entre Ríos, Argentina).

Ya a fines de 2003, se formó 'La Asamblea Ambientalista de Gualeguaychú' que entre sus hechos más destacados provocó un prolongado corte de ruta, impidiendo el tránsito de vehículos hacia uno de los tres puentes internacionales que comunican a la Argentina con el Uruguay.

Por una suma de factores, la Asamblea se hizo más fuerte en su reclamo, sumó nuevas voluntades

y se transformó en un fenómeno mediático que rápidamente acaparó la atención de los gobiernos provincial y nacional que intentaron utilizar el caso con fines electorales en los meses previos a las elecciones legislativas de 2005.

La politización del conflicto fue in crescendo: los presidentes de Uruguay y de Argentina, se enfrentaron sin llegar a acuerdo alguno, uno de los tres puentes hacia Uruguay sigue bloqueados por casi 2 años, mientras la planta sigue produciendo al 100% de su capacidad.

El 21 de Noviembre de 2006 el Banco Mundial otorgó a Botnia un préstamo por 23 votos a favor y 1 en contra. El préstamo fue de US\$ 170 millones y vale la pena resaltar que el Banco Mundial realizó un estudio ambiental de las consecuencias que traería el funcionamiento de la planta en el Río Uruguay el cual arrojó como resultado, parámetros muy inferiores a los niveles nivel estándar de contaminación en un río semejante.

Desde hace más de 3 años, se denuncian una serie de calamidades, intentando iluminar a la población para que reaccione frente a los supuestos terribles hechos, por ejemplo, el diario Página 12 con un artículo de Pasquini Durán (18/08/2007) informó sobre nueve muertos por esta causa, lo cuales hoy gozan de muy buena salud, y también informó ECoUruguay (19/08/2007).

La noticia refiere a quince operarios cuando en realidad fueron dos los que quedaron en observación durante 24 horas. Y no fue más que un accidente laboral, que no debió haber existido es cierto, pero no fue más que eso.

El error es que no se trató de gas sulfhídrico sino de polvo de sulfuro de sodio. Un polvo, aparentemente, de propiedades mágicas ya que se denunciaron fuertes olores a cloro cuando es imposible que el sulfuro de sodio emane semejantes aromas.

Resultados

Para medir la repercusión de este conflicto, es importante considerar que dos de los diarios más importantes del país, La Nación y Perfil, destacaron a 'El conflicto de las papeleras' como uno de los dos más importantes del año 2006, Perfil ubicó a Botnia como la segunda empresa más mencionada en los medios en el 2006 mientras que La Nación destaca al conflicto como el primer tema en boga durante todo ese año.

Porter Novelli Argentina comenzó a asesorar a Botnia en agosto de 2005, momento en el cual el tema ya se había politizado y ocupaba las tapas de todos los diarios del país, con el peso adicional que conlleva un conflicto bilateral que, además, involucraba a organismos internacionales como el Banco Mundial y La Corte Internacional de La Haya. En ese momento las encuestas demostraban que el 90% de la población argentina estaba en contra del proyecto.

Con un sinnúmero de actividades constantemente en movimiento y seguimiento es que PNA ha logrado un cambio en la perspectiva de la opinión pública argentina, logrando un significativo giro respecto de las posiciones vigentes entre marzo 2006 y marzo 2007, junto a una considerable baja en la cantidad de notas negativas tanto en los medios gráficos como en la televisión y la radio.

Mientras que en 2006, la crisis por las papeleras ocupó el segundo lugar en términos de cobertura de medios, en 2007 la noticia prácticamente desapareció de las tapas de los diarios, las repercusiones llegaron a caer hasta un 51% y las menciones positivas pasaron del 3% en junio de 2006 al 41% en septiembre 2007.

Soluciones o Discursos

La solución no pasa por abolir la industria sino por controlar que la producción sea sustentable, por

medio de controles ambientales a cargo de las instituciones y autoridades binacionales, los previos a la puesta en marcha y los monitoreos de rutina durante el funcionamiento de la planta. Por supuesto, con las normativas más exigentes, que ya existen y son las europeas.

En el slogan 'Sí a la vida, no a las papeleras' se detecta un sentimiento de justicia ambiental defraudado, porque se percibe que las industrias terminan localizándose cerca de poblaciones sin poder político, en un país subdesarrollado incapaz de controlar a empresas multinacionales y confrontar con sus países de origen. Esta creencia, difícil de corroborar, no debe ocultar realidades irrefutables como que en Finlandia funcionan más de 40 plantas de celulosa y papel, que el país escandinavo mantiene el primer puesto en el ranking de Sustentabilidad Ambiental que realiza anualmente el World Economic Forum, además del de más baja percepción de corrupción de Transparency International.

Por todo lo expuesto, es que el presente conflicto tiene solución si se logra un clima permanente de diálogo político. Los políticos tienen la enorme responsabilidad de mantener puentes de diálogo, de instar a la cordura y a la reflexión. Deben tomar la iniciativa porque la situación es delicada y se les puede ir de las manos. Un claro ejemplo de esto es la violencia que existe hoy contra los uruguayos que visitan Gualeguaychú. De no mediar un acuerdo entre los gobiernos (ej: 'monitoreo conjunto' o 'zona de protección ecológica', o 'Protocolo verde'), la planta de Botnia será siempre un motivo de tensión entre dos países hermanos.

Conclusiones

Las empresas 'con inversiones sensibles' deben reconocer que su actividad tiene un grado de sensibilidad ante la opinión pública. Hay una tendencia casi 'natural' a tratar de subestimar el problema y creer que el silencio minimiza los conflictos. Por el contrario, cuando un grupo de presión se opone públicamente a cualquier proyecto o empresa, el silencio empresarial daña la imagen de la compañía por lo cual todo lo que se diga después pierde credibilidad.

A las compañías les cuesta vislumbrar si es conveniente comunicar su inversión sensible. Quienes optan por el sí, incluso, se plantean si deben hacerlo antes o después de la puesta en marcha de la planta. A los conceptos financieros de una inversión, se les debe agregar una estrategia de comunicación que defina claramente ¿Qué decimos, cómo lo decimos, qué hacemos? El mayor enemigo para una inversión sensible es la ignorancia, porque esta es la madre de todos los miedos. Las preguntas que expertos y no expertos deberán responder a través de un diálogo sin preconcepciones es: ¿cuál es el riesgo real? ¿quién está expuesto al riesgo?, ¿quién se beneficia? y ¿quién decide?

Las empresas pierden credibilidad cuando debe salir a reconocer incidentes en una planta. Tomar la iniciativa en todos los casos, vía vocero o comunicados, contribuye a consolidar la imagen de transparencia a la que aspira toda organización.

Salir inmediatamente con la versión de la compañía y en lo posible, apoyarse en otros materiales para desacreditar falsas imputaciones (fotos, testimonios, videos, etc.) suele ser la mejor manera de quitarles espacio a los falsos denunciantes y acortar los tiempos de la crisis.

En estos casos, la rápida desaparición del conflicto mediático, social y político constituye el objetivo primordial de las empresas y afectar la verosimilitud de las falsas acusaciones aparece como el camino más efectivo para lograrlo.

Por otro lado, cuando los vecinos constatan que la empresa ha dicho la verdad y que su proceso de producción limpia se verifica en la realidad, las cosas cambian. Esto ha ocurrido en países como Finlandia y Suecia, donde comunidades que se habían opuesto a la instalación de alguna planta de

celulosa luego le otorgaron premios a la compañía por su responsabilidad ambiental.

En el caso de Botnia, los dos diarios más importantes del país que en principio sostuvieron una opinión francamente opositora, son cada vez más proclives a tomar como ciertas las explicaciones de Botnia y ya no las de la asamblea.

Otros medios gráficos, continúan con una postura contraria a la planta, aunque son proclives a incluir la voz de la empresa cuando Botnia abandona su bajo perfil.

La prensa sólo percibió como negativas aquellas declaraciones que carecieron de *timing* o que conspiraron contra los esfuerzos de acercar a las partes.

En definitiva, podría afirmarse que:

- En situaciones excepcionales, la comunicación debe ser rápida, honesta y proactiva.
- Correr detrás de los acontecimientos deja a las empresas en una posición incómoda que merma su credibilidad.
- Cuando las empresas comunican bien y a tiempo, las reacciones de la opinión pública resultan positivas.
- Cuando a la prensa se le brinda información, en general ésta es retransmitida fielmente.
- Hasta los periodistas más informados brindan datos erróneos cuando no obtienen la versión oficial.

Referencias bibliográficas

Periodistas de Gualeguaychú contra las papeleras que pretenden radicarse en Fray Bentos, 04/04/2005, *El Cronista Comercial*. Disponible en http://www.cronistadigital.com.ar/articulo.asp?art_date=200545&art_index=151113177&x_ref=crondigtexual

Las aguas suben turbias. Si esto no es contaminar... (18/08/2007) *Portal EcoUruguay*. Disponible en <http://www.ecouruguay.org/xnwslite.php?m=amp&nw=MTAzMQ==>

Pasquini Durán J. (18/08/2007). Temblores. *Página 12*. Disponible en <http://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1-89876-2007-08-18.html>

Bibliografía

Blogs y website recomendados, que analizaron la historia del tema Botnia a lo largo de estos años:

Las cosas de Néstor, disponible en <http://lascosadenestor.blogspot.com/>

EcoUruguay, disponible en <http://www.ecouruguay.org/home.php>

Summary: The present work makes the boarding of the management of Issues Management within the framework of investment projects environmentally sensible, and the key role that communication and relationship with different publics carry out in these scenarios. The social movements and organizations pseudo-ecologists, added to the spurious interests that usually appear in this type of reclamations, imposes a deep project analysis that require of a professional management with a vision 360° that includes a suitable strategy of communication and relationship. The social perception of risk, the complex relations between science, technology and society, scenarios of great visibility with non expert actors, the myths and the false alarms, and the role of mass media are some of the components that hit in the public opinion and in the management of Issues Management. It analyzes the Botnia case.

Key words: Botnia case - case “papeleiras” (Paper factories) - communication strategy - communicational management - Corporate communication - crisis communication - environment - environmental care - Issues Management – public - Public opinion - Public relations - Relations with the Press.

Resumo: O presente escrito faz a abordagem da gestão de Issues Management no marco dos projetos de investimento ambientalmente sensíveis, e o papel finque que a comunicação e o relacionamento com os públicos desempenham nestes cenários. Os movimentos sociais e organizações pseudos ecologistas, somados aos interesses espúrios que costumam aderir-se neste tipo de projeto que requerem de uma gestão profissional com uma visão 360° que inclua uma adequada estratégia de comunicação e relacionamento. A percepção social do risco, as complexas relações entre ciência, tecnologia e sociedade, palcos de grande visibilidade com atores não experientes, os mitos e os falses alarmes, e o papel dos meios de comunicação são alguns dos componentes que impactam na opinião pública e na gestão de Issues Management. Analisa o caso Botnia.

Palavras chave: caso Botnia - caso papeleiras - comunicação corporativa - comunicação de crise - comunicação empresária - cuidado ambiental - estratégia de comunicação - gestão comunicacional - Issues Management - meio ambiente - Opinião Pública - públicos - Relações com a prensa - Relações Públicas.

El beneficio público de las relaciones públicas. Un escenario en el que todos ganan

Elisabeth Lewis Jones (*)

(*) Elisabeth Lewis-Jones es la Presidenta del Chartered Institute of Public Relations (CIPR / Instituto de Relaciones Públicas de Gran Bretaña) y Directora de Liquid Public Relations. El Instituto de Relaciones Públicas de Gran Bretaña, fundado en 1948, es la asociación profesional líder de la industria de las Relaciones Públicas del Reino Unido. El CIPR es, asimismo, la asociación más grande de su clase en Europa.

Resumen: A continuación se reproduce el contenido traducido al español, de la exposición realizada por Elisabeth Lewis Jones en la `Primera Conferencia Internacional de Relaciones Públicas`, organizada en ocasión de la celebración del 50º aniversario por el Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina, en Buenos Aires, el 26 de agosto de 2008, con la participación de referentes internacionales de la industria. Lewis Jones, en su función de Presidenta del Chartered Institute of Public Relations (CIPR / Instituto de Relaciones Públicas de Gran Bretaña) reflexiona acerca del escenario global e internacional de las relaciones públicas, destacando el aporte que éstas realizan al desarrollo social a través de la gestión de una comunicación efectiva.

Palabras claves: Chartered Institute of Public Relations - Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina - Relaciones Públicas - Reputación Corporativa - Relaciones con los Inversores - Comunicación Interna - Comunicación de Marketing - imagen corporativa - organización - gestión comunicacional - planes de comunicación - públicos - comunicación corporativa - comunicación empresaria - comunicación institucional

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 130]

A continuación, la exposición de Elisabeth Lewis Jones, que se reproduce con la autorización del Chartered Institute of Public Relations Relations de Gran Bretaña y del Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina:

Es probablemente más realista que pesimista, decir que la perspectiva económica para los próximos doce meses es incierta.

Quizás, en forma irónica, es en tiempos como estos, en los que las empresas buscan resguardarse de los vaivenes económicos y contemplan implementar recortes en ciertas áreas, cuando sus inversiones en Relaciones Públicas deberían incrementarse.

Muchas organizaciones –ya sean grandes o pequeñas, públicas o privadas– reconocen ahora la importancia del manejo de su reputación a través de una efectiva comunicación, que es, como es bien sabido, el campo de acción propio de las Relaciones Públicas.

Que sus clientes, proveedores y empleados elijan comprar su producto o servicio, o asociarse con usted, depende de cómo ellos perciben a su organización, y lo que probablemente es más importante, de cómo ellos ubican a su compañía en relación a sus competidores.

Y a medida que el mundo se hace más y más pequeño y que los productos y servicios compiten a nivel global, los límites entre los países disminuye y la necesidad de una integración global de las Relaciones Públicas se incrementa; más que nunca en el complejo clima económico actual.

Para los profesionales de las Relaciones Públicas, el viejo enunciado “piense globalmente a nivel local” ha crecido en importancia. Debemos tener una visión global, y observar el macro escenario cuando planeamos nuestras estrategias y al mismo tiempo llegar hasta los niveles más básicos cuando trabajamos con mensajes a nivel local.

En junio de 2008, en Londres, el Chartered Institute of Public Relations organizó la 5ª Conferencia y Festival Internacional de Relaciones Públicas en torno a la temática “la ventaja pública de las Relaciones Públicas: el desarrollo social a través de la comunicación efectiva”.

Entre sus principales conclusiones, la conferencia destacó que como industria estamos definitivamente mucho más atentos a las cuestiones culturales. Tomamos en cuenta los aspectos sensibles como la raza, el lenguaje y la conducta individual de los mercados locales a pesar de que debemos promocionar marcas internacionales.

Sin embargo, no todo sucede todavía en forma tan sencilla. En los niveles más elementales, los comunicadores aún cometen errores, malinterpretando a los mercados locales y sus condiciones culturales. El reciente caso europeo de un flamante CEO alemán quien anunció que su ofensiva en el mercado de las Relaciones con Inversores de la ciudad de Londres sería denominado “Operación Blitz” –una clara referencia a la Segunda Guerra Mundial– es un ejemplo de este tipo de error. Lo que podría haber sido un toque de humor, se convirtió en una pérdida de respeto hacia su persona y le significó la pérdida de su trabajo.

La pasión por lo local puede ser peligrosa y generar divisiones; pero su aplicación adecuada ha producido un renacimiento de las culturas minoritarias con extraordinarias y ampliamente pacíficas historias exitosas. No se puede, por ejemplo, comunicar en Europa basando los planes y estrategias en Frankfurt, Londres o Bruselas sin tener en cuenta las diversas culturas europeas y sus formas de comunicarse.

La importancia de entender las diferencias culturales en relación a la comunicación es la razón por la cual el Chartered Institute of Public Relations en Gran Bretaña trabaja de forma tan cercana con el GA –Global Alliance for Public Relations and Communication Management–, que cuenta con más de 60 asociaciones nacionales de Relaciones Públicas entre sus miembros. A través de la GA estas asociaciones nacionales pueden aprender acerca de las diferencias culturales, su impacto en el negocio de las comunicaciones y en el desarrollo de la industria.

La GA no reemplaza a las asociaciones nacionales ni duplica su trabajo. A través de la Alianza, las asociaciones nacionales pueden compartir su trabajo con otras asociaciones nacionales y con sus miembros a nivel individual en forma igualitaria y equitativa.

La GA asume su obligación de brindar apoyo a sus miembros individuales, a las Relaciones Públicas como profesión y a la comunidad en general. La institución considera valioso el rol que desempeña en el mantenimiento de altos estándares de calidad profesional; facilitando el entendimiento cultural y apoyando una industria que opera a favor del interés y el beneficio público.

Y es por este motivo, que la Conferencia y Festival Internacional de Relaciones Públicas se focalizó en la problemática del beneficio público que constituye al mismo tiempo, una de las temáticas que toca más de cerca a la CIPR en Gran Bretaña.

En primer lugar, las Relaciones Públicas se han convertido en la voz de quienes normalmente no tienen un perfil comunicador. Las PR brindan a grupos de influencia, pequeñas organizaciones y ONG herramientas que les permiten comunicarse con sus públicos, con las grandes corporaciones y con el sector público.

