



## Tema

La gestión actual de Relaciones Públicas e Institucionales en las empresas privadas de la ciudad de Córdoba.

## Introducción

Las Relaciones Públicas e Institucionales se desempeñan en diferentes tipos de organizaciones, ya sean públicas, privadas, PyMEs o corporaciones multinacionales, entre otras. Según las características estructurales, económicas, sociales, los recursos disponibles, la visión, la cultura y múltiples factores que hacen a la esencia y conforman la estrategia de la organización, se pueden encontrar diferentes concepciones de lo que implica la disciplina y las maneras de gestionarla.

El presente trabajo tiene el objetivo principal de evaluar las gestiones de Relaciones Públicas e Institucionales realizadas por las empresas privadas de la ciudad de Córdoba, investigando tanto PyMEs como grandes empresas pertenecientes a diferentes rubros. Cabe aclarar que dicha investigación intenta brindar un acercamiento a la realidad que viven las empresas de la ciudad de Córdoba; y se plantea, precisamente, como un “acercamiento” debido a que realizar un estudio que abarque el total de las empresas y poder dar una conclusión de dicha magnitud exige una investigación de mayor envergadura.

Para poder alcanzar el fin planteado, se comienza con una breve descripción de las características de las empresas y la situación actual en la que se encuentran en la ciudad de Córdoba. A continuación, se establece el marco conceptual de la investigación el cual ilustra la línea teórica del trabajo a confrontar con la realidad a analizar.

La gestión de Relaciones Públicas e Institucionales implica el estudio de diferentes aspectos, por tal motivo se intenta evaluar la concepción y función de la disciplina en la estrategia general de las organizaciones, identificar las prácticas llevadas a cabo e indagar respecto a planificación, investigación y medición de resultados de las estrategias.

La investigación es de carácter cualitativo y con un diseño metodológico de tipo exploratorio. Mediante la utilización de la técnica de entrevista en profundidad a gerentes generales y encargados de comunicación se buscará indagar cómo gestionan actualmente las empresas privadas de Córdoba las Relaciones Públicas e Institucionales.

## Problema

*“Las Relaciones Públicas, en un período de menos de 50 años, se han convertido en una de las más comentadas actividades en la sociedad humana. Es algo que todos admitimos necesitar para nosotros mismos y para las organizaciones de las cuales formamos parte” (Porto Simoes, 1993:9)*

La cita presentada refleja el avance de la disciplina, no obstante, la información actual y específica sobre la gestión local y sobre el reconocimiento de los empresarios de la función de las Relaciones Públicas e Institucionales es escasa.

A partir de esta premisa es que se decide realizar una exploración sobre las gestiones realizadas por parte de las empresas privadas de la ciudad de Córdoba respecto a las Relaciones Públicas e Institucionales; y se presenta la siguiente pregunta como problema de investigación:

*¿Cómo gestionan las empresas de la ciudad de Córdoba las Relaciones Públicas e Institucionales?*

## Justificación del tema

El estado sólido de una profesión presenta una dependencia del tiempo que la misma se encuentra no sólo desarrollada como actividad laboral en una sociedad, sino también y, principalmente, por encontrarse enmarcada bajo el amparo de la educación formal.

Por lo antes mencionado, afirmar que la disciplina de las Relaciones Públicas e Institucionales es joven, no resulta equivocado.

*“En nuestro país, y salvo excepciones, desde fines de los ´80, la Comunicación Institucional se encuentra en un lento proceso de evolución, condicionada, por un lado, por las fluctuaciones de la economía y la baja demanda de profesionales y, por otro, por el precario conocimiento o bajo nivel de credibilidad que tienen los empresarios hacia la especialidad. No obstante esta situación, desde 1990 la oferta de carreras universitarias y de estudios de posgrado en Comunicación ha tenido un crecimiento sostenido y notable” (Proyecto ICOMI 2002:44)*

A partir de la cita presentada se afirma que en la Argentina se realizan acciones propias de las Relaciones Públicas e Institucionales, y que también la misma se encuentra respaldada bajo la educación formal; por lo tanto, la inquietud que lleva a abordar el presente trabajo es la de tener conocimiento específico sobre su gestión local en la ciudad de Córdoba a fin de obtener un conocimiento real y acabado desde la perspectiva de quienes la realizan. Las empresas privadas son las elegidas para dicha investigación debido a que se consideran parte de un sector en continuo crecimiento y, por lo tanto, interesante para el análisis.

