MANUAL DE RELACIONES PÚBLICAS E INSTITUCIONALES

MANUAL DE RELACIONES PÚBLICAS E INSTITUCIONALES

Comunicación Estratégica y Estrategias de Comunicación

Antonio Ezequiel Di Génova

(Tercera Edición)

UGERMAN EDITOR
Ciencia & Técnica

Di Génova, Antonio Ezequiel
Manual de relaciones públicas e institucionales : estrategias y tácticas relacionales y de comunicación / Antonio Ezequiel Di Génova. - 3a ed ampliada. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Ugerman Editor, 2024.
CD-ROM, DXReader

ISBN 978-631-6614-06-3

1. Relaciones Públicas. I. Título.
CDD 659.2

Diseño de tapa: DG. Pablo Ugerman. Instagram: @ugr.design
Armado y diseño interior: Juana Colombani - juanacolombani@hotmail.com
Corrección: Susana Álvarez Barbero - isalvarezbarbero@yahoo.com
Editor: Juan Carlos Ugerman

© 2024, by UGERMAN EDITOR
San José 539
(1076) CABA- REPUBLICA ARGENTINA
Tel. y Watsapp: +54 9 11 5760 4329
www. ugermaneditor.com.ar
jcugerman@yahoo.com.ar
info@ugermaneditor.com.ar
skype: ugermaneditor
Hecho el depósito que marca la ley 11.723
ISBN: 978-631-6614-05-6
Reservados todos los derechos de la presente edición para todos los países. Este libro no se podrá reproducir total o parcialmente por ningún método gráfico, electrónico, mecánico o cualquier otro, incluyendo sistemas de fotocopia y duplicación, registro magnetofónico o de alimentación de datos, sin expreso consentimiento de la editorial.

HECHO EN ARGENTINA
MADE IN ARGENTINA

Índice

Introducción..... 13

Capítulo 1. Definición conceptual y operativa de las Relaciones Públicas..... 15

Relaciones Públicas..... 15
La denominación de quien ejerce las Relaciones Públicas 16
Origen de las Relaciones Públicas..... 17
El mercado actual de las Relaciones Públicas..... 17
Herramientas para optimizar el desarrollo de la profesión 18
Teoría de Sistemas y Relaciones Públicas..... 19
Nuevas aportaciones a las Relaciones Públicas..... 22
Dirección y Gestión por Valores..... 24
Pacto Mundial de las Naciones Unidas..... 27
Los nueve principios del Pacto Mundial..... 28
La medición de la responsabilidad de las empresas..... 28
Relaciones Públicas y Comunicación para el desarrollo sustentable..... 29
Las Relaciones Públicas como una Estrategia de Comunicación Integrada..... 30
Fórmula del éxito..... 30
Los elementos que componen la ecuación..... 31
Bibliografía..... 33

Capítulo 2. Imagen e identidad corporativas e institucionales..... 35

Imagen..... 35
Definición de imagen..... 35

Importancia de la imagen..... 36
Articulación y componentes de la imagen..... 36
La imagen física..... 37
La imagen conceptual..... 37
La valoración de la imagen..... 37
Imagen corporativa..... 39
Identidad corporativa..... 41
Auditoría de imagen..... 44
GES-COM: Nuevo Modelo de
Gestión Estratégica de la Comunicación Institucional..... 47
Cooperación entre la Publicidad y las Relaciones Públicas 52
El capital simbólico: la Imagen de la marca o institución. 53
La semiótica y la Comunicación Institucional..... 54
Bibliografía..... 55

Capítulo 3. Públicos..... 57

Públicos Internos..... 58
Públicos Externos..... 58
Teoría de Stakeholders: Estado del Arte..... 62
Bibliografía..... 64

Capítulo 4. GES-COM..... 67

Modelo de Gestión Estratégica de la
Comunicación Institucional: método de implementación 67
1. Investigación Interna y Prospección Externa..... 68
2. Diagnóstico de situación actual
y evaluación 360° del área comunicacional..... 69
3. Identificación del nodo estratégico
de situación comunicacional actual formal e informal..... 75
4. Determinación de códigos éticos de
conducta de la Gestión Estratégica de la Comunicación 77
5. Objetivos estratégicos..... 79

6. Recursos y Presupuesto..... 81
7. Diseño, Ejecución y Supervisión
del Plan Estratégico de Comunicación Institucional..... 82
8. Medición de los resultados..... 85
9. Corrección de los errores. Cointegración Estratégica.
Acciones complementarias..... 88
10. Evaluación Estratégica..... 89
Bibliografía..... 89

Capítulo 5. Planificación de una
Campaña de Relaciones Públicas..... 91

Campaña "INDOOR / PLACE"..... 91
Indoor..... 91
Información..... 92
Necesidades..... 96
Teoría de los dos factores de la motivación..... 98
Teoría ERG o de Existencia-Relación-Crecimiento..... 99
Teoría de las tres necesidades..... 99
Teoría de las Expectativas de Víctor H. Vroom..... 100
Teoría de la motivación y fijación de objetivos,
de Edwin Locke y Gary Latham..... 101
Diagnóstico..... 102
Opciones Estratégicas..... 103
Objetivos..... 103
Recursos..... 105
Place..... 106
Programa..... 107
Logística..... 108
Tácticas Relacionales aplicables a Público Externo..... 121
Control y medición..... 142
Evaluación y determinación del retorno de la inversión... 148
El ROI..... 148
Bibliografía..... 149