En segundo lugar, en Gran Bretaña, el Instituto posee el aval de la Corona a través del capítulo real que nos fue otorgado por su Majestad la reina de Inglaterra. Este reconocimiento nos fue otorgado por nuestra representatividad en la industria de las Relaciones Públicas avalada por nuestros 10.000 miembros activos; lo que nos permite dar cuenta de nuestra diversidad y nuestra oferta de liderazgo a través de la capacitación, certificaciones, perfiles y desarrollo de técnicas y políticas. Hemos demostrado que hemos elevado los estándares profesionales y que hemos logrado que el rol de las Relaciones Públicas en los negocios y la sociedad del Reino Unido sea mejor comprendido.

Justamente la semana pasada, recibimos la notificación que la Cámara de los Lores manifestó su acuerdo en relación a las actividades de nuestra organización, ubicándonos en el mismo nivel de otros cuerpos profesionales.

En muchos aspectos, nuestra organización es muy similar al Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina. Nosotros hemos celebrado nuestro 60° aniversario –al mismo tiempo que ustedes celebraron sus 50 años de actividad–. En el Reino Unido, la industria se ha ido profesionalizando en forma creciente y actualmente sus integrantes son graduados altamente calificados. El CIPR se ha desarrollado logrando un amplio reconocimiento, quizás en forma más visible en la última década. Durante este tiempo, hemos tenido un significativo crecimiento, duplicando nuestros asociados a 10.000 miembros que trabajan en diferentes sectores de la industria; hemos certificado a un creciente número de profesionales de las Relaciones Públicas; hemos desarrollado y expandido nuestros cursos de capacitación y calificaciones profesionales a nivel nacional e internacional. Actualmente, contamos con seis centros internacionales en Bulgaria, Chipre, Egipto, Eslovenia, Nigeria y Ucrania. Asimismo, el CIPR Diploma –nuestro curso de calificación profesional– puede realizarse *online* facilitando a personas de todo el mundo la obtención de una calificación CIPR.

Pero el Capítulo Real no es concedido con la intención de beneficiar a la organización que la obtiene –más allá de que en nuestro caso nos haya beneficiado– sino que tiene como objetivo beneficiar a la sociedad en su conjunto.

Como institución –tal como figura en nuestra acta constitutiva– promovemos activamente el conocimiento público acerca de la contribución efectiva de las Relaciones Públicas en alentar las comunicaciones éticas potenciando la eficacia y rendimiento de todos los sectores de la economía.

En síntesis, por decreto Real representamos “al beneficio público de las Relaciones Públicas”. Tenemos el deber de salir y predicar acerca de los beneficios de las Relaciones Públicas a todos nuestros públicos.

Como ustedes, para poner en evidencia el beneficio público de las Relaciones Públicas, nosotros debemos demostrar que representamos a la industria. La representatividad ha sido siempre uno de los temas más difíciles para las asociaciones de Relaciones Públicas. Por un lado, existen muchos profesionales trabajando por ejemplo en Relaciones con los Inversores o Comunicaciones Internas o incluso en Marketing quienes claramente hacen lo que nosotros consideramos “Relaciones Públicas”, pero que no quieren ser identificados como relacionistas públicos, especialmente desde que el concepto de relaciones públicas ha estado sufriendo un quiebre en los medios británicos en los últimos años; lo cual afecta la moral de las personas y su sentido de identidad.

Existen también otras personas, que si bien no son miembros de ninguna asociación profesional se identifican con el trabajo de un instituto como el nuestro o una asociación como la vuestra. Debo

confesar que esta gente me irrita. Algunos de ellos son operadores independientes; otros sin embargo, están en una posición influyente y se han convertido en modelos a seguir para los jóvenes. Estas personas deberían saber más, deberían reconocer el rol clave que tienen las asociaciones profesionales en el desarrollo de nuestra profesión y por lo tanto en sus negocios. Y ellos precisamente son, con frecuencia, los primeros en lamentarse de la falta de reconocimiento que tiene la profesión en todos sus aspectos.

En el otro extremo del espectro, están aquellos que son básicamente publicistas o modelos o quienes trabajan en agencias de gacetillas y que se autodenominan “relacionistas públicos”, y con quienes no nos interesa mantener ninguna relación salvo educarlos para mejorar sus conocimientos sobre la profesión.

Nosotros podemos sin embargo afirmar que somos representativos del negocio en otras formas. La edad promedio de los miembros del CIPR es de 35 años, en tanto que en la industria en su conjunto el promedio es de 40 años. El 62% de nuestros miembros son mujeres, de acuerdo a las investigaciones realizadas recientemente.

Es importante también que las asociaciones de Relaciones Públicas demuestren su liderazgo, especialmente en la búsqueda del bien público. Esto significa estar involucrados en informar, interpretar y asesorar acerca del desarrollo de políticas en aquellas áreas en las cuales los profesionales de las relaciones públicas poseen un legítimo interés. A través de este asesoramiento, leyes que se originaron principalmente en Bruselas o Londres –como las de libertad de expresión; medios de comunicación, regulación de derechos de autor o leyes diseñadas para mejorar la comunicación con los empleados– están ahora disponibles libremente y sin vinculaciones partidarias o políticas.

Un área que estamos impulsando vigorosamente como parte de nuestra representatividad es la diversidad.

Hemos lanzado un programa de diversidad con el objetivo de agregar valor a las numerosas iniciativas existentes en este campo, en parte, porque estamos profundamente preocupados por la aparente falta de oportunidades de desarrollo de carrera en las comunidades de países emergentes. Pero también, porque reconocemos que la práctica de las Relaciones Públicas está perdiendo una real oportunidad de negocios mientras no comprenda las necesidades de comunicación de estas comunidades. Las Relaciones Públicas juegan un rol único en fomentar ese aspecto de nuestra democracia.

Estas y otras iniciativas emanadas de las distintas asociaciones muestran la importancia de las Relaciones Públicas para nuestra economía y nuestra sociedad. Aún no hemos logrado recalcar este mensaje clave con la suficiente fuerza. De hecho, en Gran Bretaña y en Europa en general todavía no ha sido lo suficientemente comprendido.

Y en la medida en que enviamos este mensaje a una audiencia mayor, por el bien público, debemos asegurarnos que nuestra propuesta es sólida y cumple con las expectativas. De hecho, estamos produciendo actualmente más de 300 graduados en relaciones públicas al año y tenemos un esquema de desarrollo profesional continuo.

La sociedad británica en su conjunto, está hoy más focalizada en el concepto de “desarrollo Profesional continuo” y “educación permanente”, que en los exámenes puntuales y las acreditaciones. Nosotros tenemos usualmente 700 miembros registrados en un proceso formal de CPD y todos nuestros métodos están instrumentados con el objetivo de maximizar la adopción e incorporación del proceso por parte de los involucrados.

Y aún así... a pesar de toda esta actividad, las Relaciones Públicas son aún caratuladas como banales y complementarias, o como una forma de disfrazar la verdad.

En parte es nuestro error. En amplios sectores de la comunidad de las Relaciones Públicas existe una gran resistencia a la idea de las calificaciones y aún de la capacitación. Nuestra encuesta realizada en 2003 mostró que el 50% de los consultados no realiza aparentemente provisiones presupuestarias para la capacitación de su *staff*. Otros continúan siendo reticentes a las carreras de Relaciones Públicas por ejemplo. El problema es menos agudo a nivel interno, especialmente en el sector público.

Siguiendo un proverbio inglés, esto puede ser un síndrome de “lo mejor como enemigo de lo bueno”. Algunos de nuestros más destacados líderes de las relaciones públicas pertenecen a una generación que dio sus primeros pasos mucho antes de la creación de programas educativos de relaciones públicas; y otros más jóvenes son personas que se destacan como generalistas que podrían haber sido exitosos en cualquier profesión liberal.

Hacer realidad este cambio es nuestra estrategia a largo plazo. En un escenario donde la prensa es indiferente y hostil al mismo tiempo y donde las comunidades de negocios y política se encuentran en general mal informadas, este cambio no puede suceder de un día para otro. Pero con la calidad de las personas que van incorporándose a la profesión y con la intensa focalización en la reputación, la batalla puede ser ganada, aunque en forma muy lenta.

Además, creo apasionadamente en el poder de las Relaciones Públicas, en su poder para hacer el bien, para hacer todas aquellas cosas que sostenemos en nuestra carta constitutiva con la cual estamos comprometidos, y en su poder para lograr el bien público.

Y creo apasionadamente que sólo trabajando en equipo y en un mutuo reconocimiento en asociaciones como las nuestras, y en la Global Alliance y el CIPR, podremos alcanzar cualquiera de esos objetivos.

Soy una apasionada de la industria de las PR en el Reino Unido, de modo que pido disculpas por la digresión, y vuelvo a la Conferencia y Festival Internacional de Relaciones Públicas. En nuestro manifiesto de la Conferencia establecemos que las Relaciones Públicas, cuando se practican profesionalmente, son una fuerza para el bien. Y están a la búsqueda de habilidades, diversidad, acciones éticas y profesionales y fundamentalmente establece que “las Relaciones Públicas bien implementadas son absolutamente interactivas”.

La práctica adecuada de las Relaciones Públicas sólo es posible en una democracia donde existe la comunicación de doble vía. Justamente en este mes hemos visto cómo la función de las Relaciones Públicas quedó trastocada en los Juegos Olímpicos. El recorrido de la antorcha olímpica no hizo más que resaltar la imagen del Estado Chino generando incluso que hasta los “guardaespaldas” brillaran más que el emblemático símbolo olímpico.

La definición de Relaciones Públicas está impactada por las diferencias culturales y ciertas consideraciones, pero, en el Reino Unido y de acuerdo a CIPR y otros miembros del Global Alliance, Relaciones Públicas no es el “arte oscuro”, de “manipulación” o de “envolvimiento”. Todo lo contrario. Las Relaciones Públicas se ocupan de construir relaciones duraderas con diferentes grupos a través de una comunicación efectiva de “doble vía”. En el ámbito de los negocios se trata de ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos, pero sus funciones van mucho más allá. Ligadas a la libertad de expresión, las Relaciones Públicas pueden proporcionar una voz a aquellos que pueden no tener una necesariamente, y este es el motivo por el cual las Relaciones Públicas no pueden existir más que en una democracia.

La Conferencia y Festival Internacional de Relaciones Públicas fue realmente un evento global; la Conferencia reunió más de 200 profesionales de todo el mundo para compartir ideas y experiencias, y reconocer los trabajos destacados de Relaciones Públicas implementados a nivel mundial. Delega-

dos representando más de 34 países asistieron a los dos días de conferencia. Con más de 20 sesiones con variadas temáticas y casos de estudio –como por ejemplo, el uso de las Relaciones Públicas para desafiar la marginalidad de personas discapacitadas y minorías étnicas, entre muchas otras– la Conferencia no pudo estar más lejos del estereotipo de las Relaciones Públicas promovido por los medios masivos.

Mirando en mi bola de cristal los próximos 60 años, veo a CIPR continuando con el camino que ha iniciado y mantenido. Nos veo continuando el liderazgo de la industria de las Relaciones Públicas en el Reino Unido y elevando los estándares profesionales, para ser aún más relevantes para los miembros individuales, e incrementar la cantidad de nuevos miembros; y también nos veo comunicando en una voz mucho más alta el valor de las Relaciones Públicas al mundo entero, construyendo relaciones y trabajando más estrechamente con otras organizaciones nacionales de Relaciones Públicas a través de la Global Alliance. Y nos veo trabajando en forma mucho más cercana con ustedes aquí en Argentina, compartiendo experiencias y desarrollándonos en forma conjunta.

Tenemos mucho que aprender unos de otros, ayudándonos a actuar a favor del bien público.

Summary: Next content translated to Spanish reproduces the contents, of the lecture delivered by Elisabeth Lewis Jones in the 'First International Conference of Public Relations, organized in occasion of the celebration of the 50^o anniversary of the Professional Council of Public Relations of Argentina, in Buenos Aires, the 26th 2008, with the participation of international referring professionals of the industry. Lewis Jones, in his function of President of the Chartered Institute of Public Relations (CIPR/Institute of Public Relations of Great Britain) reflects about the global and international scene of the public relations, emphasizing their contribution to the social development through the management of an effective communication.

Keywords: Chartered Institute of Public Relations - Professional Council of Public Relations of Argentina- Public Relations - Corporate Reputation - Investors Relations - Internal Communication - Marketing Communications - corporate image - organization - communicational management - plans of communication - public - corporate communication - institutional communication

Resumo: A seguir se reproduz o conteúdo traduzido ao espanhol, da exposição feita por Elisabeth Lewis Jones na 'Primeira Conferência Internacional de Relações Públicas', organizada em ocasião da celebração do 50^o aniversário pelo Conselho Profissional de Relações Públicas da República Argentina, em Buenos Aires, o 26 de agosto de 2008, com a participação de referentes internacionais da indústria. Lewis Jones, na sua função de Presidenta do Chartered Institute of Public Relations (CIPR / Instituto de Relações Públicas de Gra-Bretanha) reflexiona a respeito do palco global e internacional das relações públicas, destacando o aporte que estas realizam ao desenvolvimento social através da gestão de uma comunicação efetiva.

Palavras chave: Chartered Institute of Public Relations - Conselho Profissional de Relações Públicas da República Argentina - Relações Públicas - Reputação Corporativa - Relações com os Investidores - Comunicação Interna - Comunicação de Marketing - imagem corporativa - organização - gestão comunicacional - planos de comunicação - públicos - comunicação corporativa - comunicação empresária - comunicação institucional

(*) Político graduado en la Universidad Católica Argentina, periodista de oficio y se dedica a las Relaciones Públicas. Preside la Comisión Corporativa del Consejo Profesional de Relaciones Públicas.

Resumen: La gestión de la comunicación con el Gobierno, o Asuntos Públicos, es un área específica de la comunicación corporativa y, al igual que el resto de las prácticas comunicacionales, presenta sus propias características e implicancias. El cuadro se compone con las particularidades del emisor -que puede ser una empresa, una ONG u otro tipo de institución-, más el receptor que es el público gobierno en general, si bien también existen segmentos específicos del público gubernamental a los que se dirige la acción comunicacional. Así, de este entretrejo de variables surge el diseño del Plan de Comunicación que se inscribe en el área de gestión de las Relaciones Públicas conocida como Relaciones con el Gobierno, cuyos desafíos se plantean en el presente trabajo.

Palabras claves: Asuntos Públicos - Comunicación con el Gobierno - comunicación empresaria - comunicación institucional - gestión comunicacional - grassroot lobbying - Imagen - Lobbista - Lobbying - ONGs - Organización - planes de comunicación - Relaciones Gubernamentales - Relaciones Públicas.

[Resúmenes en inglés y portugués en las páginas 134-135]

Introducción

Las relaciones gubernamentales constituyen una de las áreas de gestión de la comunicación corporativa, y por lo tanto, de posible especialización para el profesional de Relaciones Públicas. Es una actividad que adquiere mayor relevancia en aquellas empresas insertas en determinados sectores, que se caracterizan por tener un alto nivel de regulación gubernamental, como por ejemplo las empresas de servicios públicos.

En estas organizaciones, es común que el área de relaciones gubernamentales tenga un departamento independiente o, un área específica dentro del departamento de comunicaciones (entendiendo que las características de la organización es la que determina las características de la estructura comunicacional). Esto se debe a que las decisiones de los organismos públicos, locales, nacionales y regionales, son las que inciden directamente en la operación de la empresa. Así, los relacionistas públicos que elijan realizar su carrera profesional en esta área de gestión de la comunicación, se convertirán a través de la práctica en especialistas en asuntos públicos.

Entre sus funciones, por un lado se encuentran las dedicadas a recopilar y analizar información, y realizar un seguimiento de las actividades de organismos legislativos. Para esto, desde hace años se cuenta con servicios específicos de 'monitoreo parlamentario' -que se contrata al igual que la agen-

cia de *clipping* para el monitoreo de la prensa— y su objetivo es mantenerse al día de los temas que van surgiendo para el debate y el posible sometimiento a votación.

Por otro lado, en la función del especialista en asuntos públicos se encuentra la de divulgar el punto de vista de la dirección de la empresa al público gobierno, difundir información sobre la posición de una empresa a una gran variedad de públicos claves, y la de colaborar con el Gobierno en proyectos de beneficio mutuo.

Se hace necesario entonces, aclarar muy puntualmente, algunos términos que están estrechamente ligados con los asuntos públicos y las relaciones gubernamentales, y muchas veces sus limitaciones son difusas.

Uno de ellos es el *lobbying*, cuyo ejercicio es realizado por un lobbista que es:

La persona que procura influir en las votaciones legislativas o en las decisiones gubernamentales. En otras palabras, el lobbista dirige todas las energías a encargada de obstaculizar, enmendar o aprobar las propuestas legislativas y las normas del poder ejecutivo... Los lobbistas operan ante gobiernos locales, nacionales y regionales. (Wilcox D., et. al, 2008, p.609).

El otro término de surgimiento en los últimos años es el de *Grassroot Lobby*, que es una acción que está dirigida a la movilización de las bases, es decir, a los sectores más masivos de la sociedad desde donde se espera haya un efecto hacia las esferas gubernamentales para impactar en estas decisiones. Esta práctica ya involucra la inversión de millones de dólares en Europa y Estados Unidos, y resulta atractiva especialmente para los grupos de presión ya que aún carece de normativa que la regule. Las herramientas más comunes que usa el *Grassroot Lobby* son la publicidad de defensa (*advocacy advertising*), las líneas telefónicas gratuitas, las Webs, los *emailings* y las cartas del público dirigidas al Congreso y a representaciones gubernamentales. En Argentina, se han venido viendo cada vez más seguido ejemplos de esta práctica, especialmente en los dos últimos años.

Habiendo realizado una contextualización de las implicancias generales de la gestión de la Comunicación con el Gobierno, se realizará a continuación un abordaje de las particularidades más sobresalientes.