Como se puede observar en la pregunta establecida como problema de investigación, la misma supone la idea de que toda organización, cualquiera que ésta sea realiza consciente o no algún tipo de acción de comunicación. En esta investigación se da por supuesto dicho planteamiento y por tal motivo se dedica directamente a evaluar las gestiones realizadas.



Para fundamentar la posición adoptada, el presente trabajo se adhiere a lo planteado al respecto por Avilia Lammertyn, quien dice:

*“Lo cierto es que nadie puede realizar un emprendimiento (de cualquier tipo que sea) sino utiliza alguna forma de comunicación, verbal o no verbal”* (Avilia Lammertyn, 1999:45)

En concreto, como disciplina reciente, como actor principal de las comunicaciones empresariales y esencialmente como profesión, resulta apropiado estudiar en el contexto de coyuntura cómo las empresas privadas de Córdoba Capital gestionan las Relaciones Públicas e Institucionales.

## Objetivos

➤ Objetivo General

- Evaluar la gestión actual de Relaciones Públicas e Institucionales realizada por las empresas de la ciudad de Córdoba.

➤ Objetivos Específicos

- Evaluar la concepción y la función de Relaciones Públicas e Institucionales en la estrategia global de las organizaciones.
- Identificar las prácticas de la disciplina llevadas a cabo por las empresas de la ciudad de Córdoba.
- Indagar respecto a investigación, planificación y medición de resultados de las estrategias de Relaciones Públicas e Institucionales.

## Características de las empresas

En la sociedad existen diversos tipos de empresas y se encuentran caracterizadas según diferentes factores. Los propietarios de las mismas varían desde múltiples accionistas, el mismo Estado Nacional o un simple propietario individual.

Solana (198:15) clasifica a las empresas en base a diferentes variables:

1. El ámbito geográfico en que actúan,
2. su tamaño,
3. y sus propietarios.

Según el ámbito geográfico en que se desenvuelven sus actividades, pueden clasificarse en:

- locales,
- nacionales,
- multinacionales,
- y globales.

Por su tamaño las empresas suelen clasificarse en:

- Grandes
- Medianas
- Pequeñas

Las empresas medianas y pequeñas son identificadas como PyMEs. Entre las grandes empresas y las PyMEs existen diversos enfoques en cuanto al acceso a mercados internacionales, recursos, cultura organizacional, procesos de decisión, etc.

En función de su propiedad, las empresas privadas pueden clasificarse en:

- Unipersonales

- Familiares
- Sociedad anónima
- Grupos o corporaciones

Las clasificaciones anteriormente indicadas corresponden a un criterio utilizado por los administradores de empresas. Si tenemos en cuenta el sistema legal se puede mencionar la Ley 24.467, la cual regula las PyMEs y establece:

“Pequeña empresa es aquella que reúna las dos condiciones siguientes:

1. Su plantel no supere los cuarenta (40) trabajadores.
2. Tengan una facturación anual inferior a la cantidad que para cada actividad o sector fije la Comisión Especial de Seguimiento del Art. 104 de esta ley.

A su vez, la disposición 147/2006 establece lo siguiente:

Serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas aquellas que registren hasta el siguiente nivel máximo de las ventas totales anuales, excluido el Impuesto al Valor Agregado y el impuesto interno que pudiera corresponder, expresado en PESOS (\$):

Sector	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Tamaño					
Micro	456.000	1.250.000	1.850.000	467.500	480.000
Pequeña	3.040.000	7.500.000	11.100.000	3.366.000	3.000.000
Mediana	18.240.000	60.000.000	88.800.000	22.400.000	24.000.000



Asimismo, se entenderá por valor de las ventas totales anuales al valor que surja del promedio de los últimos tres (3) años, a partir del último balance inclusive o información contable equivalente adecuadamente documentada.

En los casos de empresas cuya antigüedad sea menor que la requerida para el cálculo establecido en el párrafo anterior, se considerará el promedio proporcional de ventas anuales verificado desde su puesta en marcha”.