Capítulo 6. Redacción Institucional..... 151
El estilo objetivo de redacción..... 151
La redacción institucional en internet..... 153
Netiqueta..... 154
Elementos de una nota formal..... 155
Modelo de Invitación..... 158
El Ceremonial de Relaciones Públicas..... 158
Decálogo del Ceremonial de Relaciones Públicas..... 160
Lugar que ocupa el Ceremonial
de Relaciones Públicas en las organizaciones..... 161
El Ceremonial de Relaciones Públicas
como generador de confianza..... 161
Bibliografía..... 162

Capítulo 7. Relaciones Humanas..... 163
Definición..... 163
Teoría de la Asertividad..... 163
Mentoría..... 165
Rumores..... 166
Otras visiones sobre el rumor..... 169
Rumores, síntomas clásicos del deterioro en las comunicaciones 170
Las 7 causas que pueden generar o revelar rumores..... 171
Trabajo en equipo..... 172
Coaching ontológico..... 177
Liderazgo..... 180
Bibliografía..... 183

Capítulo 8. Negociación y Relaciones Públicas..... 185
Tipos de Negociación..... 185
La estructura de la negociación..... 186
Estilos de negociación..... 187
Tipos de negociadores..... 188

Fases de la negociación..... 188
Conclusión..... 190
Bibliografía..... 190

Capítulo 9. Comunicación..... 191

Propósitos de la comunicación..... 191
Comunicación Institucional..... 193
Comunicaciones Internas..... 193
Comunicaciones Externas..... 195
El proceso de comunicación..... 197
Los componentes de la comunicación..... 198
Un modelo de comunicación..... 198
La fidelidad en la comunicación..... 199
Comunicación empática..... 200
Teoría de la Empatía basada en la Inferencia..... 201
Teoría de la Empatía basada en el desempeño del rol..... 201
Teoría Sistémica de la Comunicación Humana..... 201
La interacción como sistema..... 205
Principios que rigen a los sistemas..... 206
Conceptos para el análisis de los sistemas..... 207
Comunicación no verbal..... 208
La verdadera dimensión de la comunicación no verbal..... 210
Oratoria Neuroexperiencial..... 212
La Oratoria Neuroexperiencial
dentro del contexto de la Neurocomunicación..... 215
Desarrollo del Modelo de Oratoria Neuroexperiencial..... 216
Las 7 P para la implementación
del Modelo Neuroexperiencial..... 216
1. Preparación del discurso..... 216
2. Predisposición..... 220
3. Protocolo de Iniciación..... 221
4. Planteamiento Introductorio..... 222
5. Prescripción..... 224

6. Peroratio..... 224
7. Protocolo de Finalización..... 225
Diez pilares fundamentales en los que
se sostiene la gestión profesional de la comunicación..... 226
Confianza..... 226
Identidad..... 227
Proyección..... 227
Autoridad..... 228
Coherencia..... 228
Pertinencia..... 229
Empatía..... 229
Liderazgo..... 229
Asertividad..... 229
Integridad..... 230
Bibliografía 230

Capítulo 10. La Opinión Pública..... 233
Agenda-Setting..... 234
Opinión y Estereotipos..... 234
De lo subjetivo a lo objetivo y viceversa..... 235
La objetividad como suma de intersubjetividades..... 235
Espiral del Silencio..... 236
La dinámica de la Opinión Pública..... 236
Caracterizar el imaginario..... 237
Posverdad..... 237
El diálogo como eje de la gestión institucional..... 239
Bibliografía..... 240

Capítulo 11. Organización Integral de Eventos..... 241
Concepto..... 241
Parámetros críticos en el desarrollo de un evento..... 243
Tipos de Eventos..... 245
Eventos Corporativos..... 249

Principales Eventos Corporativos..... 250
Convenciones Informativas..... 267
Convenciones Constitutivas o Constituyentes..... 268
Convenciones Modificadoras..... 268
Convenciones Promotoras o Motivadoras..... 268
Convenciones Aprobatorias..... 268
Principales Eventos Sociales y Culturales..... 270
Bibliografía..... 272

Capítulo 12. Crisis de Negocios..... 273

Manejo estratégico de crisis..... 273
Síntomas de la crisis..... 273
Cómo actuar frente a la crisis..... 274
El proceso de manejo de crisis..... 276
Cómo crear un plan de gestión de crisis: 7 pasos..... 278
Teoría de Comunicación para Crisis Situacionales..... 280
Gestión proactiva de crisis 281
Gestión de recuperación de crisis..... 281
Las cosas que se benefician del desorden..... 283
La antifragilidad y sus elementos frágiles..... 284
El exceso de control genera debilidad..... 284
Prepararse para lo peor y minimizar los riesgos..... 285
Los pronósticos no sirven..... 285
La antifragilidad es el motor de cada proceso..... 286
Lecciones clave de "Antifrágil"..... 286
Las leyes básicas..... 286
Entender el vínculo sólido..... 287
Fe en la Historia..... 287
Conclusión..... 287
Teoría del caos como un modelo
para la gestión de conflictos y crisis..... 287
Teoría del contraataque o de la apología..... 289

Teoría del discurso de restauración de imagen..... 290
Teoría de la Excelencia..... 293
Estrategias y técnicas en respuestas a crisis 294
La Comunicación y Gestión de crisis..... 295
Gestión de crisis..... 296
Prevención de crisis..... 297
Planificación..... 299
El comité de crisis..... 299
El temor que generan las sucesivas crisis económicas..... 301
Bibliografía..... 302

Introducción

Me es grato presentarles la tercera edición de mi Manual de Relaciones Públicas e Institucionales.