La Comunicación con el Gobierno

La gestión de la comunicación con el Gobierno tiene muchas implicancias. No es lo mismo establecer un Plan de Comunicación corporativa, que cuando la organización que emite el mensaje tiene interés en ser escuchada por el Gobierno, o que sea, que el Gobierno esté atento en lo que la institución tiene por decir.

Por otra parte, el emisor puede ser una empresa, una organización no gubernamental (ONG), una institución sanitaria o escolar entre otras; y el receptor no necesariamente tiene que ser el titular del Poder Ejecutivo, sino que se inaugura una diversidad de segmentos posibles a los que comunicar que conforman el público gubernamental. Puede ser un ministro, un secretario, un funcionario o un organismo; el Congreso o una de sus comisiones, o gobiernos provinciales o municipales, en cualquiera de esos niveles mencionados; hasta incluso una embajada en particular.

Cada una de estas instancias requiere de distintos medios y por lo tanto, tiene sus propias sensibilidades, necesidades e intereses.

Las finalidades

Siempre hay que estar muy atento a las finalidades, a los objetivos corporativos que se persiguen. Hay que saber distinguir si lo que se quiere es informar, sondear, sensibilizar o persuadir. De esta definición se derivará el medio necesario para hacerlo.

Por ejemplo, si el objetivo es informar habrá que ver si esa necesidad es periódica y en qué medida, o si es puntual.

De ser habitual, por ejemplo, habrá que establecer una sistematización en los envíos de información de modo que permita formalizar un vínculo -una forma de relacionarse con ese público específico-, de una manera tal que evite sensibilizar o persuadir. La presentación de la información se hará siempre de una misma forma y deberá ajustarse al procedimiento, y esto será lo que permita lograr previsibilidad y, consecuentemente, confianza.

En el caso de que se perciba que un dato allí presentado pueda llegar a despertar una reacción, aún cuando sea positiva, habrá que medir la necesidad que pueda haber de actuar de alguna manera de modo tal de favorecer una sensibilización o una persuasión en algún sentido. En otras palabras: aún si el emisor quisiese que el dato pase desapercibido, puede que el caso requiera una llamada extraordinaria para aclarar alguna situación que deriva en una variación significativa de una tendencia.

Otro sería el caso cuando el emisor necesite llamar la atención del receptor, de modo tal de persuadirlo o, simplemente, de sensibilizarlo con algún efecto. En esta situación se podría convocar a una reunión para llamar la atención para advertir la carencia de movimientos de alguna variable, por ejemplo, e insinuar acerca de los perjuicios que esto pueda significar o, por el contrario, destacar el mérito y los costos que ha implicado esa continuidad.

Si bien es complejo teorizar en abstracto, también es muy fácil para el lector entender la necesidad que surge a la hora de encarar una campaña de comunicación que tenga el objeto de sensibilizar o de persuadir acerca de un punto que es y que será naturalmente desconocido por el receptor, excepto que alguien quiera darlo a conocer.

Los medios

Este tipo de práctica de la comunicación, al igual que el resto, implica la necesidad de elegir un vehículo determinado para evitar la contaminación del mensaje. Es más, se buscará un medio que potencie algún atributo más que otro según surge de los objetivos definidos en el plan.

En estos casos, es evidente que se deberán evaluar todas las posibilidades para seleccionar la que ofrezca las condiciones más óptimas para el logro de la finalidad que se persigue.

¿Hace falta sensibilizar? Una campaña pública que tome al receptor como un ciudadano común puede resultar muy adecuada; más aún, el receptor podría recibir mejor un mensaje que no espera y que no lo toma como un decisor oficial, sino que le llega a su casa o a su entorno íntimo, sin presión alguna.

Por el contrario, las ONG's acuden más habitualmente a medios más directos como una marcha frente a una sede, por ejemplo con acciones de panfleteadas. Muchas veces, tienen que ver con cuestiones de escasez de recursos o, tal vez, a que buscar impedir o forzar algo.

En tal caso, se apela a la persuasión. Una picardía: ¿qué tal si la referida marcha o panfleteada no fuera propiamente organizada por una ONG carente de recursos, sino de alguna otra organización que busca por este medio lo que la legitimidad no le permite procurar de otra manera?

El mensaje

Siempre es lo mismo y aplican las mismas normas que rigen para las otras tipologías de gestión

comunicacional. El mensaje debe ser claro, sencillo y directo. La estrategia de una campaña puede ser más sofisticada y buscar un resultado que se obtenga mediante la suma de sensaciones lograda mediante distintos estímulos.

La información es algo muy concreto, pero la sensibilización requiere lenguajes y formatos determinados.

La persuasión puede requerir de la modalidad presencial: una reunión, una presentación, un breve encuentro, buscado o no. Todas estas modalidades exigen habilidades diferentes: un discurso o una presentación que implican el dominio de la oratoria; un texto en cuyo caso la redacción es fundamental; una película, un spot, o una presentación en *power point*, de una facilidad plástica y audiovisual; o la internet con las innumerables funcionalidades de interacción que ofrece.

Los tiempos y los ámbitos

De la misma forma en que se dice que el mensaje debe estar ajustado a sus objetivos, es que se entiende que la periodicidad y la oportunidad pueden modificar enormemente el objetivo procurado.

La definición de la duración que debe tener un mensaje es en relación al logro del equilibrio justo para que no deje nada afuera, ni sobreabunde ni aburra, siendo éste un aspecto clave.

La definición de los ámbitos a los que se quiere impactar, sensibilizar o persuadir, será gravitante. Es muy importante tener presente que no se puede convencer a todos de todo, y acá se pone en juego la habilidad profesional del comunicador a la hora de proponer las mejores opciones para cada situación. Tal vez se pueda sensibilizar a muchos de algo, pero movilizar a alguien para algo específico -como tomar una determinación política- difícilmente se pueda realizar de manera masiva.

Conclusión

La república exige que los actos de gobierno sean públicos y la democracia exige transparencia y ejemplaridad. La comunicación de las cuestiones que son públicas es clave en este sentido. Cuando se procura una determinación que puede implicar una política pública, a los comunicadores privados se les aplican las mismas responsabilidades que a los que se deben a la administración de la cosa pública.

Referencias bibliográficas

Wilcox, D, Cameron G. y Cifra J. (2001). *Relaciones Públicas, estrategias y tácticas. 7ª edición*. Madrid: Addison-Wesley, Pearson Education.

Summary: The management of the communication with the Government, or Public Affairs, is a specific area of the corporate communication and, like the rest of the communicational practices, presents its particular characteristics. The picture is made up with the singularities of the sender - that can be a company, a Non Governmental Organization or another type of institution- and the receiver that normally is the "audience government" although the communicational action goes also to other specific segments of the governmental public. Thus, from this complex net of variables arises the design of the communication plan that registers in the area of management of public relations well-known like Relations with the Government, whose challenges are considered in the present work.

Key words: communication plans - communicational management - corporate communication - Government Communica-

tions - Governmental Relations - grass root lobbying - Image - Lobbying - Lobbyist - Non Governmental Organizations - Organization - Public Affairs - Public Relations.

Resumo: A gestão da comunicação com o governo, o assuntos públicos, é uma área específica da comunicação corporativa e, ao igual que o resto das práticas das comunicações, apresenta seu próprias características e implicâncias. O quadro compõe – se com as particularidades de emissor que pode ser uma empresa, uma ONG ou outro tipo de instituição, além do receptor que é o público governo em geral, se bem também existem segmentos específicos do público governamental aos que se dirige a ação comunicacional. Assim surge a desenho do plano de comunicação que inscreve - se na área de gestão das relações publicas conhecida como relações com governo, cuyos desafios planteam – se no presente trabalho.

Palavras chave: Assuntos Públicos - Comunicação com o governo - Gestão Comunicacional - grassroots lobbying - Imagem - lobbista - ONG's lobbying - Organização - Planos de Comunicação - Relações governamentais - Relações Públicas.

Los nuevos caminos de la comunicación: las experiencias multisensoriales

Allan McCrea Steele (*)

(*) Licenciado en Relaciones Públicas de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE). Es Presidente en Edelman América del Sur y Presidente & CEO en Edelman Argentina

Resumen: El presente trabajo realiza un abordaje de lo que hoy se denomina Comunicación Multisensorial, en la cual la creatividad del lenguaje humano adquiere una relevancia aún mayor como vehículo generador de nuevos contenidos por llegar al consumidor. Describe el escenario hacia donde ha ido evolucionando la comunicación –esquema en el que ya no son suficientes los modelos ni los canales tradicionales– con el objetivo de identificar oportunidades, capitalizar beneficios y alcanzar de manera efectiva a las audiencias en las cuales las compañías quieren posicionarse institucionalmente, o hacia donde las marcas necesitan ir para lograr ‘vender’ sus productos. La comunicación 360° y la visión a largo plazo que ofrecen las Relaciones Públicas, permitirá a las marcas encontrar las mejores situaciones para encontrarse con sus consumidores en este contexto de los sentidos y experiencias.

Palabras claves: Brand Experience - Comunicación 360° - Comunicación con los Clientes - comunicación corporativa - Comunicación de Marketing - comunicación empresaria - comunicación institucional - Comunicación los Consumidores - Comunicación Multisensorial - Comunicaciones Integradas - gestión comunicacional - imagen corporativa - organización - planes de comunicación - públicos - Relaciones Públicas.

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 143]

Los nuevos caminos de la comunicación: las experiencias multisensoriales

A veces nos preguntamos por qué un ser humano no puede vivir en soledad. Quizás la respuesta se pueda encontrar en un sinfín de canciones de diversos autores e idiomas o también en gran cantidad de libros teóricos que cuentan que la comunicación existe porque hay un emisor que emite un mensaje y un receptor que lo recibe según su universo de percepciones, con la participación de otros elementos no menos importantes como el código, el ruido que afectará al mensaje, el canal por el cual se emite el mensaje y la tan conocida retroalimentación, o más conocida como *feedback* en palabras sajonas, de parte del receptor.

Sin embargo, lo más importante aquí es destacar que los seres humanos nos comunicamos porque nacimos para vivir en relación con otros, ya que tenemos el instinto natural y la necesidad de transmitir ideas, proyectos, pensamientos, sensaciones, sentimientos y tantas otras cosas más que nos permitan relacionarnos entre nosotros.

La comunicación tiene un origen histórico de millones de años atrás. Desde su surgimiento, el hombre

ha buscado las más diversas formas de comunicar sus ideas y pensamientos. En la era prehistórica, los trogloditas, además de comunicarse por medio del lenguaje verbal y no verbal, lo hacían también a través de dibujos petrográficos sobre salientes de roca en las cavernas, pintando los cráneos de osos o también los caparazones de tortugas.

Miles de años después, los faraones egipcios fueron los primeros en crear jeroglíficos y descubrir el material con el cual se podían dejar impresos gran cantidad de escritos de la época. Así, la llegada de la escritura, descriptiva y no alfabética en este caso, permitía que dos personas que hubieran leído el mismo material se encuentren conectadas y se `comuniquen`.

Continuando a lo largo de la historia, la creación de la imprenta en los inicios del Renacimiento dio comienzo a cierta masificación de los libros de lectura en otras clases, más allá de la nobleza. A su vez, la creación de los medios de comunicación tradicionales como los diarios, la radio y la televisión sin dudas también han marcado fuertemente la historia de las comunicaciones.

Estos son sólo algunos ejemplos representativos, pero sin dudas que existen muchos otros casos que se pueden citar. De todas formas, aquí también es importante tener en cuenta que el ser humano no es el único ser vivo que se comunica de diversas formas, sino todo lo contrario; los animales han tenido, y aún tienen obviamente, diferentes formas de comunicarse, ya sea para transmitirle a otro par el surgimiento de alguna fuente de alimento, como así también con motivos de defensa propia o de su familia, para marcar su territorio o con fines de apareamiento entre las especies. Así es que en el reino animal existen diversas formas de señales de comunicación, que podríamos caracterizar brevemente de la siguiente manera:

- Señales químicas: surgen a través de la emisión de diversas sustancias químicas llamadas feromonas que vuelan a través del aire, afectando al sentido del olfato y del gusto. Así por ejemplo, la abeja reina produce una feromona especial que limita el desarrollo de los ovarios de las abejas obreras.
- Señales acústicas: se dan por medio de la transmisión de sonidos específicos que afectan al sentido de la audición, como suele suceder entre las ballenas que quieren comunicarse a grandes distancias.
- Señales visuales: generalmente consisten en movimientos bruscos, mayor coloración de determinadas partes del cuerpo del animal o inclusive en la producción de destellos luminosos en ciertos animales. Tan solo por mencionar algunos ejemplos podemos hablar de las mariposas que cambian su color para atraer a las hembras o ciertos tipos de bailes de algunas aves en momento de apareamiento.
- Señales táctiles: ocurren mediante el contacto a través de la piel o partes exteriores de los seres vivos, la vibración de ciertas partes del cuerpo, la generación de ondas en la superficie del agua o ciertos golpes sobre cuevas u otras superficies terrestres, llegando así a la comunicación táctil. Estos casos se da por ejemplo con los machos topos que golpean su cabeza contra las paredes de sus cuevas para comunicarse entre ellos.

Asimismo, existen algunas diferencias entre el lenguaje humano y el animal que no se debería de pasar por alto; el primero posee una estructura de doble articulación que el segundo no, es decir la comunicación humana está conformada por expresiones lingüísticas con contenido semántico y sonidos carentes de significado propio. Otra diferencia surge en el punto en que el lenguaje animal es innato e instintivo, surgiendo como reacción a estímulos externos, mientras que el lenguaje humano es creativo, ya que se aprende y combina permanentemente elementos preexistentes para generar nuevas formas de comunicación.

Más allá de estas diferencias lógicas, es importante resaltar cómo este entretejido de comunicaciones

tanto humanas como animales permiten resaltar el valor de lo que hoy se llama comunicaciones multisensoriales y en las cuales la creatividad del lenguaje humano adquiere una relevancia aún mayor como vehículo generador de nuevos contenidos por llegar al consumidor. Al mismo tiempo, esto permite demostrar que a medida que el mundo ha ido evolucionando así lo ha hecho la comunicación.

Históricamente el modelo de comunicación, y particularmente el de las Relaciones Públicas, ha sido caracterizado dentro de los siguientes modelos por diversos autores como Grunig y Hunt en su libro *Managing Public Relations* (1984):

- *Modelo Publicity/Agente de Prensa*: basado en una comunicación unidireccional con el objetivo de contar acerca de una propaganda, con información incompleta, distorsionada o cierta a medias.
- *Modelo de Información Pública*: aquí solamente se persigue la difusión de información sin intención explícita de persuadir al receptor.
- *Asimétrico Bidireccional*: con una comunicación de doble vía se busca lograr la persuasión científica y se obtiene feedback del receptor del mensaje.
- *Simétrico bidireccional*: en este modelo ya se persigue otro tipo de objetivos más relacionados con la actualidad de la comunicación ya que se busca lograr una comprensión mutua.

En la actualidad hay una realidad que es ineludible y de la cual no podemos ‘escapar’, sino más bien aprovecharla y explotar al máximo sus beneficios: la comunicación está cambiando, rompiendo barreras que nunca imaginó poder romper, llegando a lugares que no imaginó llegar, utilizando medios que en otras épocas hubiesen sido considerados insólitos o carentes de cualquier utilidad. Es decir, este gran cambio en la comunicación está marcado porque ya no son suficientes los modelos ni los canales tradicionales de comunicación (como los diarios y revistas, la radio o la televisión), para alcanzar de manera efectiva a las audiencias a las cuales las compañías quieren llegar para posicionarse institucionalmente o hacia donde las marcas necesitan ir para lograr ‘vender’ sus productos.

Esta tendencia, que no se sabe aún cuánto tiempo durará dada la versatilidad de este mundo en el cual vivimos, nos lleva a pensar que si bien los medios tradicionales siguen siendo en la actualidad una parte fundamental en la comunicación, éstos necesitan complementarse indefectiblemente con otros medios no tradicionales (internet y otros medios digitales como por ejemplo la telefonía celular, la realización de acciones en la vía pública y eventos corporativos y de lanzamiento de productos, campañas de marketing directo, entre otras) que permitan llegar a sus audiencias a través de lo que venimos denominando Comunicación Multisensorial, es decir aquella comunicación a través de los 5 sentidos, en la cual el consumidor actúe, interactúe, converse, sienta, huela, vea y escuche activamente lo que la marca le ofrece como tal y pueda afianzar su vínculo con ella.

Y aquí es importante detenerse en la definición del concepto de marca y su valor real: una marca es todo aquello que integra las percepciones que el público tiene de una determinada organización y que permiten ofrecer un carácter distintivo frente a otras organizaciones; una marca es un aspiracional al cual determinado público quiere pertenecer por los valores y atributos que transmite; así, la marca como tal se ha convertido en el activo más importante de las más reconocidas empresas porque han mantenido a lo largo del tiempo una fuerte asociación con sus consumidores. Podemos mencionar algunos referentes como han sido Nike, Apple o Google, quienes han centralizado sus esfuerzos en generar una imagen de marca muy fuerte, con las particularidades respectivas de cada caso, y le han dado un gran valor a la opinión de sus consumidores y a la interacción con ellos, generando fuertes

vínculos con las emociones de sus consumidores como muy pocas marcas han podido lograrlo a través de los años.