Los niveles máximos de ventas totales anuales de las medianas empresas, serán utilizados a su vez, como indicadores de las grandes empresas; que son para la misma sus valores mínimos.

### **El concepto de PyMEs en nuestro país**

Irigoyen y Puebla (1997:23) establecen en su libro “PyMEs: su economía y organización” una definición establecida por el Banco Central de la República Argentina. Implantan una distinción entre las unidades productivas de acuerdo con la actividad principal:

- Sector Industrial:

Personal ocupado: máximo 200 empleados.

- Sector de comercio y servicio:

Personal ocupado: máximo 100 empleados.

Incorporan también aspectos cualitativos que las definen:

- La propiedad y la gestión se concentran en una sola persona y/o en una familia, asumiendo el jefe la responsabilidad del manejo comercial, financiero y técnico del negocio.

- Son empresas en crecimiento, con una participación creciente en el mercado y, por lo tanto, con las crisis propias de toda empresa que se encuentra en una etapa de pleno desarrollo.
- Generalmente utilizan mano de obra no calificada, lo que trae aparejado una escasa capacidad interna para hacer uso y adaptación de las fuentes de información y tecnologías disponibles, restricción que se potencia si la empresa no cuenta con un gerenciamiento debidamente profesionalizado.
- En el caso de las pequeñas empresas, la producción, generalmente, no es planificada.
- Son altamente dependientes de proveedores locales, lo que en algunas oportunidades se traduce en mayores costos y menor calidad de sus productos. Adicionalmente, si ese proveedor tiene problemas, ya sea de índole económica o financiera, los traslada a su cliente, ya que éste tiene menor poder de negociación.
- En la otra punta del negocio, sus clientes suelen ser grandes empresas, que también le imponen a la PyME su mayor poder de negociación.
- En muchas oportunidades no consiguen financiación de proveedores del exterior, por lo que en sus operaciones de importación, en lugar de operar con cobranzas, deben girar los fondos con anticipación o abrir cartas de crédito.

La investigación realizada por Irigoyen y Puebla (1997:30) presenta cómo la globalización de los mercados, la información on line, just-in-time, teniendo en cuenta también la estructura de una PyME argentina, sorprendió a las organizaciones dejándolas totalmente desenfocadas, desubicadas, sin inversión e incapaces de reaccionar rápida y adecuadamente a los desafíos que se presentaban.

Las grandes empresas, por su parte, poseen una estructura gerencial, una información, un poder económico y financiero que les permite enfrentar las condiciones cambiantes del contexto y aún transformarlas en oportunidades.

Las PyMEs, por el contrario, han visto disminuir progresivamente sus posibilidades. En los últimos veinte años, las medidas de política económica adoptadas por los gobiernos de turno, condujeron sin excepción a la concentración de la actividad, sobre todo en el comercio y las finanzas, con lo que los pequeños productores, talleristas, comerciantes, cooperativas de crédito han quedado sujetos a vaivenes de las estrategias comerciales dictadas por las grandes ensambladoras, supermercados y grandes bancos.

Desde el punto de vista interno, nos encontramos con que la mayoría de la estructura gerencial de las PyMEs es de tipo familiar; las funciones de responsabilidad fueron confiadas primordialmente en función del vínculo familiar o del “amiguismo”, en detrimento de una adecuada promoción cualitativa, desalentando, con ello, la formación de cuadros gerenciales no familiares.

La estructura empresarial típica PyME privilegia la experiencia personal sobre la formación técnica y profesional.

### **Empresas Cordobesas**

MAPA PyME – SEPYME, Secretaría de Industria, Comercio y Pyme, Ministerio de Producción de la Nación; realizó una investigación sobre la actividad de las PyMEs en la provincia de Córdoba, de la cual se obtienen los siguientes datos de relevancia para el trabajo:<sup>1</sup>

- Aproximadamente el 70% de las PyMEs cordobesas son unilocalizadas, lo que confirma los resultados obtenidos desde el primer semestre de 2007. Para el 31% restante, un 47% posee dos locales, y el resto, más de dos locales.