Se trata de un material de ágil lectura, de análisis profundo y estratégico de la profesión y generoso a la hora de ofrecer las tácticas y técnicas necesarias para poder implementar exitosamente una campaña integral de relaciones públicas.

Asimismo, se pasará revista a temas claves en los recursos que debe conocer.

A partir de una definición y comprensión moderna de la profesión, se irán sumando, a medida que se avanza en su lectura, temas relevantes para su ejercicio: la comunicación en todas sus formas, la imagen institucional, la clasificación y el análisis de públicos, la implementación de un nuevo modelo de gestión estratégica de la comunicación institucional (GESCOM), el desarrollo pormenorizado de los pasos requeridos para la implementación de una campaña de relaciones públicas, los tipos de crisis y su tratamiento, la organización profesional de eventos, el tratamiento de técnicas de negociación y acciones vinculadas con los recursos humanos, entre otros interesantes asuntos que hacen a una visión integradora en la práctica de las relaciones públicas e institucionales.

Antonio Ezequiel Di Génova
Buenos Aires, Argentina.

Capítulo 1

Definición conceptual y operativa de las Relaciones Públicas

Por Antonio Ezequiel Di Génova

Disciplina humanística que estudia el proceso de interacción comunicacional, a través del cual una entidad se vincula con diferentes públicos, y que opera mediante la implementación de estrategias, tácticas y técnicas específicas de relacionamiento para posicionar una percepción favorable y basada en valores.

Relaciones Públicas

Las instituciones en general y las empresas en particular necesitan abordar sus comunicaciones de una forma integral, holística y como un recurso estratégico. La calidad de las comunicaciones y el valor percibido por los públicos se transforman en una clara ventaja competitiva.

Las Relaciones Públicas representan una nueva era en las comunicaciones; deben ser respetuosas, centradas en el diálogo y en el destinatario; dirigidas al punto más elevado del interés común, no al mínimo común denominador. Requieren de una nueva especie de ejecutivos que estén adiestrados en todas las disciplinas concomitantes.

Las Relaciones Públicas constituyen un sistema estratégico de gestión que permite entender los eventos desde el punto de vista de las múltiples interacciones que los caracterizan; corresponde a una actitud integradora, como también a una teoría explicativa que orienta hacia una comprensión de los procesos, de los protagonistas y de sus contextos.

Esta visión integradora y holística de nuestra profesión refiere a la manera de ver las cosas en su totalidad, en su conjunto, en su complejidad, pues de esta forma se pueden apreciar interacciones, particularidades y procesos que, por lo regular, no se perciben si se estudian los aspectos que conforman el todo por separado.

Las Relaciones Públicas son, por excelencia, el camino estratégico para alcanzar un posicionamiento e imagen institucional óptimos.

La denominación de quien ejerce las Relaciones Públicas

No se trata de un asunto menor, la denominación de algo hace a su identidad verbal (*Naming*); el nombre es la denominación que una entidad tiene, es una entidad abstracta, pero que se corresponde con una entidad concreta: la persona que desarrolla ese algo; el nombre es un aspecto esencial de nosotros mismos. Es inmanente.

Según la Real Academia Española, se dice "relaciones públicas", utilizado como singular, para designar a la persona que se desempeña en esta profesión; no obstante, agrega el concepto "relacionista", haciendo referencia al giro que toma el concepto de Relaciones Públicas cuando se lo aplica en el campo comercial.

Relacionista Público

El morfema "ista" que se pospone a la raíz "relaciones" conforma una palabra de cuyo referente se predica algo.

Los sufijos que forman adjetivos y sustantivos verbales, según que el verbo base sea de primera, segunda o tercera conjugación, señalan el agente: organizador, investigadora, etcétera.

Relacionador Público

Relacionador, si bien es un concepto que no figura en el diccionario de la RAE, por extensión podría decirse que es aquel que tiene aptitud para relacionar, de la misma forma que aquel agente que tiene aptitud para organizar eventos es organizador de eventos, quien es apto para investigar sobre ciencia es investigador científico, y así en las diferentes áreas.

En varios países de la región, el concepto de "Relacionador Público" está muy instalado y goza de aceptación y buen posicionamiento. Es por ello que, más allá de purismos gramaticales y semánticos, es necesario incorporar también esta variante del vocablo. Bienvenidos Relacionistas y Relacionadores.

Publirrelacionista

En otros países, como España, México y países de Centroamérica, se utiliza frecuentemente el concepto "Publirrelacionista" para denominar al profesional que ejerce las Relaciones Públicas.

Se trata de una designación con poca o ninguna ascendencia en el Cono Sur de nuestro continente. En Argentina, por caso, nos autodenominamos simplemente Relacionistas. En Chile, Perú o Bolivia, por ejemplo, Relacionadores.