Un mundo de percepciones

En este mundo de percepciones en el cual vivimos, los sentidos son el mecanismo fisiológico que nos permiten poner en marcha este concepto de *Comunicación Multisensorial* hacia el cual deben dirigirse las marcas para motivar a sus audiencias a actuar; a medida que el cerebro humano recibe estímulos externos va conformando un entramado neural de mayor complejidad que son los que llevarán al consumidor a la toma de decisiones ante un nuevo estímulo externo, como puede ser la propuesta de una determinada marca o producto.

Diversos estudios han demostrado que la posibilidad de crear experiencias que generen nuevas y profundas sensaciones serán el valor agregado que tendrán las marcas para diferenciarse en este tan competitivo y saturado mercado comunicacional; ya que como se menciona anteriormente una persona siempre recuerda mejor algo que vivió en persona como experiencia propia que algo que solamente haya escuchado, le hayan contado o que simplemente haya tenido la posibilidad de verlo. Este cambio en las formas de acercarnos a nuestros consumidores, que se está acentuando en los últimos años, no trata de una tendencia local que esté sucediendo solamente en Argentina, sino que ha tenido su origen en los países de gran desarrollo económico y social como los EE.UU, Inglaterra, Francia, entre otros mercados europeos, y se ha ido esparciendo hacia otros países en desarrollo como México, Brasil y China llegando así, en forma gradual, a prácticamente 'todo' el mundo.

Los motivos por los cuales la comunicación ha ido cambiando han sido varios, y seguirá haciéndolo sin dudas, pero quizás podemos comenzar destacando los siguientes:

- La irrupción de nuevas tecnologías de la información; la denominada era digital o PR 2.0, donde el usuario adquiere una participación activa fundamental y en la cual ya no se habla de comunicación como tal, sino de una 'conversación' entre las marcas y sus audiencias. El usuario adquiere una relevancia mucho mayor que en los medios tradicionales dado que es parte activa del diálogo, dejando de lado su anonimato, retroalimentando a la marca de una manera mucho más dinámica e incentivándola a generar cambios y adaptaciones permanentes en su forma de comunicarse.
- La confianza de las personas en 'gente como uno' tal como lo refleja el estudio Edelman Trust Barometer 2008, la encuesta que se realiza todos los años a más de 3.700 líderes de opinión en 18 mercados. Este tipo de estudios demuestran el cambio en el paradigma de la comunicación alrededor de todo el mundo para la construcción de la reputación de las marcas, ya que los grupos de todas las edades confían más en expertos y personas como ellos mismos, es decir sus pares, a la hora de buscar información confiable. Es decir esto demuestra que debemos apuntar más a una comunicación en sentido horizontal que el sentido verticalista utilizado tradicionalmente.
- La saturación de mensajes a la cual está expuesta al consumidor; semanalmente las personas están expuestas a alrededor de 3.000 mensajes de comunicación que intentan lograr vender un producto o posicionar una empresa en nuestro universo de percepciones; las gigantografías en las autopistas, las promociones en vía pública, los *pop-ups* en las páginas que visitamos en internet, entre otros tantos y novedosos vehículos de comunicación que existen actualmente, hacen que la capacidad de atención del consumidor se vea reducida y donde deban resaltarse la creatividad de las marcas para llegar a su público potencial en el momento y lugar indicado y de la forma más impactante posible.

- Un consumidor mucho más ‘educado’ y ‘selecto’; como consecuencia de los puntos destacados anteriormente (la era digital, la confianza en gente ‘como uno’ y la saturación de mensajes), el consumidor se ha ido educando y culturizando sobre qué quiere ‘oír’, dónde, cómo, cuándo y con quién; obviamente esto no es sólo en el sentido literal de la palabra ‘oír’ sino también desde el punto de vista de lo que quiere ver, sentir, conocer, etc. Al consumidor actual le gusta diferenciarse y ser ‘mimado’ como único por su marca preferida; ser atendido como una persona única con sus gustos y preferencias únicas y diferentes a los de otras personas, ya que hoy ya no existen prácticamente los productos ‘masivos’.

Así, para poder lograr una fidelización mayor hacia la marca se deben utilizar otro tipo de comunicaciones, ya no alcanza solamente con producir una publicidad creativa, publicar una nota de prensa en los medios de comunicación o contarles una linda historia; la comunicación debe estar segmentada por nichos mucho más específicos que la comunicación masiva tradicional; estos grupos deben contemplar un mix de diversas variables como la edad, el nivel socioeconómico, nivel educativo, realización de actividades deportivas y/o culturales, gustos personales, y así la lista podría extenderse tranquilamente. A mayor precisión en la definición de variables que permitan segmentar nuestro público, mayor será el éxito de las acciones que realicemos.

De esta forma, se busca que la relación marca-consumidor se de en el formato de experiencias que generen una fuerte asociación del público con su marca: y aquí es donde ésta, al momento de comunicarse, debe realizar diferentes acciones que generen sensaciones en el consumidor, apelando a los 5 sentidos del ser humano.

Volviendo a este nuevo paradigma de la comunicación a través de los sentidos, es importante hacer referencia a algunas definiciones que Martín Lindstrom (Brand Sense, 2005) ha mencionado sobre los sentidos con el modelo de la Marca de las 5 Dimensiones y algunos ejemplos aportados tanto desde su óptica como la de quién escribe:

- *Visión*: es considerada la más seductora de los sentidos, inclusive con el poder de persuadir a los consumidores más allá de la lógica; en diferentes pruebas de bebidas los consumidores creían que a colores fuertes, más dulce sería la bebida y las pruebas demostraron todo lo contrario, ya que a colores más fuertes las bebidas eran más ácidas. Desde otro punto de vista, un caso ejemplificador de posicionamiento histórico de marca enfocado fuertemente en la visión se da con Coca Cola, que a través de un uso consistente del color, una tipografía distintiva, el ‘moño en movimiento’, y el logo ha logrado establecer una imagen muy clara e imposible de confundir.
- *Audición*: así como el olfato está conectado a la memoria, los sonidos están vinculados al estado de ánimo de las personas; generan sentimientos y emociones positivas y negativas en igual medida. Por ejemplo, una película de amor sin música no tendrá el mismo efecto que una que esté acompañada por una canción melódica.
- *Olfato*: se trata del sentido más básico y directo; ya que no podemos no utilizarlo; las personas utilizamos el sentido del olfato más de 20.000 veces al día, dado que con cada inspiración que realizamos lo estamos utilizando. Estamos expuestos a miles de diferentes olores que la cantidad de letras que integran nuestro vocabulario no nos alcanzan para poder describirlo. Por ejemplo, es muy común que determinadas casas de ropa, especialmente las femeninas, utilicen determinadas fragancias para diferenciarse de sus competidores y atraer sus posibles consumidores; dado en un mercado donde este tipo de detalles establece la diferencia para ser exitoso como marca.
- *Tacto*: este sentido que utilizamos a través de nuestra piel nos permite llegar a aquellos públicos que

por infortunios de la vida han perdido su visión y/o su capacidad de audición. La piel es el órgano más extenso del cuerpo humano y por medio de ella estamos alertas al frío, al calor, al dolor, entre otras cosas. Un caso testigo es el de Samsung, una compañía que se ha enfocado en el diseño de sus productos como principal diferenciador frente a sus competidores. Además, esto se encuentra acompañado por sonidos representativos de la marca y por la utilización de un aroma específico que la identifica, sumando obviamente al impacto estético generado desde el punto de vista visual. Asimismo, la compañía posee en Nueva York un centro de experiencias que conjugan todos estos aspectos destacados de la comunicación multisensorial.

• **Gusto:** este sentido se conforma de estructuras especiales que poseemos en nuestras bocas llamadas *yemas del gusto*, con más de 10.000 concentradas especialmente en nuestras lenguas. Las yemas nos permitirán detectar los diferentes sabores de los alimentos que ingerimos. A su vez, este sentido forma una parte básica e integral de nuestras vidas como es el caso del olfato y son dos sentidos estrechamente vinculados, ya que muchas veces uno huele los sabores más que degustarlos. En síntesis, el gusto es el más débil de nuestros sentidos. La reconocida compañía Colgate es un claro ejemplo, ya que ha patentado el sabor único de su pasta para el cuidado dental, siendo un referente en otorgarle un valor agregado y diferencial a su producto estrella para generar un mayor sentido de pertenencia con su consumidor.

Comunicación 360°

Así, en este contexto de los sentidos y experiencias, es importante resaltar que las Relaciones Públicas deben cumplir un rol fundamental no solamente en su función de asesoramiento estratégico en la comunicación de las organizaciones con sus audiencias, sino también en la generación de contenidos y nuevas formas de acercamiento entre las marcas y sus actuales (y potenciales) consumidores.

Hoy la comunicación debe gestionarse desde lo que llamamos 360°, y la visión a largo plazo que ofrecen las Relaciones Públicas le permitirá a las marcas encontrar las mejores situaciones para encontrarse con sus consumidores, en un mundo de experiencias multisensoriales, claro está.

Edelman, es la firma de Relaciones Públicas independiente más grande del mundo. Recientemente anunció la creación de *Brand Experience*, una nueva práctica que tiene como objetivo crear experiencias multisensoriales que motiven al público a interactuar con las marcas.

La nueva práctica de Edelman está focalizada a brindar asesoramiento en acciones de marketing, publicidad, organización de eventos, diseño y producciones audiovisuales, gráficas y digitales.

Brand Experience –la nueva práctica– ya viene desarrollando diferentes acciones para distintos clientes de la firma, tales como Samsung, Staples, Manpower y Yamaha Motor, entre otros.

A nivel mundial, *Brand Experience* también cuenta con equipos especializados en las oficinas de Nueva York y Chicago, entre otras, desde donde brindan asesoramiento al resto de los países que conforman las 51 oficinas de la firma. A nivel mundial, *Brand Experience* también cuenta con equipos especializados en las oficinas de Nueva York y Chicago, entre otras, desde donde brindan asesoramiento al resto de los países que conforman las 51 oficinas de la firma. De esta forma, la oficina de Buenos Aires es la tercera oficina de la red en desarrollar esta práctica.

Bibliografía

Grunig, J. y Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Summary: The present work approaches what is called today Multisensorial Communication, in which the creativity of human language acquires an even greater relevance as a generating vehicle of new contents to arrive at the consumer. The article describes the scenario where communication has been evolving to - scheme in which no longer the traditional models or channels are sufficient - with the aim of identifying opportunities, capitalizing benefits and to reach effectively the audiences in which companies want to position itself institutionally, or towards where the brands need to go in order to manage `to sell` its products. The long term communication 360° and vision that offer the public relations, will allow the brands to find the best situations to be with its consumers against this background of senses and experiences.

Key words: 360° Communication - Brand Experience - communication plans - communicational management - Corporate Communication - Corporate Image - Customer Communications - Integrated Communications - Marketing Communications - Multisensorial Communication - Organization - public - Public Relations.

Resumo: O presente trabalho realiza uma abordagem do que hoje se denomina Comunicação Multisensorial, na qual a criatividade da linguagem humana adquire uma relevância ainda maior como veículo gerador de novos conteúdos por chegar ao consumidor. Descreve o palco para onde foi evoluindo a comunicação -esquema no que já não são suficientes os modelos nem os canais tradicionais- com o objetivo de identificar oportunidades, capitalizar benefícios e atingir de maneira efetiva às audiências nas quais as companhias querem posicionar-se institucionalmente, ou para onde as marcas precisam ir para conseguir `vender` seus produtos. A comunicação 360° e a visão a longo prazo que oferecem as relações públicas, permitirá às marcas achar as melhores situações para encontrar-se com seus consumidores neste contexto dos sentidos e experiências.

Palavras chave: Brand Experience - Comunicação 360° - Comunicação com os Clientes - comunicação corporativa - Comunicação de Marketing - comunicação empresária - Comunicação Multisensorial - Comunicação os Consumidores - Comunicações Integradas - gestão comunicacional - imagem corporativa – organização - planos de comunicação – públicos - Relações Públicas.

(*) Graduado en Publicidad. Psicólogo Social. Doctor en Marketing y en Ciencias de la Comunicación. Posgraduado en Ciencias Sociales, Ciencias de la Educación, Constructivismo, Management, Análisis Organizacional, Negociación, Ontología del Lenguaje, Pensamiento Complejo, Estrategia e Inteligencia Estratégica. Miembro Senior categoría “A” y candidato a National Chairman para la International Public Relations Association. Docente, Director y evaluador de carreras de posgrado.

Resumen: Comunicación Estratégica® comporta un marco ético, un conjunto de principios y un sistema integrado de soluciones para el abordaje, la gestión y la dirección de la problemática comunicacional. Aborda la gestión integral de la comunicación instalándola en la alta dirección, desde donde surge la función del Dircom, dando un paso adelante respecto de enfoques reduccionistas y en relación a la jerarquización de la posición. Sostiene que la comunicación debe ser articulada de manera inteligente a través de una gestión global y con la aplicación de una lógica eminentemente estratégica, que es imprescindible diferenciar de la comunicación de nivel táctico. En definitiva Comunicación Estratégica® propone un método de gestión destinado a articular todas las comunicaciones tácticas en el marco de una estrategia general que las englobe.

Palabras claves: Comunicación Corporativa - Comunicación Empresaria - Comunicación Estratégica® - Comunicación Institucional - Dircom - gestión comunicacional - Imagen Corporativa - Management - Organización - planes de comunicación - Relaciones Públicas.

[Resúmenes en inglés y portugués en las páginas 149-150]

Antecedentes

A fines de la década del 80 y a partir de la publicación de mi primer libro, inicié lo que sin querer representó para aquellos días un novedoso y provocativo movimiento que denominé Comunicación Estratégica®. Esta propuesta resultaba provocativa porque en los días en los que el marketing ganaba un “veddetismo exponencial”, yo osaba postular que la función comunicación excedía las fronteras del marketing y proponía su instalación –en tanto función primordialmente política– en los territorios del Gobierno Corporativo y de la Alta Dirección.

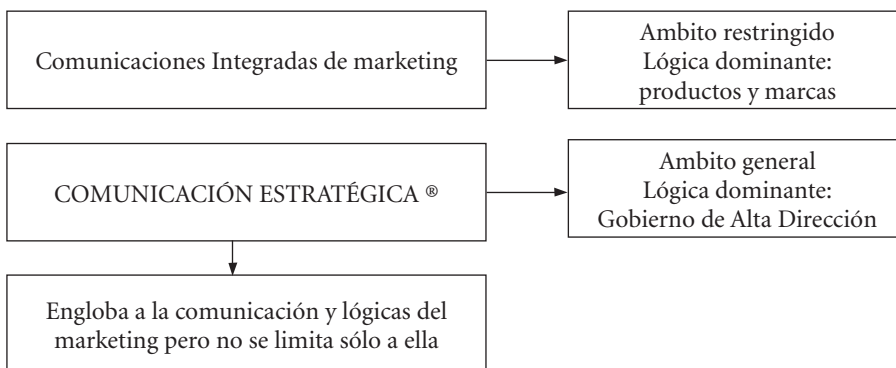
Durante largo tiempo la comunicación empresaria fue entendida como sinónimo exclusivo de publicidad. Afortunadamente, con los años fueron apareciendo en el plano internacional importantes aportes superadores a estas posturas sumamente reduccionistas.

Al respecto, uno de los aportes más significativos lo constituyó *Comunicaciones Integradas de Marketing* (Don Schultz, Stanley Tannenbaum y Robert Lauterborn, 1992), cuya propuesta básica

advierte la necesidad de integrar las distintas técnicas tales como la publicidad, las relaciones públicas y la promoción entre otras, para que en su conjunto sirvan a los propósitos de marketing. Comunicación Estratégica® pretende avanzar un paso más allá. Propone que no hay que limitarse sólo a integrar las diferentes técnicas comunicacionales en los territorios restringidos de los productos y las marcas. Sostiene que la comunicación debe ser articulada de manera inteligente a través de una gestión global y con la aplicación de una lógica eminentemente estratégica.

Rompiendo las (falsas) fronteras

Esta perspectiva entiende que la estrategia comunicacional debe trascender los ámbitos restringidos –relaciones públicas, marketing, publicidad, recursos humanos, etc.– para establecerse en los ámbitos más generales y jerárquicos de las decisiones, y desde allí ofrecer soluciones para los ámbitos restringidos y más específicos.



Para comprender esta propuesta resulta menester diferenciar la comunicación de nivel estratégico de las comunicaciones de nivel táctico, entendiendo a estas últimas como aquellas que surgen de técnicas que –en el marco de una gestión estratégica de la comunicación– cumplen una función primordialmente táctica, tales como la publicidad, las relaciones públicas, la promoción, el diseño, la difusión periodística, el *lobbying*, etcétera.

En definitiva Comunicación Estratégica® propone un método de gestión destinado a articular todas las comunicaciones tácticas en el marco de una estrategia general que las englobe.

Algunos ejemplos de comunicaciones de nivel táctico:

- Publicidad
- Promoción
- Sponsoring
- Relaciones Públicas
- Difusión Periodística
- Lobbying
- Comunicación con los empleados
- etc.

Así Comunicación Estratégica® procura delinear una estrategia global en la cual se articulen todas las comunicaciones de nivel táctico, gestionándolas así como un sistema integrador, sinérgico y coherente.

Bajo ningún concepto debe ser interpretado esto como un menosprecio por las comunicaciones de nivel táctico, ya que ellas son las que encarnan a los instrumentos concretos a través de los cuales se procurará alcanzar el fin estratégico.

Como expuso Carl von Clausewitz, 'incurrimos en un error si atribuimos a la estrategia un poder independiente de los resultados tácticos'.

Reconociendo que cada comunicación de nivel táctico por sí sola adolece de evidentes limitaciones conceptuales y operacionales, a través de Comunicación Estratégica® se pretende proponer un marco para la articulación efectiva de las comunicaciones tácticas –por consiguiente de sus correspondientes marcos conceptuales y operacionales–.