---

<sup>1</sup> Informe otorgado por Fundación Mediterránea, 13/05/10, “ Informe de Resultados Operativo 007 (Mayo 2009)  
Proyecto PNUD ARG/06/021 – MAPA PyME

- Los socios /dueños de las empresas PyME de la provincia de Córdoba desarrollan actividades en el 93% de las firmas. En lo que respecta a las áreas en donde éstos desarrollan sus actividades, se observa que en todos los casos la principal es el área de administración y gerenciamiento, pero también realizan tareas relacionadas a las finanzas de la empresa y en el área de producción.

La siguiente información fue obtenida de la Unión Industrial de Córdoba, quien realiza investigaciones junto con otras organizaciones sobre la situación económica que enfrentan las industrias cordobesas.

Los resultados de la última medición del Observatorio Industrial elaborado por MKT correspondiente al último trimestre de 2009<sup>2</sup>, muestran que un 40% de las empresas industriales cordobesas realizó inversiones, mientras que un 57.3% de las empresas planeaba realizar inversiones durante este año. Este último dato está en línea con los registros históricos en épocas de expansión económica.

En línea con la política oficial de impulsar el crédito para la producción, a fines de 2009 alrededor de un 50% de las empresas industriales cordobesas tenían frenados proyectos de inversión por falta de financiamiento bancario. Por otra parte, de las empresas que realizaron inversiones en 2009, sólo el 21.7% utilizó financiación bancaria (mayoritariamente de bancos privados). Las dificultades para acceder al financiamiento bancario incluyen el elevado costo financiero de un crédito, las exigencias de garantías y las restricciones para que la empresa sea considerada como sujeto de crédito.

Las actividades desarrolladas por la Unión Industrial vislumbran la necesidad de convenios con distintos actores sociales a fin de subsistir o aprovechar las oportunidades que puedan surgir.

---

<sup>2</sup><http://www.uic.org.ar/Archivos/Revista/File/Informe%20Industrial%20de%20Cordoba%202010%2003.pdf>

Los empresarios industriales esperan un contexto internacional positivo para el 2010, y por lo tanto reclaman la toma de decisiones rápidas e importantes para poder salir de la actual situación de incertidumbre en la que están inmersos. El diálogo abierto y sincero entre la dirigencia política, empresaria, laboral, académica y civil es considerado como pilar necesario y básico para la construcción de mejores condiciones económicas, políticas y sociales.

La Unión Industrial de Córdoba se creó a fin de realizar un trabajo mancomunado para construir consensos en pos de alianzas público – privadas, y estrategias tanto provinciales como nacionales.

Para los empresarios la actividad individual ha demostrado que no es suficiente para poder enfrentar las irregularidades del contexto, y por lo tanto organizaciones o asociaciones como la Unión Industrial han sido la respuesta como espacio de trabajo conjunto para lograr convenios, realizar investigaciones y enfrentar las adversidades.

### **Incubadora de empresas**

El Intendente de la Ciudad de Córdoba, el Rector de la Universidad Nacional de Córdoba y el Decano de la Universidad Tecnológica Nacional, constituyen los entes que forman parte de la primera fundación que ha asumido el carácter de Incubadora de Empresas.<sup>3</sup>

Su accionar está orientado a la promoción, apoyo y desarrollo de emprendimientos en marcha o la implementación de proyectos futuros pertenecientes a empresas de base productiva, tecnológica y de servicios cuyas características sean la innovación y diversificación, a través de sistemas de producción, comercialización y gerenciamiento.

Así como se mencionó sobre el trabajo mancomunado que realiza la Unión Industrial de Córdoba, la fundación persigue sus propios objetivos a través de la misma metodología, considerando que los resultados no se consiguen con iniciativas individuales sino más bien con la concurrencia y accionar de distintos sectores tanto públicos como privados.

---

<sup>3</sup> Remitirse a [www.incubadoracordoba.org.ar](http://www.incubadoracordoba.org.ar)

Las dos entidades presentadas son ejemplo de la existencia de organizaciones empresariales que tienen como objetivo el desarrollo de convenios o alianzas que alimenten el desarrollo económico, político y social, en pos de un mejor desarrollo empresarial.