De todas maneras, debo reconocer que Publirrelacionista es una forma inteligente de denominar al profesional de las RR. PP., además, no contaminada a nivel de prejuicio con el consabido "relaciones públicas", con el que se denomina a personas que simplemente son *contact man* o *contact managers*, promotores de celebridades o meros agentes de promoción de espectáculos, clubes nocturnos, reuniones sociales, etcétera.

Origen de las Relaciones Públicas

El origen de las Relaciones Públicas, en su sentido moderno, tuvo lugar en EE. UU., donde surgen como el estudio de las relaciones con los diferentes públicos, con los que interactúa una organización. De ahí proviene el nombre "Public Relations".

En dicha denominación, *Public* hace referencia a "públicos", como los grupos de personas, y no al adjetivo calificativo del tipo de relación, en el sentido de público como distinto de privado.

Esta inexactitud en la traducción, que a simple vista parece poco significativa, ha generado muchas confusiones a la hora de comprender el rol del Relacionista Público.

El mercado actual de las Relaciones Públicas

El mercado laboral de las Relaciones Públicas se encuentra en un momento de transición. Se observa una reconversión de la demanda: por un lado, los requerimientos clásicos vinculados a la difusión periodística, en que los saberes universitarios no siempre son imprescindibles; por el otro, se observa una incipiente búsqueda de un servicio profesional más integral y estratégico.

El crecimiento más cuantitativo que cualitativo de la demanda, en nuestro sector, viene de la mano del posicionamiento que la corriente del *marketing* ha sabido conseguir. Estamos hablando básicamente de *Publicity*, prensa y toda forma de impulsión no pagada.

No obstante, empieza a asomar una demanda más específica y sofisticada, emparentada con los lineamientos estratégicos de nuestra profesión. En este caso estamos hablando de visiones holísticas en las

que el diseño de escenarios futuros se impone a la tiranía del resultado inmediato y de prestaciones inciertas.

Herramientas para optimizar el desarrollo de la profesión

La visión *entrepreneur* y transdisciplinar, la capacidad de trabajar en equipo, la planificación estratégica, la capacidad de adaptarnos a los nuevos entornos son algunas de las herramientas que diferencian a un profesional bien formado. Cosmovisión, personalidad proactiva y respeto por las normas y la autoridad son prerrequisitos esenciales.

Tendencias actuales

En la actualidad se está dejando de lado el paradigma de las comunicaciones integradas de *marketing*, que sitúa a las Relaciones Públicas, como una herramienta más del *marketing*.

Se está pasando a tener una visión holística de las Relaciones Públicas; es decir, se ligan con la comunicación institucional y se las sitúa como función directiva.

Dentro de esas tendencias actuales, aparecen algunos paradigmas

1. El reto del relacionista público está en ayudar a construir la identidad, la cultura y la reputación de la organización, como un camino que facilitará la construcción de vínculos con los stakeholders, lo cual a su vez deberá impactar positivamente en el logro de las estrategias corporativas.

2. El relacionista es un estratega, y ello le implica tener la habilidad de planificar, ejecutar y medir el impacto de las estrategias y tácticas que se ejecuten.

Del Publicity a la gestión vincular

Atrás quedó entonces el *Publicity* que solo buscaba influir positivamente en la opinión pública.

La perspectiva relacional no solamente está incrementando su popularidad entre los investigadores de Relaciones Públicas, sino también entre los profesionales. Hon y Grunig (1999) sugieren que cada vez más relacionistas entienden que la tarea fundamental de las Relaciones

Públicas consiste en el desarrollo y cultivo de vínculos duraderos entre la organización y sus *stakeholders*.

Más aún: entre la organización y su *cluster*, entablando una comunicación no solo bidireccional, sino ya multidireccional (Flynn, 2006). La gestión vincular, entonces, tiene por objeto establecer y mantener relaciones entre la organización y su *cluster*, contribuyendo a la construcción del capital social (Marcelo Baro, 2011).

Así, *stakeholder* es únicamente aquel colectivo que asegura la supervivencia de la organización; es decir, aquel que aporta y arriesga recursos al desarrollo del *cluster*. El valor de los activos que aporta debe verse afectado por el devenir de la organización, de manera similar al de los accionistas que pueden reclamar un derecho de propiedad por arriesgar su capital.

Por ejemplo, los accionistas aportan recursos financieros; los proveedores, investigación y desarrollo; los empleados, conocimientos y destrezas; y la comunidad, beneficios fiscales, infraestructura, mano de obra calificada (Kochan & Rubinstein, 2000).

El capital social se crea mediante la congregación de individuos o grupos que cooperan para mejorar su situación. La gestión vincular desarrolla relaciones de confianza y cooperación mutua con los *stakeholders*, creando comunidades en las que cada parte se esfuerza por generar un valor económico compartido.

James Grunig (2006: 152) asegura que la reputación organizacional es consecuencia de la calidad de las relaciones con los *stakeholders*: el valor, a menudo atribuido a la reputación, debe ser atribuido a los vínculos.

Es decir, la reputación se desprende del capital social. De esta manera, el capital social es trascendente para las organizaciones, quizás aun más que la reputación, porque permite una diferenciación, no solo en cuanto a sus fines, a su arquitectura jerárquica y a su modelo de distribución del riesgo y del beneficio, sino también a su competitividad.