Al estudiar y comprender el marco conceptual y operacional de Comunicación Estratégica® surge a las claras –de manera muy natural y sin teoricismos estériles– cómo la comunicación, las finanzas, el *management*, la problemática comercial, el factor humano, el desarrollo organizacional y la política (entre otros muchas otras cuestiones) se articulan para configurar ese particular y complejo fenómeno emergente de la 'imagen corporativa'.

Si cada comunicación táctica comprende y asume la función que le corresponde respecto de las restantes, se logrará una complementación recíproca. Pero si cada comunicación táctica pretende transformarse en la 'función estratégica' en sí, indefectiblemente se producirán graves incongruencias de orden lógico y operacional.

Comunicación Estratégica® comporta un marco ético, un cuerpo teórico siempre abierto, un conjunto de principios y un sistema integrado de soluciones para el abordaje, la gestión y la dirección de la problemática comunicacional, la que no debe ser reducida a cuestiones de relaciones públicas, relaciones con el periodismo, comunicación interna, publicidad, promoción, *sponsoring*, marketing, *branding*, *lobbying*, diseño, etc. Es cierto, todas ellas se ocupan de comunicación, pero de comunicación táctica. Esta propuesta sostiene que cada una de ellas debería estar enmarcada en una 'Gran-Estrategia Comunicacional' que responda a los propósitos políticos del Gobierno Corporativo.

Teoría, práctica y persona

Si bien es cierto que Comunicación Estratégica® ofrece un sólido sistema de conceptos y de herramientas concretas para la acción directiva, su vector de trabajo fundamental se centra en el estrategia, esto es en el operador de la comunicación (DirCom, *Chief Communication Officer*, Gerente, etc.). Por ello se considera vital poder trabajar sobre el factor humano implicado en la función de Dirección (de comunicación), abordando problemáticas tales como los modelos mentales y el desarrollo personal del operador.

De esta manera Comunicación Estratégica® busca generar valor en las aptitudes del operador (ofreciendo un sistema de conceptos y de herramientas concretas para la acción directiva) y en sus actitudes (llevando a cabo un trabajo con los modelos mentales y el desarrollo personal).

A la vez, se reconoce que para lograr desarrollar las mejores estrategias, no basta con contar con los mejores conocimientos teóricos y con las más efectivas herramientas de gestión. Son factores absolutamente necesarios pero no suficientes. Sucede que conocimientos y herramientas son operadas por personas que deben decidir los instrumentos y los conocimientos pertinentes a ser aplicados,

elegir los momentos oportunos, reconocer a los actores implicados, comprender las circunstancias políticas, entre muchos otros factores, factores que serán abordados con mayor o menor éxito de acuerdo a las competencias personales del operador de la comunicación. Comunicación Estratégica® entiende que estas competencias pueden y deben ser trabajadas y propone el método concreto para llevarlo a cabo.

La condición estratégica

Como su denominación lo explicita, Comunicación Estratégica® considera dos términos fundamentales a su razón de ser, ellos son el término `comunicación´ y el término `estrategia´. Su objeto se ocupa no sólo de la teoría y práctica de la comunicación sino de la teoría y práctica de la estrategia. Desde esta perspectiva, no existe lo uno sin lo otro.

Un sinnúmero de enfoques hablan de `estrategia´, haciéndolo de manera muy ambigua y confusa cuando no de manera absolutamente desacertada. Hablan de estrategia porque asumen que `queda bien´, pero no logran comprender ni por aproximación aquello que la estrategia en verdad comporta. La estrategia hoy no se limita al ámbito militar (el origen del pensamiento y la práctica estratégica). Tampoco se limita al ámbito empresarial (que a lo largo de la historia y en la mayoría de los casos se ocupó de desvirtuarla).

Se debe dejar en claro que para hablar de estrategia se impone hablar de política. La política es la dialéctica de razones, la estrategia la dialéctica de voluntades. La comunicación es la dinámica emergente de la estrategia.

Entonces el estudio de Comunicación Estratégica® es en esencia –y al menos– el estudio de la comunicación, la estrategia, la psicología, el *management* y el comportamiento organizacional. De allí luego, su aplicación a ámbitos más específicos (relaciones públicas, comunicación interna, publicidad, marketing, etc.)

...Que veinte años no es nada...

Ya pasaron 20 años desde cuando inicié toda esta propuesta con la publicación de mi primer libro. El enorme interés que moviliza hoy tanto en nuestro país como más allá de sus fronteras, demuestran que esta propuesta está plenamente vigente, que el tiempo lejos de erosionarla la fortaleció y que se proyecta hacia el futuro abriendo la posibilidad para la generación de nuevos espacios de investigación y propuestas de vanguardia.

Comunicación Estratégica® nos invita a desafiar las miopías propias y las ajenas. El análisis clásico de las organizaciones estuvo centrado en la división del trabajo y en el intercambio de mercaderías. Las nuevas realidades imponen comprender que las sociedades hoy no se dinamizan como otrora a partir de un simple intercambio de objetos y valores materiales sino que lo hacen en función de complejas relaciones e interacciones que se configuran en la emergencia de un incesante intercambio de mensajes.

A través de lo que expresa una organización -no sólo en su decir sino además en su hacer, sentir y pensar- está construyendo `ser´, está `siendo´ (no tan solo diciendo) ante los públicos y ante sí misma. Para realizar sus propósitos la organización indefectiblemente necesita `ser con otros´. La estrategia de comunicación emerge precisamente de ese particular `ser con otros´. Cada organización configura diferentes espacios para el encuentro público (diálogo, polémica, competencia, seducción, etc.) a partir de los cuales y conforme a sus convicciones procura alcanzar sus anhelos. Desde esta perspectiva

y para abordar con solvencia este complejo proceso se propone un modelo concreto (conceptual y operacional) denominado Comunicación Estratégica®.

Notas

1 “Comunicación Estratégica - Management & fundamentos de la imagen corporativa”. Ediciones Macchi. Próximamente se publicará una nueva edición ampliada y revisada a través de otro sello editorial.

2 Carl Philipp Gottlieb von Clausewitz (1780-1831). Militar prusiano, historiador y teórico de la ciencia militar moderna. Es conocido principalmente por su tratado *De la guerra*, en el que aborda durante ocho volúmenes un análisis sobre los conflictos armados, desde su planteamiento y motivaciones hasta su ejecución, abarcando comentarios sobre táctica, estrategia e incluso filosofía. Sus obras influyeron de forma decisiva en el desarrollo de la ciencia militar occidental, y se enseñan hoy día tanto en la mayoría de academias militares del mundo como en cursos avanzados de gestión empresarial y marketing.

Referencias bibliográficas:

Scheinsohn, D. (1993). *Comunicación estratégica: management y fundamentos de la imagen corporativa*. Buenos Aires: Macchi

Bibliografía:

Scheinsohn, D. (1993). *Comunicación estratégica: management y fundamentos de la imagen corporativa*. Buenos Aires: Macchi

Scheinsohn, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa: cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires: Macchi

Shultz, D., Tannenbaum, S., Lauterborn, R. (1992). *Comunicaciones integradas de Marketing*. McGraw Hill.

Summary: Comunicación Estratégica® (Strategic Communication) considers an ethical frame, a set of principles and an integrated system of solutions for the boarding, the management and the direction of communicational issues. It approaches the integral management of communication installing it in the high direction, from where the function of the Dircom arises, giving a step ahead respect to reductionism approaches and in relation to the hierarchical structuring of the position. It maintains that communication must be articulated in an intelligent way through a global management and with the application of an eminently strategic logic, that it is essential to be differentiated from the communication tactical level. Comunicación Estratégica® (Strategic Communication) really proposes a management method destined to articulate all the tactical communications within the framework of a general strategy that includes them.

Key words: communication plans - communicational management - Comunicación Estratégica® (Strategic Communication) - Corporate Communication - corporate government - Corporate Image - Dircom - Management - Organization - Public relations - strategy.

Resumo: Comunicação Estratégica compreende um marco ético, um conjunto de princípios e um sistema integrado de soluções para abordagem, a gestão e a direção da problemática comunicacional. Aborda a gestão integral da comunicação instalando se na alta direção, desde onde surge a função do Dircom, dando um passo adiante no que diz respeito a enfoques reducionistas e em relação a hierarquização da posição. Sustenta que a comunicação deve ser articulada de maneira inteligente através duma gestão global e com aplicação duma lógica estratégica, que é imprescindível diferenciar

da comunicação de nível tático.

Então a COMUNICAÇÃO ESTRATEGICA ® propõe um método de gestão destinado a articular todas as comunicações táticas no marco duma estratégia geral que as englobe.

Palavras chave: Comunicação Corporativa - Comunicação Empresaria - Comunicação Estratégica - Dircom - Estratégia - Gestão Comunicacional - Governo Corporativo - Imagem Corporativa - Management - Organização - Planos de Comunicação - Relações Públicas.

(*) Roberto Starke es Profesor de la UCEMA y de la Universidad Austral. Profesionalmente se desempeña como Director de Analogías..

Resumen: El presente artículo titulado “Lobby, lobistas y bicicletas”, reproduce el contenido de la participación del autor en la ‘Primera Conferencia Internacional de Relaciones Públicas’, organizado por el Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina –en el marco de su 50º aniversario–, en Buenos Aires, el 26 de agosto de 2008. Reflexiona acerca de la práctica del lobby, su conceptualización como área de gestión del relacionista público, sus particularidades, su marco regulatorio, el contexto actual y compone un paralelo con la actividad política.

Palabras Claves: Relaciones Públicas - Comunicación con el Gobierno - Relaciones Gubernamentales - Asuntos Públicos - imagen - organización - gestión comunicacional - planes de comunicación - ONGs - lobbying - lobbista - grassroot lobbying - comunicación empresaria - comunicación institucional

[Resúmenes en inglés y portugués en las páginas 153-154]

La actividad del lobby es como andar en bicicleta. No se puede racionalizar demasiado sobre el tema. No se puede hacer demasiada teoría, porque es un arte; se aprende y se desarrolla con la práctica y la experiencia.

El lobby es muy parecido al ejercicio de la política; y en muchos planos se entrecruzan y mezclan. Es un hábito. Es conocer el terreno en el que se actúa –tiene mucho de actuación–. Es tantear, equivocarse y volver sobre los propios pasos. Es saber comunicar: cuándo, dónde y cómo.

Así, el lobista hace política. Mueve influencias y utiliza recursos de poder. Conversa con las circunstancias, pero nunca trata de someterlas como sí hace el gobernante, aunque casi nunca lo logre. En síntesis, el conocimiento del lobista no nace del concepto sino de la experiencia.

Por eso, la práctica del lobby es como andar en bicicleta. Mirar hacia adelante, tomar firmemente el manubrio, pedalear y mantener el equilibrio. No es poco. Creer que el lobby se puede explicar mediante definiciones, modelos o teorías, es un típico exceso de racionalidad, que explica parte de este arte pero no la esencia de la obra.

Por eso, resulta más sencillo hablar de lobistas y no del lobby en sí. Como todo arte, se parece más a su autor que a su tiempo. También, como todo arte, se aprende ejerciéndolo y su verdadero color lo dan los lobistas con su estilo, su perfil, los intereses que representan, su modo de trabajo y el acceso al mercado. Así, la tarea del lobista es observar y conocer a fondo la cultura política donde vive; conducirse por hábitos, costumbres y estilos. Ése es su universo, el universo de la percepción. En síntesis, el lobby

es sabiduría práctica, conformada por el 'olfato, la sagacidad, la previsión, la flexibilidad mental, el fingimiento, la maña, la atención despierta, el sentido de la oportunidad'; en definitiva: la astucia.

Los lobistas astutos –al igual que los políticos– practican el arte de comunicar. Los lobistas destacados comunican bien y apropiadamente, en el lugar y las circunstancias en las que trabajan; ajustan sus procedimientos de comunicación a los fines que alientan pero nunca dejan de comunicar algo a alguien. Los lobistas silenciosos generan suspicacias y sospechas. Los políticos que no hablan, no existen, y también generan suspicacias.

Pero la comunicación no es la simple enumeración de argumentos y de conceptos. Los lobistas no definen las cuestiones, sino que conversan con las circunstancias. El lobby y la política significan conversar con las circunstancias. Los políticos en general buscan controlarlas, aunque pocas veces lo logran. Los lobistas nunca intentarán controlar un escenario, sino sólo influenciarlo en función de sus intereses.

Políticos y lobistas

El lector se preguntará el porqué de esta insistencia en comparar a los lobistas con los políticos. Porque según la sensación del autor, es que viven mundos muy parecidos y desarrollan sistemas de valores similares. En síntesis, se desempeñan en territorios parecidos: el de la influencia, el poder; la decisión, y el conocer a través de la experiencia.

Está claro, por lo dicho, que la diferencia entre la relación con el poder de un lobista con la de un político no puede ser entendida en términos puramente intelectuales. Hablan de una manera diferente de sentir una actividad, que tiene hasta en sus versiones más puritanas, mucho más que ver con la sensualidad.

El político necesita ser querido en público, reafirmarse con la aprobación colectiva. En algunos casos, incluso reafirmarse en el temor colectivo. Necesita de manera primordial que quede registro de su actuación y que ésta perdure. El político, además, se siente agente de cambio de manera tumultuosa, con calor, con drama.

El lobista, en cambio, disfruta de manera casi "voyeurística" la cercanía del poder. Disfruta, como los consejeros más próximos, cruzar de manera anónima una ciudad convulsionada, para reunirse a puertas cerradas, con el protagonista de la convulsión.

El lobista no necesita contar de manera pública su influencia. Prefiere disfrutar con la discreción sabiendo que otros no saben, ser testigo de la historia con pequeñas dosis de protagonismo, en su oficio de unir partes para lograr acuerdos, destinados a las soluciones plasmadas en papel oficial, sin aplausos, sin homenajes.

En síntesis: lo que caracteriza a la tarea del lobista es un enfoque pragmático del problema; la influencia como herramienta básica de trabajo; y el privilegiar las relaciones informales sobre las formales / institucionales.

El contexto y la legalidad

En algún sentido, los tiempos que se viven actualmente son los tiempos del lobista. Son tiempos de compromisos, ya no hay en la política triunfos suma cero. Hoy somos todos muy vulnerables y todo se negocia, todo. Nada es definitivo. Los políticos se han convertido en sobrevivientes y sólo los que sobreviven tienen éxito. Es la era donde privan los grises, no los blancos y negros.

Pero también son tiempos en que la influencia y el poder deben utilizarse con prudencia. Ya no

son momentos para ostentar privilegios y manipular almas. Los líderes (políticos, empresariales y sociales) no pueden imponer el poder por propia voluntad. Los lobistas, no son una excepción a la regla. Por eso es importante tener en cuenta cómo juegan lo real y lo virtual. Porqué el poder y la influencia pueden utilizarse en cualquiera de los dos, pero siempre teniendo en cuenta que son dos lógicas diferentes con culturas diferentes.

Hoy el mundo de los lobistas es el mundo de lo virtual y lo real, de vulnerabilidad y compromiso. En este mundo, el lobista es pues un actor furtivo, que está cubierto por la sombra y trabaja en la informalidad.

Por eso es tan complicado establecer un marco legal del lobby, que caracterice y legisle todas las actividades de los lobistas. La tradición legislativa argentina siempre ha insistido y subrayado en controlar el lobby. Sin embargo, los americanos y la tradición anglosajona lo que han hecho es establecer un marco formal para la actualidad.

En los Estados Unidos la cultura política indica que, establecido el marco los actores se someten a él. Los marcos son amplios y generosos: se parte de la buena voluntad de los actores para acomodarse a la ley. En nuestros países, en cambio, los marcos regulatorios son engorrosos e intrincados. Se parte del 'prejuicio' de que en la medida que la ley contemple la mayor cantidad de conductas, mejor se preservará el bien común. En la puja entre el marco y los protagonistas, son los protagonistas los que se salen con la suya y buscan el pliegue para evadir la ley.

Es posible y deseable, contar con un marco legal para regular las prácticas del lobby. Lo que es ingenioso es creer que con ello sólo se va a lograr mayor transparencia. La transparencia en las prácticas del lobby en países como la Argentina, –además de marco legal relativamente flexible y cumplible–, necesita de una sociedad civil fuerte, desarrollada, compleja. En el seno de ella y con medios de comunicación que miren y sean mirados en su accionar y trabajo cotidiano, las prácticas no solo de lobby sino de casi todas las actividades que tienen que ver con lo público, se desarrollarían en un marco de mayor transparencia, confianza y participación. El resto son ejercicios teóricos del 'buen hacer' y el 'buen decir', que suelen correr por canales alejados de la realidad. Definitivamente nunca la alcanzan.

Summary: The present titled article "Lobby, lobbyists and bicycles", reproduces the content of the participation of the author in the "Public Relations First International Conference", organized by the Professional Council of Public Relations of Argentine- in the frame of its 50° anniversary, which was held in Buenos Aires, on August 26th, 2008. It reflects about the practice of the lobby, its planning as a management field of action of public relation professionals, its particular characteristics, their regulation frame and the present context composing a parallel with the political activity.

Key words: Public Relations - Government Communications - Governmental Relations - Public Affairs - image - organization - communicational management - communication plans - Non Governmental Organizations - lobbying - lobbyist - grass root lobbying - corporate communication

Resumo: O presente artigo titulado "Lobby, lobistas e bicicletas", reproduz o conteúdo da participação do autor na 'Primeira Conferência Internacional de Relações Públicas', organizado pelo Conselho de Relações Públicas da República Argentina –no marco de seu 50° aniversário–, em Buenos Aires, o 26 de agosto de 2008. Reflexiona a respeito da prática do lobby, seu conceituacao como área de gestão do relacianista público, suas particularidades, seu marco regulatório, o contexto atual e compõe um paralelo com a atividade política.