#### **Desarrollo Tecnológico<sup>4</sup>**

Políticas activas por parte del Gobierno Provincial, la presencia de universidades y el avance que tuvo Córdoba en materia de infraestructura tecnológica fueron las condiciones fundamentales para la consolidación de Córdoba como productora de tecnología informática y de la comunicación.

La devaluación y la crisis internacional fueron condiciones propicias que las empresas cordobesas supieron aprovechar para insertarse y mantenerse en un mercado internacional, ya que éste es el principal comprador de los productos fabricados. Si bien las inversiones en el mercado interno han sido afectadas por la crisis mundial, en algunos productos la demanda externa no sufrió un estanco. Para poder seguir desarrollándose en este sector, todavía hace falta que se resuelvan aspectos estratégicos, sumado a una falta importante de recursos humanos. Los avances tecnológicos transcurren a una velocidad demasiado rápida para el nivel de profesionales existentes, y si bien se considera que hace falta que el Estado desarrolle una política de compra de tecnología local para fortalecer las fábricas del país, la falta de capital humano es un factor clave. Los Índices de Demanda Laboral<sup>5</sup> (IDL) evidencian una disminución en la caída de profesionales en los sectores de servicios y comercio, pero también un incremento notable en el sector industrial y de profesionales en Ciencias Económicas.

---

<sup>4</sup> Artículo "Oportunidades para la electrónica" Suplemento Economía, 27.09.09.

[http://archivo.lavoz.com.ar/suplementos/economia/09/09/27/nota.asp?nota\\_id=554496](http://archivo.lavoz.com.ar/suplementos/economia/09/09/27/nota.asp?nota_id=554496)

<sup>5</sup> "Indicadores de Demanda Laboral en Córdoba", Diciembre 2009, Comisión Asesora de Economía, Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba -

[http://www.cpcecba.org.ar/media/download/comisiones/economia/2009/IDL\\_Dic\\_09.pdf](http://www.cpcecba.org.ar/media/download/comisiones/economia/2009/IDL_Dic_09.pdf)

## Marco Conceptual

Comprender cómo se gestionan las Relaciones Públicas e Institucionales en las organizaciones implica conocer primero cómo éstas se componen, qué objetivos tienen y cómo actúan.

Al intentar responder a este objetivo, se acude a las afirmaciones de diferentes teóricos, quienes enuncian que las organizaciones existen desde hace muchos años y que no comprenden únicamente a empresas multinacionales o con grandes capitales económicos, humanos y tecnológicos. Por ejemplo, la familia, una unidad pequeña y simple es considerada como tal, dado que en la misma hay individuos, que desempeñan roles, que tiene tanto objetivos individuales como grupales; y a su vez mantienen relaciones interdependientes, las cuales producen consecuencias que afectan a todos los miembros. Se establecen relaciones dentro de la unidad entre los individuos que la componen y también con otros actores, ambos pertenecientes a un sistema mayor como la sociedad en la que están inmersos.

Este simple ejemplo permite visualizar las características utilizadas por la teoría de Sistemas para definir el concepto de organización.

*“La teoría de los sistemas considera a la organización como un conjunto de roles interrelacionados, en los cuales incide un mecanismo de control. Dentro de este sistema encontramos también la interrelación entre los individuos ya sea dentro de una misma parte del sistema, con diferentes partes del sistema e incluso con otros sistemas”* (Bonilla Gutiérrez, 1994:15)

Con intención de ilustrar dicha perspectiva respecto a las organizaciones y su funcionamiento, es que se adopta la línea teórica de Bartoli (1992:17) quien define a la organización como un “conjunto organizado” refiriéndose a un grupo de personas constituidas conscientemente para alcanzar un objetivo, diferenciándolo de los grupos informales. Al igual

que lo establecido por Bonilla Gutiérrez, Bartoli se refiere a la organización que constituye la empresa como un "sistema de transformación acabado y complejo, y que está formada por subsistemas interconectados."(1992:19) Presenta como componentes de dicho sistema a la estrategia, las estructuras, la cultura y a los comportamientos; elementos conjuntos que interaccionan logrando una relativa estabilidad y continuidad. La empresa es presentada como un sistema organizativo que tiende a la cohesión, a la estabilidad; es aquí donde Bartoli se refiere a las estructuras organizativas, las cuales participan y reflejan la realidad del funcionamiento de la organización. Como principales subsistemas de dicha estructura organizativa enumera al organigrama, el sociograma (organigrama real), procedimientos y programas de acción, dispositivos de comunicación y de información, misiones y funciones, y por último, sistemas de regulación y manejo. Es aquí donde se introduce la importancia de la comunicación para el funcionamiento y la organización de la empresa, constituyendo un factor decisivo para la selección de la estrategia.