Teoría de Sistemas y Relaciones Públicas

Asimetría y Simetría

Los presupuestos asimétricos son aquellos a través de los cuales se pretende influenciar en los públicos, en beneficio de la propia organización[1], a saber:

1. Grunig y Hunt. Dirección de Relaciones Públicas. Madrid: Gestión 2000. ISBN 84-808-8948-9.

- Orientación interna de la organización: observa al público, pero no estudia cómo se percibe la organización.
- Es un sistema cerrado.
- Eficacia y control de costes. Es más importante que la innovación.
- Es elitista, los líderes de la organización se consideran más informados que los públicos.
- Conservadurismo, no se desea el cambio.
- Tradicionalismo, porque la tradición ayuda a mantener la cultura de la empresa.
- Poder centralizado: el poder está en manos de unos pocos que no dejan intervenir al empleado.
- Organización autocrática.

Los presupuestos simétricos provienen de las Teorías Simétricas de la Comunicación y de la Teoría General de Sistemas.

De las Teorías Simétricas de la Comunicación, se aporta el entendimiento, es decir, la comunicación conduce al entendimiento. La finalidad principal de la comunicación es facilitar la comprensión entre ambas partes.

De los supuestos que provienen de la Teoría General de los Sistemas tenemos:

- La igualdad: los individuos han de ser tratados como iguales y respetados como personas.
- Autonomía: la gente es innovadora y se siente constructiva cuando goza de autonomía para influenciar su propio comportamiento. Aumenta la satisfacción laboral.
- La innovación es prioritaria a la eficacia y al control de costos.
- La descentralización: la dirección y la gestión son colectivas, es decir, los gestores coordinan y no mandan; por lo tanto, hay mayor autonomía e innovación, y la satisfacción laboral es mayor.
- Responsabilidad: las organizaciones han de ser conscientes de su comportamiento, con ello hay más posibilidades de evitar los comportamientos negativos.

- Resolución de conflictos: debe canalizarse a través de la negociación, la comunicación y el compromiso, no utilizar formas violentas o, incluso, la manipulación.

Liberalismo de los grupos de interés: a diferencia del liberalismo clásico, el neoliberalismo contempla el sistema político como un mecanismo para una competición entre los grupos de interés. El liberalismo de los grupos de interés considera que los ciudadanos han de defender los intereses de la gente corriente ante estructuras corporativas e irresponsabilidades gubernamentales.

En 1992, Grunig no se queda satisfecho y decide que las RR. PP. deben alcanzar una madurez epistemológica. Decide buscar lo que va a denominar la *excelencia* en la dirección empresarial. Él plantea dos cuestiones que puedan determinar el perfil de las RR. PP. excelentes:

- Cómo han de contribuir las RR. PP. a la efectividad de las organizaciones.
- Cuál es el valor de esta contribución.

La respuesta se sintetiza en:

- La planificación de RR. PP. excelentes ha de gestionarse estratégicamente.
- Han de desvincularse del *marketing*.
- Los profesionales que trabajemos al servicio de la organización debemos formar parte del grupo con capacidad de decisión. Debe depender directamente de la dirección.
- El departamento de RR. PP. ha de ser único e integrado.
- El modelo es el bidireccional-simétrico, porque es el que contribuye mejor.
- El profesional de RR. PP. ha de tener conocimientos éticos y teóricos con respecto al comportamiento como profesional.
- Igualdad para acceder a los cargos directivos de RR. PP. Aunque se han aceptado equipos formados por hombres y mujeres, todavía la mujer no está en la toma de decisiones, sino que solo está presente en el campo de ejecución.
- Públicos activistas, vínculo con los grupos de interés, que son el mejor caldo de cultivo para el proceso excelente de las RR. PP.

A continuación, un paso más y se van a determinar las fases, las etapas que van a componer un proceso de RR. PP.

Identificación de los *stakeholders*, como grupos de interés social. La organización se relaciona con los *stakeholders* y, en esta relación, los comportamientos de ambos tienen consecuencias mutuas. La comunicación con los *stakeholders* facilita la estabilidad y la construcción de las relaciones estables a mediano-largo plazo; es decir, que a la hora de producirse un conflicto, la gestión sea más eficaz.

Identificación de los públicos que no son los *stakeholders*. Los públicos se forman cuando estos grupos reconocen como problema una o más consecuencias y se organizan para hacer algo al respecto. La comunicación que comprometa a los públicos en la toma de decisión ayuda a gestionar el posible conflicto antes de iniciarse una campaña de comunicación.

Identificación de los temas o conflictos (*issues*) que ocurre cuando los públicos se organizan y crean un conflicto. Las RR. PP. deben anticiparse al conflicto y gestionar la respuesta. A esa función se la conoce como "Issues Management".

Fijación de objetivos. Las RR. PP. deben plantear y desarrollar objetivos de comunicación con los públicos potenciales y actuales.

Planificación. Las RR. PP. planifican programas formales y campañas para alcanzar los objetivos.

- Implementación de programas.
- Evaluación. Fase en la que se evalúan los resultados.

Nuevas aportaciones a las Relaciones Públicas

Se ofrece una perspectiva conflictiva. Por primera vez se habla de conflicto y de convergencia de intereses de ambas partes.