Palavras chave: Relações Públicas - Comunicação com o governo - Relações governamentais - Assuntos Públicos - Imagem - Organização - Gestão Comunicacional - Planos de Comunicação - ONG's lobbying - lobbista - grassroot lobbying.

(*) Especialista en medios de comunicación gráficos y audiovisuales. Fue Productor General, Ejecutivo y Comercial de señales y programas de TV, y de radio, en el segmento económico, empresario y de interés general. Se desempeñó como Jefe de Relaciones Institucionales del Grupo CIE. Actualmente, se desempeña en la gestión de la Comunicación Política. Profesor en la carrera Relaciones Públicas de la Facultad de Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo.

Resumen: La Comunicación de Crisis –o Crisis Management– se inscribe en una de las categorías de la gestión de comunicación de las Relaciones Públicas. Esta especialización de la profesión tiene, al igual que el resto de las áreas de gestión comunicacional, sus propias particularidades, en relación a la actividad previa, durante y posterior a los hechos. Debido a la magnitud en relación a la exposición en la opinión pública que logra una empresa u organización en un momento de crisis, es imprescindible contar con un equipo de trabajo sólido, preparado, en el que la experiencia y habilidad resultan fundamentales para afrontar y superar un momento adverso, con la premisa de preservar el capital de Imagen Positiva de la organización.

Palabras claves: Comunicación Corporativa - Comunicación de Crisis - Comunicación Empresarial - Comunicación Institucional - Crisis Management - estrategia - gestión comunicacional - Imagen Corporativa - opinión pública - Organización - planes de comunicación - público externo - público interno - Relaciones Públicas.

[Resúmenes en inglés y portugués en las páginas 160-161]

El manejo de toda actividad empresarial, gubernamental o social involucra inevitablemente, un acertado manejo de la situación para conseguir resultados positivos. Esto es gestión. Lo mismo ocurre durante una situación de crisis, categoría que en la gestión de comunicación se denomina Crisis Management. Esta especialización de la profesión de Relacionista Públicas –la gestión de la Comunicación de Crisis– tiene al igual que el resto de las áreas de gestión comunicacional sus propias particularidades, pero a la vez, y a pesar de poder contar con un equipo de trabajo sólido y preparado, en este caso se hace realmente importante la experiencia y habilidad, las que resultan fundamentales para afrontar y superar un momento adverso.

Alguien dijo una vez que “...Sólo hay dos clases de organizaciones: las que ya han pasado por una Crisis de Comunicación y las que lo harán en cualquier momento...”

Esto significa que nadie está a salvo. Además de ello, la crisis a veces no envía avisos o alertas, por lo tanto la gestión de una Comunicación de Crisis no debería comenzar con la crisis misma sino

antes, con la composición de posibles escenarios que al pensarlos, brindan las herramientas a la organización de haber delineado situaciones, y pautas a seguir.

Si quien gestiona una crisis no comprende de qué manera funciona la organización en el contexto en el que se mueve, le resultará prácticamente imposible salir indemne. Y si quien está a cargo de la tarea no ha efectuado un análisis de la realidad corporativa, difícilmente pueda definir las variables, controlables e incontrolables, que puedan afectar el éxito futuro. Hay que prever. Tenemos que imaginar qué va a suceder en el futuro. “La mejor forma de predecir el futuro es creándolo” aseguraba Dennis Gabor¹. Para comenzar, es necesario comprender qué es una crisis. Según sostiene Dennis Wilcox:

La crisis es un acontecimiento extraordinario, que afecta de forma diversa a la integridad del producto/servicio, la reputación o a la estabilidad financiera de la organización; o a la salud y bienestar de los trabajadores, de la comunidad o del público en general (2001, p.-325).

Según la opinión de quien escribe, una Crisis es la pérdida del equilibrio.

Conocer la Crisis

Para enfrentar una crisis, ante todo se la debe identificar. Esto significa conocer realmente qué ha ocurrido. Una manera de identificar las crisis es tipificándolas. Para el Dircom de la Universidad del Valle de México, Octavio Isaac Rojas Orduña² (2002, diciembre) se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Semáforo verde: detección de variables de riesgo localizadas, sin demasiada notoriedad y con final cierto.
- Semáforo amarillo: detección de variables de riesgo de amplio espectro, con más notoriedad pública y final cierto.
- Semáforo rojo: detección de variables de riesgo graves, con alta notoriedad pública y final incierto.

Además, se podrían categorizar de las siguientes maneras:

- Fenómenos naturales, como inundaciones, terremotos, etc.
- Crisis relacionadas con la salud, como epidemias, intoxicaciones, etc.
- Acontecimientos políticos y conflictos sociales, como paros o protestas.
- Accidentes relacionados con el transporte, que afecten el medio ambiente, como incendios, derrames químicos, etc.
- Eventos de origen criminal, como secuestros, asesinatos, sabotajes.
- Asuntos jurídicos, como discriminación racial, abuso sexual, plagios, etc.
- Hechos de tipo económico, como bancarrota, fraude, corrupción, etc.
- Retirada de productos por defectos de fabricación, por utilizar sustancias prohibidas en su elaboración, etc.
- Ataques informáticos, como virus, entrada de *hackers* a sistemas.

Es decir, hay muchas y de las más variadas tipologías de situaciones de crisis, pero de seguro, ninguna

es igual a otra, y aunque las causas que la hayan originado sean similares, las consecuencias siempre son diferentes.

Una crisis mal manejada puede afectar de manera irreversible la imagen de una empresa u organización hasta lograr que desaparezca. Claros ejemplos de esto son la empresa Exxon en Estados Unidos y Fujimori en Perú. Por eso, es importante que los relacionistas públicos que tengan a su cargo esta gestión se pregunten “cuándo” ocurrirá una crisis. De ese simple cuestionamiento puede depender el éxito ó fracaso de su gestión, y esto sin dudas impactará en el futuro de la empresa u organización.

Cómo planificar la Gestión de la Comunicación de Crisis

Primero hay que establecer el objetivo. Esto es ¿evitar la crisis o moderar su impacto? Anteriormente se mencionó que hay que prever, entonces ¿qué se debe hacer antes?:

- Tener un organigrama completo del equipo.
- Preparar y capacitar al equipo.
- Tener al menos 2 personas para cada función.
- Identificar un vocero y una estrategia para las entrevistas.
- Desarrollar respuestas a posibles preguntas de la prensa. (Q&A).
- Identificar todos los recursos tecnológicos de comunicación que puedan estar disponibles en una situación de emergencia.
- Dependiendo de la crisis, se puede desarrollar un plan de infraestructura para la prensa en las áreas más críticas.

A la vez, se deben realizar controles y auditorías con el objetivo de mantener una actualización de los *issues* (temáticas).

Con el público interno:

- Estudiar cómo han sido otras crisis durante la historia de la organización.
- Preparar una carpeta con la información necesaria de la organización. Esto es historia, organigrama, actividad, principales acciones de la organización entre otras.
- Hay que mantener contacto con las todas las direcciones y departamentos de la organización.
- Hay que conocer perfectamente quién hace qué en cada área.
- Se debe contar con un Comité de Crisis, en el que se debe integrar la alta dirección y áreas de comunicación, legales, finanzas, logística, RR.HH, es decir, todas las áreas gerenciales de las que dependa el funcionamiento organizacional.
- Se debe contar con un Manual de Crisis con los datos completos de los principales directivos y voceros posibles, y los escenarios y planes de acción delineados.
- Base de datos de contactos con todos los posibles interesados o afectados por la crisis, como policía, bomberos, proveedores, medios, etc.
- Formularios base, como cartas o comunicados.
- Variables de riesgo.
- Identificar y conocer personalmente las zonas ó lugares en donde pueden desarrollarse las crisis.

Con el público externo:

- Conocer si la empresa u organización puede ser tema de interés de los medios.
- Identificar principales públicos afectados.
- Mantener relación con periodistas y líderes de opinión.
- Analizar situaciones de crisis de empresas y organizaciones similares.

Al enfrentar una situación de crisis, es necesario:

- Reunir toda la información posible.
- Convocar al Comité de Crisis.
- Comprobar el alcance de la crisis.
- Determinar el formato de la comunicación/es a emitir, como cartas, reuniones con representantes, conferencia de prensa, etc.
- Brindar `información de primera mano´.
- Proyectar una imagen activa frente a la Opinión Pública.

Lo que nunca se debe hacer:

- Intentar impedir el acceso de los medios de comunicación.
- Comunicar de manera apresurada.
- Informar sin el conocimiento previo y la aprobación del Comité de Crisis.
- Reservar datos para minimizar el acontecimiento.
- Mentir.
- Ser insensible a las emociones de los afectados.
- Comunicar sólo a los medios `amigos´.
- No se debe mostrar ni falta de control ni arrogancia.
- No se debe eludir responsabilidades ni señalar culpables
- Nunca es recomendable generar silencios.

¿Cómo influyen los tiempos?

La percepción temporal es subjetiva e influye en el manejo de las circunstancias. Otra dimensión temporal son los tiempos sociales. Es decir, el tiempo de los demás: el tiempo de los medios de comunicación, los tiempos de la Justicia, la competencia, la sociedad etc.

¿Cómo influye la globalización?

Las nuevas tecnologías de la información son aliados o enemigos en momentos de crisis. Internet puede ser utilizada para distribuir información correcta pero también para dañar. Hay muchos *issues* que son producto de los rumores que circulan por la Web, a través de *blogs*, foros, *emailings*, etc. Actualmente estos `nuevos medios personales´ influyen en la Opinión Pública y proveen a los medios tradicionales de datos, informaciones que pueden afectar la imagen de nuestra organización.

Media Coaching

Hay que tener entrenados a los voceros a través de los *Media Trainings* o prácticas de simulación. Esto es, se deben simular situaciones de crisis para que los voceros entrenen su capacidad de respuesta ante posibles escenarios. Existe en el mercado una amplia especialización en este tipo de entrenamiento, que consultoras de Relaciones Públicas ofrecen a sus clientes y los propios comunicadores organizan

en su empresa para sus voceros. A modo de síntesis, los principales lineamientos en cómo dar una entrevista a un medio de comunicación:

- No empezar una entrevista sin un objetivo claro de mensaje.
- No mentir.
- No decir nada que no quiera que se divulgue.
- No conceder entrevistas con prisa.
- No dar respuestas largas.
- No repetir palabras negativas.
- No perder nunca el control de la entrevista.
- No sentirse obligado a responder.

Siempre es recomendable mantener la discusión enfocada en los hechos. Si el vocero está siendo atacado de forma personal, hay que estar sereno y pensar que la persona no está enojada con él sino con la situación. Debe apoyarse en el lenguaje corporal abierto. Utilizar un lenguaje con tono suave y volumen más bajo que el del individuo enojado.

En este sentido, un asesor externo es recomendable por lo general por la visión, el análisis y los consejos de un tercero que “observe” el estado de situación con objetividad. Es muy aconsejable y puede aportar ideas claras.

Respecto a la Comunicación Interna en caso de crisis, lo fundamental es reducir la incertidumbre, ayudar a que los empleados entiendan la complejidad, propiciar espacios de diálogo, prevenir conflictos y fundamentalmente, generar confianza entre el público interno.

Por lo tanto, un Plan de Comunicación Interna en este contexto, debería facilitar la comprensión de lo ocurrido y de lo que va a ocurrir, debería dirigirse directamente a los protagonistas implicados, transmitir lo informativo por Intranet y demás soportes comunicacionales adecuados.

La post crisis

Cuando la crisis haya terminado, es fundamental evaluar el desempeño del Plan de Comunicación, documentar la crisis, lo aprendido y capitalizar la experiencia determinando las acciones específicas que puedan mejorar el sistema o el plan de crisis a futuro.

Para Edward Bernays (2001), las tres claves para gestionar una crisis en Relaciones Públicas eficazmente son:

1. Por parte de la organización, regular una normativa para resolver estas emergencias.
2. Métodos contrastados de Relaciones Públicas, facilitados por parte de la organización y ejecutivos adiestrados.
3. Un equipo altamente instruido para el desarrollo de acciones inmediatas con personal cualificado para hablar en nombre de la organización. Todo esto con rapidez y respuestas eficaces.

Cada organización, al igual que cada persona, al enfrentar una situación límite, debe poner a prueba su capacidad, entereza, temple y habilidad para manejar la situación. En este punto, hay quienes se hacen cargo, enfrentan las situaciones, reconocen errores, se disculpan y tienen en cuenta a los demás. Y hay otros que esquivan, mienten, echan culpas o se esconden como el avestruz. El análisis de la

organización y su relación con el entorno es fundamental a la hora de diseñar estrategias de manejo de crisis. A esto, se considera importante siempre agregarle creatividad, una cuota de innovación. Gestionar un cambio de estrategia cuando las cosas no salgan. El sello personal del relacionista público, como su marca propia.

Los resultados de una Gestión de Comunicación de Crisis pueden variar entre la caída hacia el abismo o bien, aprovechar dicho punto de inflexión como trampolín para obtener ventajas y oportunidades. ¿Por qué una Crisis puede ser una oportunidad? Porque la exposición pública a la que se ve sometida una organización cuando está sufriendo una crisis la coloca en el centro de la opinión pública. Entonces, si se gestiona bien una crisis, es posible emitir mensajes positivos sobre la organización, sus productos ó servicios. Ejemplo de esto es el caso Bill Clinton - Lewinsky.

Entonces, ¿qué se debe lograr con la gestión de la Comunicación de Crisis? El objetivo central es que el capital de imagen no disminuya, o en todo caso, lo haga lo menos posible. Se tiene que recuperar la normalidad de las operaciones de la empresa en el plazo más breve posible con el fin de asegurar la continuidad equilibrada de las actividades. Y una de las maneras de prevenir es mostrando siempre, una Imagen Positiva.

Notas

1 Dennis Gabor (1900-1981), nacido en Budapest, Hungría, fue el inventor de la holografía. Recibió el premio Nobel de Física, en 1971.

2 Octavio Isaac Rojas Orduña es Máster en Comunicación Corporativa y Publicitaria, Especialista en Comunicación y Gestión Política, ambos por la Universidad Complutense de Madrid, España, y Licenciado en Ciencias de la Comunicación por la Universidad del Valle de México, Campus Estado de México. También es guionista y colaborador en medios de México, Estados Unidos, España, Argentina, Brasil, Uruguay, Colombia y Ecuador.

Referencias bibliográficas / bibliografía:

Bernays, E. (1998). *Cristalizando la Opinión Pública*. Barcelona: Gestión 2000.

Rojas Orduña, O. (2002, diciembre). La comunicación en momentos de crisis. *Razón y Palabra*, 30. Recuperado el 10/01/08 de <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiores/n30/orojas.html>

Wilcox, D., Cameron G. y Xifra J. (2001). *Relaciones Públicas, Estrategias y Tácticas*. 7 edición. Madrid: Pearson Education.

Summary: Crisis communication –known as well as Crisis management– registers in one of the categories of the Public Relations communication management. This specialization of the profession has, like the rest of the areas of communicational management, its own particular characteristics, in relation to the previous activity, during and later to the facts. Due to the magnitude of the exposure to the public opinion that a company or organization obtains during a corporate crisis, it is essential to count on a solid and prepared team whose experience and ability are fundamental to confront and to surpass a troubled situation, always preserving the Positive Image of the organization.

Key words: communicational management - Corporate Communication - Corporate Image - Crisis Communication - Crisis Management - external public - internal public - Organization - plans of communication - public opinion - Public relations - strategy.

Resumo: A comunicação de crise –o crisi management - inscreve-se numa das categorias da gestão de comunicação das Relações Públicas. Esta especialização da profissão tem, ao igual do que o resto das áreas de gestão comunicacional, suas próprias particularidades em relação à atividade prévia, durante e posterior aos fatos. Devido à magnitude em relação à exposição na opinião pública que consegue uma empresa ou organização num momento de crise, e imprescindível ter um equipe de trabalho sólido, preparado no qual a experiência e a habilidade resultam fundamentais para afrontar e superar um momento adverso com a premissa de preservar o capital de Imagem positiva da organização.

Palavras chave: Comunicação Corporativa - Comunicação de crise - Comunicação Empresarial - Crise Management - Estratégia - gestão comunicacional - Imagem Corporativa - opinião pública - organização - Planos de Comunicação - público interno - Relações Públicas

Curriculum Vitae completo de los autores de Relaciones Públicas 2009. Radiografía: proyecciones y desafíos

Fernando Arango. Técnico Superior en Relaciones Públicas y Ceremonial Empresario, Ateneo de Estudios Terciarios. Posgrado en Comunicación en las Organizaciones Complejas, en FLACSO. Es Docente en cátedras de comunicaciones en diferentes instituciones educativas. Es Miembro del Consejo Profesional de Relaciones Públicas y del Consejo de Consultoras de la misma institución. Con más de once años de experiencia en el mercado de las Relaciones Públicas de Argentina, pertenece actualmente al equipo de Corporate Communications for MasterCard Worldwide, Latin América and Caribbean Region. Se desempeñó como Director de Cuentas de la consultora Edelman y formó parte del staff de otras importantes consultoras de relaciones públicas de Argentina. Integró los Departamentos de Comunicaciones de las empresas CLIBA y FILA. Posee un premio “Eikon”, a la excelencia en las comunicaciones, en la categoría “Relaciones con la Prensa” -año 2002- y una mención especial en la misma categoría en el año 2004, para las empresas Sony Entertainment Television y MasterCard, respectivamente. Email: fernando_arango@mastercard.com [Ver páginas 43-47]

Alberto Arebalos. Director de Comunicaciones Corporativas y Asuntos Públicos de Google, a cargo de la región de Latam con base en Buenos Aires. Cuenta con una amplia experiencia en el manejo de recursos online en campañas de PR regionales. Antes, fue Senior Manager Corporate Communications de Cisco Systems para Latam, creando programas y campañas de PR eficaces con herramientas innovadoras de Internet, consideradas mejores prácticas en la industria. En el 2001, la Public Relations Society of America (PRSA) le concedió el Bronze Anvil a la “Redacción Virtual”. Previamente, Arebalos fue Vicepresidente en Fleishman-Hillard –la agencia más grande de relaciones públicas del mundo– a cargo de cuentas estratégicas como Lucent, Microsoft y Procter & Gamble. Asimismo, trabajó como corresponsal para la agencia de noticias británica Reuters, con base en Buenos Aires, Bogotá y Caracas; donde fue designado Editor Jefe de Latam, con sede en Miami y luego, Director Editorial de América. Email: arebalos@google.com [Ver páginas 127-131]

Alessandro Barbosa Lima. CEO de E.LIFE, empresa dedicada a monitorear y analizar las redes sociales y la Web 2.0. Magíster en Comunicación por la Universidad de São Paulo (USP), graduado en Comunicación (Periodismo) por la Universidade Federal de Pernambuco. Durante su maestría, Alessandro creó las métricas y la metodología utilizada por E.LIFE para analizar los medios sociales de la Web 2.0. Es autor de dos libros sobre Webmarketing: E-LIFE: Idéias vencedoras para marketing e promoção na web y es co-autor de Marketing Educacional em Ação. E.LIFE es la empresa más grande en América Latina dedicada al análisis de las redes sociales, con más de 30 clientes. Además de su sede central en San Pablo, ha abierto sedes en Lisboa, Portugal y Buenos Aires, Argentina. Email: alballi@elife.com.br [Ver páginas 119-125]

Lorenzo Alfredo Blanco. Director General de Lorenzo Blanco y Asociados, consultora de empresas. Es Licenciado en Relaciones Públicas y ha realizado cursos de posgrado en Argentina y Estados Unidos. En el ámbito académico, colabora con el Departamento de Relaciones Públicas de la Universidad Austral y se desempeñó como coordinador de la carrera de Relaciones Públicas de la Universidad de Palermo. Fue profesor y Director de la Carrera de Relaciones Públicas del Instituto superior de Ciencias de la Empresa; profesor y Director de la División de Relaciones Públicas de IDEA; fue profesor conferencista de la Universidad Católica de Porto Alegre y de la Universidad de Lima; ha sido expositor en seminarios y conferencias en instituciones del país y del exterior. En el ámbito profesional, fue Gerente de Relaciones Públicas de Ford

Motor Argentina, Asesor de Relaciones Públicas de Metrogas, Director General de Esco SA y Asesor de Relaciones Públicas de La Cantábrica. En el ámbito oficial, se desempeñó como Jefe de la Secretaría de Relaciones Económico Sociales y Director de Asuntos Socioculturales de la Secretaría de Planeamiento de la Presidencia de La Nación y fue Asesor de Relaciones Públicas de la Secretaría de Prensa y Difusión de la Provincia de Buenos Aires. Presidente de la Asociación Argentina de Relaciones Públicas durante siete periodos; Presidente de FIARP (Federación Interamericana de Asociaciones de Relaciones Públicas) durante dos periodos; Director de la División Relaciones de Públicas de IDEA; Consejero permanente de CONFIARP (Confederación Interamericana de Relaciones Públicas); Socio Honorario y Consejero consultivo del Consejo Profesional de Relaciones Públicas de Argentina; fue Delegado Argentino en la Reunión del Consejo Económico-Social de la OEA en Washington (1979); miembro del Internacional Public Relations Group of Companies con sede en Tokio. Es autor de los libros *Las Comunicaciones Públicas*, *El porqué de las Relaciones Públicas* y *El Planeamiento en Relaciones Públicas*. Ha recibido numerosas distinciones y premios entre las que se destacan los otorgados por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, la Municipalidad de San Pablo-Brasil, la Embajada de Japón, la Secretaría de Planeamiento de la Presidencia de la Nación, la Confederación Iberoamericana de Relaciones Públicas, la Confederación Interamericana de Relaciones Públicas, el Centro Colombiano de Relaciones Públicas, la Asociación Uruguaya de Relaciones Públicas, la Jefatura de Relaciones Públicas de la Armada Argentina, la Unión Industrial Argentina, la Asociación de Periodistas de la Industria Automotriz y Ford Motor Argentina. [Ver páginas 145-153 y 155-164]

Carlos Raúl Castro Zuñeda. Licenciado en Relaciones Públicas; se especializó en periodismo institucional y comunicaciones de marketing. Desarrolla actividades profesionales como Consejero de la especialidad y Facilitador de cursos de formación gerencial para las relaciones con la prensa. Profesor en las carreras de grado y Maestría de universidades públicas y privadas. Es docente de la materia Relaciones Públicas IV - Opinión Pública en el Departamento de Relaciones Públicas de la Facultad de Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo, donde también integra el Comité Editorial de las publicaciones “Cuadernos del CEDyC” de Facultad de Diseño y Comunicación. Coautor del libro “Comunicaciones Públicas. Un modelo de comunicación integrada”. Autor del libro “Comunicaciones Empresarias” para PYMES. Autor de artículos periodísticos especializados. Email: crcastro@arnet.com.ar [Ver páginas 49-54]

Marisa Cuervo. Licenciada en Publicidad y Analista en Medios de Comunicación, Universidad del Salvador. Profesora de la Universidad de Palermo en las carreras de Relaciones Públicas y Publicidad de la Facultad de Diseño y Comunicación. Profesora de la Escuela de Economía y Negocios Internacionales de la Universidad de Belgrano en la cátedra de Comunicaciones Integradas. Especialista en Imagen Corporativa y Comunicaciones Integradas se desempeñó en agencias de publicidad (HGSolanas), consultoras de comunicación (AC&M Consultores; AyC Comunicación) y en Gerencias de Comunicaciones de empresas (American Express Argentina-Banco Crédito Argentino-SPM Tim-Galeno Life-Nación AFJP-Sur Seguros de Retiro). Obtuvo premios por proyectos de Relaciones Públicas para American Express en USA y un premio “Eikon”, a la excelencia en las comunicaciones, por la categoría “Relaciones con la comunidad” -año 2003- para American Express Argentina. Email: mcuerv@palermo.edu [Ver páginas 103-112]

Diego Dillenberger. Licenciado en socioeconomía por la Hochschule für Wirtschaft und Politik, Hamburgo, Alemania. Desde 1996 es Director Periodístico de Imagen, revista especializada en Relaciones Públicas y Comunicación Institucional, con sede en Buenos Aires. Desde el 2002 dirige y conduce ‘La Hora de Maquiavelo’, programa de TV sobre Comunicación Política y Empresaria. Es Director del Instituto de Investigación en Relaciones Públicas de la Facultad de Ciencias de la Educación y la Comunicación de la Universidad del Salvador en Buenos Aires. Disertante en seminarios internacionales sobre Comunicación Corporativa en Brasil, Chile, Colombia, México, Venezuela, Ecuador y Alemania. Fue redactor de la agencia alemana de noticias DPA en Hamburgo, Bonn y Francfort, y corresponsal de esa agencia para México, Centroamérica y Caribe, con sede en Ciudad de México. Fue Redactor del diario *Ámbito Financiero*; Editor de temas económicos y de

negocios de los diarios El Cronista Comercial y La Prensa, y Secretario de Redacción de la revista Negocios, Editorial Atlántida. También condujo la sección de Economía y Negocios de la revista Noticias, Editorial Perfil. [Ver páginas 133-140]

Graciela Fernández Ivern. Consultora con una extensa trayectoria, fundó Fernández Ivern Comunicaciones en 1992. Dedicada a la Estrategia en Comunicación Institucional, fue asesora de Carrefour Argentina, Levis, Gasoducto Norandino, Dupont, IBM Internet Security Systems, ATSC Televisión Digital, Amitech Argentina, Phillip Morris, entre otras. Desde 2001 representa a la líder mundial Fleishman Hillard International, dirigiendo cuentas tales como Ciudad de México, Lockheed Martin Argentina, At&T Inc, HBO, Kyocera y Neoris. Previamente, Directora de Relaciones Institucionales y Comunicaciones de American Express Argentina, y al comienzo de su carrera, Gerente de Relaciones Públicas de Phillip Morris, donde llevó a cabo proyectos institucionales en la Argentina y para subsidiarias y filiales del grupo en varios países latinoamericanos y España. Licenciada en Relaciones Públicas. Actual Presidente –en su segundo mandato– del Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina. Miembro de la Public Relations Society of America (PRSA), de la Counselors Academy, de la Global Alliance for Public Relations and Communications y otras instituciones dedicadas al desarrollo de la profesión. Email: gfivern@fernandezivern.com.ar [Ver páginas 17-20]

Juan Iramain. Vicepresidente de Asuntos Corporativos y Comunicaciones de Turner Internacional Argentina. Es Doctor en Comunicación Social y Licenciado en Comunicación Social por la Universidad Austral, donde obtuvo la Medalla de Oro. En el ámbito académico, realizó tareas de investigación en la Universidad de Navarra (España), y en Northwestern University y The University of Chicago (Estados Unidos). Fue profesor en la Universidad Austral y en la Universidad Católica Argentina. Actualmente es profesor en el Master en Dirección de Comunicaciones Institucionales de UADE Business School. En el ámbito profesional, fue Consultor en Porter Novelli Argentina, trabajó en el Departamento de Asuntos Corporativos de Massalin Particulares (Philip Morris International), y fue VP de Comunicaciones y Relaciones Públicas de Claxson Interactive Group, Inc. Es miembro del Círculo Dircom y Secretario del Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina. Es autor del libro Teoría de la acción informativa y de numerosos artículos de su especialidad. Email: juan.iramain@turner.com [Ver páginas 27-36]

Patricia Iurcovich. Consultora en Comunicación Corporativa. Licenciada en Publicidad; Master en Comunicación Institucional. Se ha especializado en el campo de las Comunicaciones Integradas, habiéndose desempeñado como profesional en importantes agencias de publicidad, medios periodísticos (Grupo Eurnekian) y consultoras de comunicaciones. Gerente de Asuntos corporativos de Velocom y Eg3, entre otras empresas. Profesora en el MBA de la Escuela de Economía y Negocios de la Universidad de Belgrano, en el campo de las Comunicaciones de Marketing. Profesora en el MBA de la Universidad de Palermo, en Imagen Corporativa. 10 años de trayectoria como Profesora de la Universidad de Palermo. Profesora de la Fundación Hillel. Ha realizado numerosos cursos y seminarios de Management, Marketing y RSE. Ha vivido en el extranjero. Es Directora General de la consultora PI Comunicación Integrada. Ha publicado diversos artículos orientados a la comunicación en Pymes y microemprendimientos; y ha dictado talleres orientados a comunicación para entrepreneurs en el campo de Imagen Corporativa. Email: consultora@patriciaiurcovich.com.ar [Ver páginas 113-117]

Gabriela T. Kurincic. Directora de Investigación y Estrategia de Havas Media. Es MBA de la Escuela de Dirección de Empresas de la Universidad Argentina de la Empresa; Licenciada en Análisis de Sistemas de la Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ingeniería; y Licenciada en Administración de Empresas de la Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas. Ejerce la docencia en las especialidades de Estadística, Estadística para Administradores y Sistemas de Información de Marketing. [Ver páginas 141-144]

Paola Lattuada. Licenciada en Relaciones Públicas. Postgrado en Capacitación y Desarrollo de RRHH. Master en Co-

municación Institucional. Con una trayectoria laboral de más de 15 años en la práctica profesional, tiene experiencia repartida entre Consultoría en Prensa y Relaciones Públicas, y al frente de áreas de Comunicación en grandes compañías, con membresía en sistemas internacionales de PR, práctica regional y responsabilidad de Vocero. Se ha especializado en la Gestión de la Imagen Corporativa a través de la Comunicación Institucional, Crisis Management, Comunicación Interna y RSE. Ha creado numerosos cursos de capacitación y sistemas de comunicación. Con compromiso en la participación académica, se ha involucrado en diversas actividades y universidades, desarrollando experiencia en Educación a Distancia en programas de Management, y en Educación Superior en Latinoamérica. Es Profesora en la carrera de Relaciones Públicas de la Facultad de Comunicación & Diseño de la Universidad de Palermo. Es Coordinadora del Área de Proyectos de Graduación para todas las carreras de grado de la facultad, y es Miembro del Comité de Evaluación de Maestría. Autora de talleres y publicaciones vinculados a la disciplina. Email: plattu@palermo.edu [Ver páginas 9-16 y 88-102]

Aldo Loporati. Licenciado en Relaciones Públicas y Master en Administración de Empresas. A lo largo de sus 20 años de carrera ha asesorado estratégicamente en campañas de comunicación externas e internas a empresas de primera línea a nivel regional. Previamente a dirigir Porter Novelli Argentina, ocupó cargos directivos en Burson-Marsteller, Edelman, y en Accenture, donde coordinó la comunicación para los procesos de cambio de YPF durante su transformación de compañía estatal a empresa privada. Inició su carrera en el ámbito de las comunicaciones en el área de Relaciones Institucionales de Aerolíneas Argentinas durante la etapa previa y posterior a la privatización. A los 43 años, Loporati ya entrenó mediante cursos de media training y simulacros de crisis comunicacionales a más de 800 empresarios y 50 políticos en América Latina, y gestionó más de 100 importantes crisis empresarias. Como parte de sus responsabilidades, también tiene contacto habitual con empresarios, funcionarios y periodistas de medios gráficos, de agencias de noticias, radiales y TV. [Ver páginas 63-70]

Elisabeth Lewis-Jones. Presidenta del Chartered Institute of Public Relations (CIPR / Instituto de Relaciones Públicas de Gran Bretaña) y Directora de Liquid Public Relations. El Instituto de Relaciones Públicas de Gran Bretaña, fundado en 1948, es la asociación profesional líder de la industria de las Relaciones Públicas del Reino Unido. El CIPR es, asimismo, la asociación más grande de su clase en Europa. Email: lis@liquidpr.co.uk [Ver páginas 21-26]

Hernán Maurette. Politólogo graduado en la Universidad Católica Argentina, periodista de oficio y se dedica a las Relaciones Públicas. Se formó en la crónica en el diario La Nación y tuvo columna política en numerosos y prestigiosos medios nacionales. Se desempeñó como consultor y en cargos ejecutivos y gerenciales en numerosas empresas, organizaciones no gubernamentales y en el Estado en sus tres niveles. Actualmente es gerente de Asuntos Públicos en MetroGAS, socio de la Agencia FOIA, de información política y parlamentaria, y preside la Comisión Corporativa del Consejo Profesional de Relaciones Públicas. Además de haber ofrecido conferencias en numerosos ambientes académicos, ejerció la docencia en la UCA y en la Universidad Austral. Tiene 42 años; vive en Beccar con su mujer y sus cuatro hijos. Email: maurette@metrogas.com.ar [Ver páginas 71-75]

Allan McCrea Steele. Con 20 años de experiencia en el campo de las Relaciones Públicas, es Presidente en Edelman América del Sur y Presidente & CEO en Edelman Argentina. Fue CEO en Aja Espil S.A., firma pionera de las Relaciones Públicas en el país. Antes, fue CEO para América Latina de Edelman, inicialmente con base en Nueva York y posteriormente en Miami. Como cabeza de la región latinoamericana coordinó e implementó programas regionales de comunicación para clientes internacionales como Ericsson Mobile Phones, Microsoft, StarMedia, Bristol Myers Squibb, UPS, Standard & Poor's, The McGraw Hill Companies, Financial Times y Fortune Americas, entre otros. Fue Director de Comunicaciones para América Latina de Ares-Serono Group, y Gerente General de la Fundación Serono, liderando un equipo a cargo del diseño y la implementación regional de estrategias para la compañía farmacéutica de origen suizo. Tempranamente en su

carrera fue Director de Cuentas de Aja Espil, Lynch, Nardelli & Baraldo, en programas para clientes como Bell Atlantic, Telecom, British Gas, Pepsi Cola, Esso, Banco de Santander, Böehringer Ingelheim, Johnson & Johnson y Oracle, entre otros. Es graduado de la Licenciatura en Relaciones Públicas de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE), y es de nacionalidad argentina. Email: Allan.McCrea@edelman.com [Ver páginas 81-87]

Federico Rey Lennon. Doctor en Comunicación Pública Cum Laude por la Universidad de Navarra-Pamplona (España), y Licenciado en Publicidad por la Universidad del Salvador-Buenos Aires con diploma de honor. Profesionalmente, es titular de la consultora Rey Lennon & Asociados. Como consultor en Relaciones y Comunicaciones Estratégicas, asesora a empresas de primera línea, instituciones y políticos. Asimismo, es Director de la empresa E.LiFE Argentina, especializada en investigación y monitoreo de la Web 2.0. Es Profesor de la Carrera de Comunicación Publicitaria e Institucional de la Pontificia Universidad Católica Argentina; Profesor visitante de la Universidad de Texas en Austin, College of Communication, EE.UU.; de la UADE Business School y de la Escuela de Negocios José Gaii de la Universidad Siglo 21 de Córdoba. Es autor de los libros Reflexiones sobre el management de la comunicación, Edward Bernays - El día en que se inventaron las relaciones públicas, Pequeño manual de encuestas de opinión pública y Edward Bernays, El hombre que inventó las Relaciones Públicas. Email: info@reylennon.com.ar [Ver páginas 119-125]