Introduce el concepto de *stakeholders* y lo ubica en el marco de la Teoría Situacional; por tanto, son un elemento que consolida la Teoría Situacional de las RR. PP. y, además, racionaliza la naturaleza dinámica de los públicos en relación con la latencia de estos grupos.

Grunig y su esposa Larissa, en un artículo reciente sobre el proceso de la gestión estratégica de las RR. PP., muestran la diferencia entre *Marketing* y Relaciones Públicas y dicen que: "Los programas de RR. PP. se planifican para comunicar con los públicos y los de *Marketing* se planifican para comunicar con los mercados".En la Teoría Situacional, los

públicos de RR. PP. se crean ellos mismos y persiguen a una organización cuando se sienten perjudicados por esta, mientras que la estrategia del *marketing* es la que debe determinar los públicos, que suelen ser pasivos y favorables. En muchas ocasiones, el público de RR. PP. es antagónico y siempre activo. Además, el mercado no presiona a la organización para que produzca, sino que es la organización la que identifica o puede crear el mercado.

Los públicos, de acuerdo con la Teoría Situacional, son los que se crean a sí mismos. La estrategia de *Marketing* comunica con públicos favorables y pasivos. En RR. PP. los públicos son activos.

Modelo Simétrico

De este modo, organización y públicos necesitan encontrar el equilibrio entre unos y otros. Los públicos y las organizaciones son antagonistas cooperantes, y el profesional utiliza técnicas persuasivas hacia un lado y otro, hacia el Consejo de Decisión y los públicos.

Es un enfoque menos normativo, porque ya está la persuasión y, asimismo, tanto en organización como en públicos, tiene una actitud cooperante: ambas partes tienen que encontrar una posición consensuada, puesto que los públicos son titulares de sus propios intereses.

Modelo Simétrico de Motivación Mixta

Es más pragmático que el direccional-simétrico, más próximo a la realidad, porque permite la utilización de tácticas más persuasivas (asimetrías), da la posibilidad de persuadir para encontrar una mejor posición de ambas partes, pero es esencialmente simétrico, porque busca el entendimiento mutuo a largo plazo, busca la coincidencia entre ambas partes.

En la actualidad, las RR. PP. ya tienen cuerpo doctrinal equiparable a cualquier disciplina científica.

Todos los autores han aportado algo, solo que Grunig los ha enfocado disciplinariamente sobre el eje de la Teoría Situacional de los Públicos.

La defensa corporativa es la utilización de los canales de comunicación externa para identificar asuntos públicos controversiales y para enviar información estratégica que ayude a formar opinión pública favorable en tales cuestiones.

Se trataría de asuntos controversiales, como medioambiente, seguridad del producto o derechos de los trabajadores y consumidores.

Dirección y Gestión por Valores

La dirección por valores es una herramienta conceptual para la dirección de empresas, de altísimo valor añadido.

Los valores son estructuras cognitivas de nuestro lenguaje interno muy potentes, que no solo sirven para manejarnos en lo cotidiano, sino que permiten la toma de decisiones de alto rendimiento en contextos de alta complejidad e incertidumbre.

Los valores compartidos son mecanismos de un gobierno organizativo y social, tan potentes o más que las leyes de mercado o las estructuras de poder burocráticas. Los valores son estructuras lingüísticas orientadoras de la conducta humana estratégica. La capacidad valorativa es la capacidad de elegir estratégicamente, de estimar y de desestimar, de sopesar, de guiar la acción, de darle sentido a la existencia.

La dirección por valores es una oportunidad para superar el marco utilitario habitual y comprometer moralmente en libertad, con el fin de dar sentido al esfuerzo y para generar bienestar ético y emocional: en definitiva, para legitimar y construir una empresa sana y perdurable. Es una nueva propuesta generadora de la acción organizativa ética y creativa, más allá de la dirección por objetivos de los años setenta y la dirección por instrucciones de principios del siglo pasado, para moverse eficaz y éticamente en los actuales contextos de alta complejidad e incertidumbre que exigen altos niveles de confianza, compromiso y creatividad por parte de las personas.

Este estilo de dirección está emergiendo con fuerza como un modo avanzado de dirección estratégica y liderazgo participativo, basado en el diálogo explícito y democrático, sobre los valores compartidos que han de generar y orientar las decisiones de acción en la empresa.

Más que una nueva moda de dirigir empresas, es una nueva forma de entender y aplicar conocimientos. Muchos directivos están ya empezando a practicar de forma todavía intuitiva este modelo para conseguir sobrevivir y diferenciarse en el futuro.

La generación de Valor Sostenible

El especialista en *Marketing* Alberto Levy2 piensa que la RSE consiste básicamente en la generación de valor sostenible, como superación de

2. Alberto Levy. Artículo [en línea]. <http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/tendencias/valor.html> [Consulta: 19 noviembre 2009].

los paradigmas tradicionales del capitalismo, vinculados a la rentabilidad indiferente de los entornos sociales y políticos en los cuales se desarrolla.

El Primer Paradigma Empresario es el de la Creación de Valor Económico

A diferencia de la mera búsqueda del aumento de la rentabilidad, entendida como el retorno sobre la inversión, consiste en el intento estratégico de hacer máximo el valor del patrimonio neto.