Daniel Scheinsohn. Graduado en Publicidad. Psicólogo Social. Doctor en Marketing y en Ciencias de la Comunicación. Posgraduado en Ciencias Sociales, Ciencias de la Educación, Constructivismo, Management, Análisis Organizacional, Negociación, Ontología del Lenguaje, Pensamiento Complejo, Estrategia e Inteligencia Estratégica. Asesoró a organismos internacionales y a numerosas organizaciones del sector público y privado. Desempeñó cargos de Dirección y Gerencia en importantes empresas nacionales y multinacionales. Miembro Senior categoría "A" y candidato a National Chairman para la International Public Relations Association. En 1990 le otorgaron el Premio a la Excelencia en Publicidad. Docente, Director y evaluador de carreras de posgrado. Autor de artículos y libros considerados clásicos y utilizados como bibliografía obligatoria en universidades de los cinco continentes. Email: scheinsohn@movi.com.ar [Ver páginas 37-42]

Roberto Starke. Roberto Starke es Profesor de la UCEMA y de la Universidad Austral. Profesionalmente se desempeña como Director de Analogías. Miembro de prestigiosas asociaciones profesionales y académicas como ALACOP (Asociación Latinoamericana de Consultores Políticos); Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales (CARI) y es Investigador del CEPPA (Centro de Estudios para Políticas Públicas Aplicadas. Email: starke@nuevacom.com.ar [Ver páginas 77-80]

Hernán Stella. Desarrolló su especialización en medios de comunicación gráficos y audiovisuales. Fue Productor General, Ejecutivo y Comercial de señales y programas de TV, y de radio, en el segmento económico, empresario y de interés general. Se desempeñó como Jefe de Relaciones Institucionales del Grupo CIE. Actualmente, se desempeña en la gestión de la Comunicación Política. Desde el 2007. Es profesor en la carrera de Relaciones Públicas de la Facultad de Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo. Email: hstella@fibertel.com.ar [Ver páginas 55-61]

Publicaciones del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación

El Centro de Estudios en Diseño y Comunicación de la Facultad de Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo desarrolla una amplia política editorial que incluye las siguientes publicaciones académicas de carácter periódico:

• Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación [Ensayos]

Es una publicación periódica que reúne papers, ensayos y estudios sobre tendencias, problemáticas profesionales, tecnologías y enfoques epistemológicos en los campos del Diseño y la Comunicación. Se publican de dos a cuatro números anuales con una tirada de 500 ejemplares que se distribuyen en forma gratuita.

Esta línea se edita desde el año 2000 en forma ininterrumpida, recibiendo colaboraciones remuneradas, dentro de las distintas temáticas.

La publicación tiene el número ISSN 1668.0227 de inscripción en el CAYCYT-CONICET y tiene un Comité de Arbitraje.

• Creación y Producción en Diseño y Comunicación [Trabajos de estudiantes y egresados]

Es una línea de publicación periódica del Centro de Producción de la Facultad. Su objetivo es reunir los trabajos significativos de estudiantes y egresados de las diferentes carreras.

Las producciones (teórico, visual, proyectual, experimental y otros) se originan partiendo de recopilaciones bibliográficas, catálogos, guías, entre otros soportes.

La política editorial refleja los estándares de calidad del desarrollo de la currícula, evidenciando la diversidad de abordajes temáticos y metodológicos realizados por estudiantes y egresados, con la dirección y supervisión de los docentes de la Facultad.

Los trabajos son seleccionados por el claustro académico y evaluados para su publicación por el Comité de Arbitraje de la Serie.

Esta línea se edita desde el año 2004 en forma ininterrumpida, recibiendo colaboraciones para su publicación. El número de inscripción en el CAYCYT-CONICET es el ISSN 1668-5229 y tiene Comité de Arbitraje.

• Escritos en la Facultad

Es una publicación periódica que reúne documentación institucional (guías, reglamentos, propuestas), producciones significativas de estudiantes (trabajos prácticos, resúmenes de trabajos finales de grado, concursos) y producciones pedagógicas de profesores (guías de trabajo, recopilaciones, propuestas académicas).

Se publican de cuatro a ocho números anuales con una tirada variable de 100 a 500 ejemplares de acuerdo a su utilización.

Esta serie se edita desde el año 2005 en forma ininterrumpida, su distribución es gratuita y re-

cibe colaboraciones para su publicación. La misma tiene el número ISSN 1669-2306 de inscripción en el CAYCYT-CONICET.

• **Jornadas de Reflexión Académica**

Las Jornadas de Reflexión Académica son organizadas por la Facultad de Diseño y Comunicación desde el año 1993 y configuran el plan académico de la Facultad colaborando con su proyecto educativo a futuro. Estos encuentros se destinan al análisis, intercambio de experiencias y actualización de propuestas académicas y pedagógicas en torno a las disciplinas del diseño y la comunicación. Todos los docentes de la Facultad participan a través de sus ponencias, las cuales son editadas en el libro de las Jornadas de Reflexión Académica, una publicación académica centrada en cuestiones de enseñanza - aprendizaje en los campos del diseño y las comunicaciones. La publicación lleva el nombre de las Jornadas con un título temático cada año (ISSN 1668-1673) y se edita anualmente desde el 2000 con una tirada de 1000 ejemplares que se distribuyen en forma gratuita.

• **Actas de Diseño**

Actas de Diseño es una publicación semestral de la Facultad de Diseño y Comunicación, que reúne ponencias realizadas por académicos y profesionales nacionales y extranjeros. La publicación se organiza cada año en torno a la temática convocante del Encuentro Latinoamericano de Diseño, cuya primera edición fue en Agosto 2006.

Cabe destacar que la Facultad ha sido la coordinadora del Foro de Escuelas de Diseño Latinoamericano y la sede inaugural ha sido Buenos Aires en el año 2006.

La publicación tiene el Número ISSN 1850-2032 de inscripción y tiene comité de arbitraje.

A continuación se detallan las ediciones históricas de la serie Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación:

Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación [ISSN 1668-0227]

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: Sandro Benedetto: **Borges y la música**. Alberto Farina: **El cine en Borges**. Alejandra Niedermaier: **Algunas consideraciones sobre la fotografía a través de la cosmovisión de Jorge Luis Borges**. Graciela Taquini: **Transborges**. Nora Tristeza: **El arte de Borges**. Florencia Bustingorry y Valeria Mugica: **La fotografía como soporte de la memoria**. Andrea Chame: **Fotografía: los creadores de verdad o de ficción**. Mónica Incorvaia: **Fotografía y Realidad**. Viviana Suárez: **Imágenes opacas. La realidad a través de la máquina surrealista o el desplazamiento de la visión clara**. Daniel Tubío: **Innovación, imagen y realidad: ¿Sólo una cuestión de tecnologías?** Augusto Zanela: **La tecnología se sepulta a sí misma**. (2008) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 27, diciembre. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: Catalina Julia Artesi: **¿Un Gardel venezolano? “El día que me quieras” de José Ignacio Cabrujas**. Marcelo Bianchi Bustos: **Latinoamérica: la tierra de Rulfo y de García Márquez. Reflexiones en torno a algunas cuestiones para pensar la identidad**. Silvia Gago: **Los límites del arte**. María José Herrera: **Arte Precolombino**

Andino. Alejandra Viviana Maddonni: **Ricardo Carpani: arte, gráfica y militancia política.** Alicia Poderti: **La inserción de Latinoamérica en el mundo globalizado.** Andrea Pontoriero: **La identidad como proceso de construcción. Reapropiaciones de textualidades isabelinas a la luz de la farsa porteña.** Gustavo Valdés de León: **Latinoamérica en la trama del diseño. Entre la utopía y la realidad.** (2008) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 26, agosto. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: Guillermo Desimone. **Sobreviviendo a la interferencia.** Daniela V. Di Bella. **Arte Tecnomedial: Programa curricular.** Leonardo Maldonado. **La aparición de la estrella en el cine clásico norteamericano. Su incidencia formal en la instancia enunciativa del film hollywoodense.** (2008) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 25, abril. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: Rosa Judith Chalkho: **Introducción: artes, tecnologías y huellas históricas.** Norberto Cambiasso: **El oído inalámbrico. Diseño sonoro, auralidad y tecnología en el futurismo italiano.** Máximo Eserverri: **La batalla por la forma.** Belén Gache: **Literatura y máquinas.** Iliana Hernández García: **Arquitectura, Diseño y nuevos medios: una perspectiva crítica en la obra de Antoni Muntadas.** Fernando Luis Rolando: **Arte, Diseño y nuevos medios. La variación de la noción de inmaterialidad en los territorios virtuales.** Eduardo A. Russo: **La movilización del ojo electrónico. Fronteras y continuidades en El arca rusa de Alexander Sokurov, o del plano cinematográfico y sus fundamentos (por fin cuestionados).** Graciela Taquini: **Ver del video.** Daniel Varela: **Algunos problemas en torno al concepto de música interactiva.** (2007) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 24, agosto. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: Sebastián Gil Miranda. **Entre la ética y la estética en la sociedad de consumo. La responsabilidad profesional en Diseño y Comunicación.** Fabián Iriarte. **Entre el déficit temático y el advenimiento del guionista compatible.** Dante Palma. **La inconmensurabilidad en la era de la comunicación. Reflexiones acerca del relativismo cultural y las comunidades cerradas.** Viviana Suárez. **El diseñador imaginario [La creatividad en las disciplinas de diseño].** Gustavo A. Valdés de León. **Diseño experimental: una utopía posible.** Marcos Zangrandi. **Eslóganes televisivos: emergentes tautistas.** (2007) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 23, junio. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: Sylvia Valdés. **Diseño y Comunicación. Investigación de posgrado y hermenéutica.** Daniela Chiappe. **Medios de comunicación e-commerce. Análisis del contrato de lectura.** Mariela D'Angelo. **El signo icónico como elemento tipificador en la infografía.** Noemí Galanternik. **La intervención del Diseño en la representación de la información cultural: Análisis de la gráfica de los suplementos culturales de los diarios.** María Eva Koziner. **Diseño de Indumentaria argentino. Darnos a conocer al mundo.** Julieta Sepich. **La pasión mediática y mediatizada.** Julieta Sepich. **La producción televisiva. Retos del diseñador audiovisual.** Marcelo Adrián Torres. **Identidad y el patrimonio cultural. El caso de los sitios arqueológicos de la**

provincia de La Rioja. Marcela Verónica Zena. **Representación de la cultura en el diario impreso: Análisis comunicacional.** Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo. (2006) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 22, noviembre. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: Oscar Echevarría. **Proyecto Maestría en Diseño.** Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo. (2006) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 21, julio. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: Rosa Chalkho. **Arte y tecnología.** Francisco Ali-Brouchoud. **Música: Arte.** Rodrigo Alonso. **Arte, ciencia y tecnología. Vínculos y desarrollo en Argentina.** Daniela Di Bella. **El tercer dominio.** Jorge Haro. **La escucha expandida [sonido, tecnología, arte y contexto]** Jorge La Ferla. **Las artes mediáticas interactivas corroen el alma.** Juan Reyes. **Perpendicularidad entre arte sonoro y música.** Jorge Sad. **Apuntes para una semiología del gesto y la interacción musical.** (2006) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 20, mayo. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: **Trabajos Finales de Grado. Proyectos de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo.** Catálogo 1993-2004. (2005) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 19, agosto. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: Sylvia Valdés. **Cine latinoamericano.** Leandro Africano. **Funcionalidad actual del séptimo arte.** Julián Daniel Gutiérrez Albilla. **Los olvidados de Luis Buñuel.** Geoffrey Kantaris. **Visiones de la violencia en el cine urbano latinoamericano.** Joanna Page. **Memoria y experimentación en el cine argentino contemporáneo.** Erica Segre. **Nacionalismo cultural y Buñuel en México.** Marina Sheppard. **Cine y resistencia.** (2005) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 18, mayo. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: **Guía de Artículos y Publicaciones de la Facultad de Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo. 1993-2004.** (2004) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 17, noviembre. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: Alicia Banchemo. **Los lugares posibles de la creatividad.** Débora Irina Belmes. **El desafío de pensar. Creación - recreación.** Rosa Judith Chalkho. **Transdisciplina y percepción en las artes audiovisuales.** Héctor Ferrari. **Historietar.** Fabián Iriarte. **High concept en el escenario del Pitch: Herramientas de seducción en el mercado de proyectos filmicos.** Graciela Pacualetto. **Creatividad en la educación universitaria. Hacia la concepción de nuevos posibles.** Sylvia Valdés. **Funciones formales y discurso creativo.** (2004) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 16, junio. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: Adriana Amado Suárez. **Internet, o la lógica de la seducción.** María Elsa Bettendorff. **El tercero del juego. La imaginación creadora como nexo entre el pensar y el hacer.** Sergio Caletti. **Imaginación, positivismo y actividad proyectual. Breve digresión acerca de los problemas del método y la creación.** Alicia Entel. **De la totalidad a la complejidad. Sobre la dicotomía ver-saber a la luz del pensamiento de Edgar Morin.** Susana Finquelievich. **De la tarta de manzanas a la estética bussines-pop. Nuevos lenguajes para la sociedad de la información.** Claudia López Neglia. **De las incertezas al tiempo subjetivo.** Eduardo A Russo. **La máquina de pensar. Notas para una genealogía de la relación entre teoría y práctica en Sergei Eisenstein.** Gustavo Valdés. **Bauhaus: crítica al saber sacralizado.** (2003) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 15, noviembre. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Relevamientos Temáticos]: Noemí Galanternik. **Tipografía on line. Relevamiento de sitios web sobre tipografía.** Marcela Zena. **Periódicos digitales en español. Publicaciones periódicas digitales de América Latina y España.** (2003) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 14, noviembre. Con Arbitraje.

> Cuaderno: Ensayos. José Guillermo Torres Arroyo. **El paisaje, objeto de diseño.** (2003) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 13, junio.

> Cuaderno: Recopilación Documental. **Centro de Recursos para el Aprendizaje. Relevamientos Temáticos. Series: Práctica profesional. Diseño urbano. Edificios. Estudios de mercado. Medios. Objetos. Profesionales del diseño y la comunicación. Publicidad.** Vol. 12. (2003) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 12, abril.

> Cuaderno: Proyectos en el Aula. **Creación, Producción e Investigación. Proyectos 2003 en Diseño y Comunicación.** (2002) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 11, diciembre

> Cuaderno: Proyectos en el Aula. **Plan de Desarrollo Académico. Proyecto Anual. Proyectos de Exploración y Creación. Programa de Asistentes en Investigación. Líneas Temáticas. Centro de Recursos. Capacitación Docente.** (2002) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 10, septiembre.

> Cuaderno: Proyectos en el Aula: **Espacios Académicos. Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Centro de Recursos para el aprendizaje.** (2002) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 9, agosto.

> Cuaderno: Proyectos en el Aula. Adriana Amado Suárez. **Relevamiento terminológico en diseño y comunicación. A modo de encuadre teórico.** Diana Berschadsky. **Terminología en diseño de interiores. Área: materiales, revestimientos, acabados y terminaciones.** Blanco, Lorenzo. **Las Relaciones**

Públicas y su proyección institucional. Thais Calderón y María Alejandra Cristofani. **Investigación documental de marcas nacionales.** Jorge Falcone. **De Altamira a Toy Story. Evolución de la animación cinematográfica.** Claudia López Neglia. **El trabajo de la creación.** Graciela Pascualetto. **Entre la información y el sabor del aprendizaje. Las producciones de los alumnos en el cruce de la cultura letrada, mediática y cibernética.** (2002) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 8, mayo.

> Cuaderno: Relevamiento Documental. María Laura Spina. **Arte digital: Guía bibliográfica.** (2001) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 7, junio.

> Cuaderno: Proyectos en el Aula. Fernando Rolando. **Arte Digital e interactividad.** (2001) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 6, mayo.

> Cuaderno: Proyectos en el Aula. Débora Irina Belmes. **Del cuerpo máquina a las máquinas del cuerpo.** Sergio Guidalevich. **Televisión informativa y de ficción en la construcción del sentido común en la vida cotidiana.** Osvaldo Nupieri. **El grupo como recurso pedagógico.** Gustavo Valdés de León. **Miseria de la teoría.** (2001) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 5, mayo.

> Cuaderno: Proyectos en el Aula. **Creación, Producción e Investigación.** Proyectos 2002 en Diseño y Comunicación. (2002) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 4, julio.

> Cuaderno: Papers de Maestría. Cira Szklowin. **Comunicación en el Espacio Público. Sistema de Comunicación Publicitaria en la vía pública de la Ciudad de Buenos Aires.** (2002) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 3, julio.

> Cuaderno: Material para el aprendizaje. Orlando Aprile. **El Trabajo Final de Grado. Un compromiso en primera aproximación.** (2002) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 2, marzo.

> Cuaderno: Proyectos en el Aula. Lorenzo Blanco. **Las medianas empresas como fuente de trabajo potencial para las Relaciones Públicas.** Silvia Bordoy. **Influencia de Internet en el ámbito de las Relaciones Públicas.** (2000) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 1, septiembre.



Facultad de Diseño y Comunicación

Mario Bravo 1050 · Ciudad Autónoma de Buenos Aires
C1175 ABT · Argentina · www.palermo.edu/dyc