El Segundo Paradigma Empresario es el de la Creación de Valor Social

Se basa en la búsqueda de la prosperidad social, del bienestar general, de la solidaridad, de la ruptura de desigualdades, de disminución del desempleo y del hambre.

El capitalismo necesita prosperidad de la sociedad. Pero hay algo más. La competitividad, cada vez más extrema entre las empresas de todos los sectores, hace que las ventajas competitivas de cualquier producto sean cada vez más efímeras. La única ventaja más sostenible es el servicio. Pero "servicio" es "corazón intensivo" depende de nuestra gente interna. Entonces, necesitamos a nuestra gente compartiendo un sueño común. Bienestar afuera y alineación adentro. La Creación de Valor Económico necesita desesperadamente la Creación de Valor Social.

El Tercer Paradigma es el de la Creación de Valor Sostenible

Resulta de la interacción sistémica y sistemática de los otros dos paradigmas.

Trece pasos para la generación de valor sostenible en los negocios:

1. Para crear valor sostenible, un país se debe involucrar en un cambio estructural político y económico, en un intento de que la transformación sea implementada desde una perspectiva totalizadora (sistemática y sistémica), alejándose de la óptica reduccionista sobresimplificadora.

2. Se debe comprender la necesidad de ligar la estrategia con los valores compartidos, manifestada esta última como un compromiso político que acabe con el ciclo de desencuentros. Técnicamente, la única forma de implementar una estrategia es que esta se encuentre alineada con la cultura.

3. Se debe comprender esa liga estrategia-valores como el primer paso hacia la construcción de una nueva visión de la sociedad, basada en la libertad política y económica.

4. Se debe destacar la mentalidad del razonamiento estratégico, que explicite el abandono de la urgencia cortoplacista tanto económica como electoral.

5. Se debe privilegiar la búsqueda de opciones superadoras, en lugar del atavismo ideológico. Lo social depende de lo económico y viceversa si el objetivo es crear valor sostenible.

6. Se debe incluir el problema de la resolución de conflictos como un mecanismo de integración organizacional de la sociedad.

7. Se debe presentar la herramienta de la participación proliferada al hablar de la experiencia en buscar unidos un camino que nos aleje para siempre de la crisis.

8. Se debe mostrar la imprescindible liga entre la estrategia y los valores culturales, cuando se explicita que para enfrentar los actuales desafíos debe –previamente– lograrse una unidad de concepción. Que esta unidad de concepción es la que permite articular la unidad de acción. Este es un principio clave para la ciencia de la organización. Si se pretende lograr objetivos, los programas de acción táctica deben compatibilizar con los "mapas de razonamiento", con los que los miembros claves de la organización (el país) toman decisiones.

9. Se debe definir que esa unidad conceptual solo puede ser alcanzada a través de un fuerte liderazgo democrático. Como lo haría un experto en organización, se debe explicar la capacidad de reunir, mediante diversos modos de percepción, la información necesaria, interpretarla, generar alternativas, tomar decisiones y transformarlas en acción concreta.

10. Así, como le ha sucedido a la mayoría de las organizaciones fracasadas, se define el desencuentro como la principal causa de nuestra decadencia. Que ello ha sido lo que impidió enfrentar el presente y visualizar el futuro.

11. Haciendo una lectura de las grandes mutaciones que se están viviendo a escala internacional, se debe proponer la transformación cultural, estratégica y organizacional de reinsertar el país en el mundo. Esto nos encaminará hacia la Competitividad.

12. Así como en todo grupo u organización, cada miembro debe sentir que sus fines individuales pueden ser alcanzados cuando se logran objetivos comunes. Se debe definir la viabilidad nacional en el marco del desarrollo sostenible de cada sector que constituye el sistema Nación.

13. La liga de refuerzo mutuo entre la Creación de Valor Económico –el Primer Paradigma– y la Creación de Valor Social –el Segundo Paradigma– genera el Tercer Paradigma de la Creación de Valor Sostenible que es el verdadero desarrollo.

Pacto Mundial de las Naciones Unidas

Este nuevo compromiso encuentra en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas una iniciativa de compromiso ético, destinada a que las empresas de todos los países incorporen, como una parte integral de su estrategia y de sus operaciones, nueve principios de conducta y acción en materia de Derechos Humanos, Trabajo y Medio Ambiente.

Su fin es promover la creación de una ciudadanía corporativa global, que permita la conciliación de los intereses y procesos de la actividad empresarial con los valores y demandas de la sociedad civil, así como con los proyectos de la ONU, las Organizaciones Internacionales sectoriales, los sindicatos y las ONG.

El pacto es un instrumento de libre adscripción por parte de las empresas y organizaciones laborales y civiles.

El pacto funciona como una red integrada de trabajo en la que las compañías participantes, la ONU y sus organizaciones sectoriales, las ONG globales y las uniones sindicales internacionales, promueven los objetivos y principios de aquel pacto, en torno a cuatro componentes o instrumentos principales, que marcan el estilo de trabajo y las actividades que desarrollan las entidades adheridas al pacto:

a) Iniciativas conjuntas para la promoción de buenas prácticas empresariales.

b) Creación de foros de diálogo y redes de colaboración entre el mercado y la sociedad, en las materias objeto del pacto.

c) Un foro activo de educación y aprendizaje para promover estos valores entre la comunidad educativa, así como estudios de casos e iniciativas piloto de implementación de los principios.

d) La creación de redes y plataformas locales y nacionales que permita el aprendizaje mutuo entre empresas, y dar respuesta a las necesidades e intereses específicos de cada comunidad empresarial en su progreso hacia la implantación de los nueve principios.

Los nueve principios del Pacto Mundial
Derechos Humanos

1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales a nivel internacional dentro de su esfera de influencia.

2. Asegurarse de que sus propias corporaciones no actúen como cómplices en la violación de los derechos humanos.

Condiciones Laborales

3. Apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

4. Eliminar todo tipo de trabajo forzoso u obligado.

5. Erradicar el trabajo infantil.

6. Eliminar la discriminación con respecto al empleo y la ocupación.

Medio Ambiente

7. Fomentar enfoques preventivos ante los desafíos medioambientales.

8. Llevar a cabo iniciativas para el fomento de una mayor responsabilidad medioambiental.

9. Facilitar el desarrollo y la divulgación de medios tecnológicos respetuosos con el medio ambiente.

La medición de la responsabilidad de las empresas

En los últimos años se está asistiendo a un debate cada vez más intenso acerca de los diferentes modelos de medición, relacionados con la manera de actuar de las compañías.

Iniciativas, como la de Global Reporting Initiative (GRI), han permitido dar un gran paso adelante en este sentido, al publicar directrices de reporte e indicadores que permiten valorar y medir, de una forma estandarizada, la manera de proceder de las compañías en temas tales como el medioambiente, las relaciones con los empleados, clientes y otros grupos de interés concurrentes.

Global Reporting Initiative, organización sin fines de lucro creada en 1999, ha venido trabajando en los últimos tiempos en la elaboración de un estándar, abierto y globalmente aceptado, para la elaboración, por parte de las empresas, de memorias de responsabilidad social corporativa; en estas, las compañías responden a las exigencias externas y dan cuenta de sus resultados en los ámbitos social y medioambiental.

El modelo Global Reporting Initiative ofrece varias ventajas: permite la comparabilidad y facilita el escrutinio de los agentes externos, incluidos los mercados, al estandarizar la información social y medioambiental emitida por las empresas; a estas les facilita el trabajo, ya que proporciona un modelo de reporte que lleva camino de convertirse en el estándar universalmente aceptado.

Relaciones Públicas y Comunicación para el desarrollo sustentable

Resulta imprescindible torcer el rumbo de la profundización de la crisis ambiental que nos afecta a todos. Estado, sociedad civil y sector privado deben articular políticas y acciones tendientes a ponerle un freno a los crecientes procesos de deterioro ambiental.

En este contexto apremiante, las Relaciones Públicas representan una gran oportunidad para promover programas de comunicación educativos, de concientización ambiental, de desarrollo sostenible, de funcionamiento de la biosfera y de los procesos biogeoquímicos que mantienen la vida en el planeta.

El valor que las Relaciones Públicas e Institucionales pueden agregar al proceso de la Comunicación para el Desarrollo Sostenible es incuestionable. Las Relaciones Públicas se abren a la consideración pública promoviendo espacios académicos altamente jerarquizados para el estudio y análisis de los nuevos escenarios y desafíos de las comunicaciones corporativas e institucionales.

Las Relaciones Públicas como una Estrategia de Comunicación Integrada

Las Relaciones Públicas, además de una extraordinaria táctica de comunicación convencional y de vinculación con los diferentes públicos –de relativamente bajo presupuesto y de alto impacto reputacional–, son una Estrategia de Comunicación Integrada; y como tal, define los parámetros dentro de los cuales se moverán las diferentes piezas o elementos comunicacionales que operarán áreas específicas, en virtud de metas comerciales y/o institucionales.

Esta visión holística de las Relaciones Públicas no es caprichosa ni forzada, deviene de la naturaleza misma de su objeto de estudio: la Imagen Institucional. La calidad de la imagen que una empresa o institución logre articular en la mente de los públicos con los que interactúa depende, en buena medida, de la fortaleza de sus atributos identitarios clave, de los valores que evidencia y promueve; de la claridad y calidad de los conceptos y promesas que exterioriza y, sobre todo, de cómo opera real y concretamente en el día a día.

Estos tres campos, el del Ser, el Pensar y el Hacer, impactan en el campo de percepción sensorial del público meta, y esa apreciación le da entidad a una institución; en ocasiones, es concreta; en otras, abstracta; por momentos, de alcance particular; por momentos, universal.

Identidad, imagen proyectada e imagen percibida conforman los vértices del triángulo sobre el que operan las Relaciones Públicas y conforman un capital simbólico estratégico de máxima importancia.

Las Relaciones Públicas deben analizar los objetivos y logros de la empresa o institución (campo del Tener), los procesos que se implementan o las acciones que se instrumentan para obtener resultados (campo del Hacer), y la manera en que la empresa o institución se analiza y visualiza a sí misma y a los demás (campo del Ser).

Fórmula del éxito

Desde una perspectiva de las Relaciones Públicas, hay 5 elementos críticos que conforman la ecuación de una gestión institucional y comunicacional exitosa y sustentable.