La importancia asignada a la comunicación dentro de las empresas no fue siempre considerada, y fue variando a través de los años, estableciéndose diferentes corrientes o teorías de la organización. Goldhaber, en "Comunicación organizacional", presenta tres escuelas que consideran a la organización de diferentes maneras. La primera de éstas es la escuela "Clásica" que según el autor:

*"Trata exclusivamente con la estructura de las organizaciones formales. Los clasicistas están más preocupados con el diseño y la estructura de las organizaciones que con las personas. La pieza más importante de su teoría es el omnipresente diagrama de la organización."*(1999:38)

Esta corriente se encuentra basada en la concepción del hombre como un ser puramente racional donde la única motivación que tiene es el dinero.



A diferencia de la escuela Clásica, la corriente de las "Relaciones Humanas" le da importancia a las personas que componen tales relaciones. Goldhaber menciona:

*"Ya no podían ignorarse los sentimientos, actitudes, capacidades y percepciones del empleado. (...) La lógica básica del método de las relaciones humanas consistió en incrementar el interés por los obreros (dejándolos participar en la toma de decisiones, mostrándose más amistoso, saludándoles por su nombre, etc.), con lo que mejoró la moral y la satisfacción de estos."* (1999:39)

Este pensamiento fue utilizado a fin de conseguir los objetivos propuestos pero también como medio de manipulación para con los empleados.

La tercera y última escuela, de los "Sistemas Sociales" se viene adoptando desde el comienzo de esta sección, y declara que cada acción realizada por las partes afecta al total de la organización. Al respecto Goldhaber dice:

*"Lo que afecta a una parte de la organización afecta a todas las partes de la organización. Todo lo que existe tiene algún impacto en otra cosa."* (1999:48)

Se concibe a la organización como un sistema abierto, ya que no sólo considera las relaciones dentro del mismo sistema, sino también las relaciones existentes con el medio donde se encuentra inserta. De esta manera se observa como las distintas relaciones aportan al funcionamiento de la organización.

Retornando a la visión planteada por Bartoli, a continuación se presenta un resumen de lo expuesto anteriormente, con el objetivo de clarificar el panorama presentado y su continuidad.

*“Organización es una noción polimorfa que abarca la acción de organizar, el resultado de esa acción y el conjunto organizado en sí mismo. En este marco, las estructuras organizacionales son elementos fundamentales para la empresa; en efecto, apuntan a asegurar su coherencia y su estabilidad. (...) El cuestionamiento de los principios tradicionales de la organización actúa sobre todos los factores a la vez y es, probablemente, una de las razones de la lentitud y de las dificultades de las empresas en el momento actual. Entre los factores esenciales sobre lo que es importante actuar se encuentra, sin lugar a dudas, el de la comunicación, que está estrechamente vinculado al de la organización. En efecto, cada modo de organización necesita un enfoque específico de la comunicación, y a la inversa.” (1992:68)*

A partir de lo expuesto, a continuación se hace referencia a la comunicación institucional.

### **La comunicación institucional**

Para aludir a la comunicación institucional primero hay que delimitar qué significa comunicación y conocer la diferencia que existe con información. Si bien dichos términos con frecuencia son utilizados como sinónimos es menester aclarar dicha confusión. Bartoli menciona a Weiss quien expone lo siguiente:

*“Es el objetivo perseguido y no la estructura de datos transmitidos lo que permite distinguir esas dos nociones. De este modo, la información remite simplemente a la transmisión (emisión y recepción) de conocimientos estructurados, mientras que comunicación consistiría en intercambios de información con objeto de cambiar el comportamiento de los otros” (1992: 69)*

Bartoli (1992:71) considera que la comunicación no debe quedar excluida de la empresa, y que la misma debe ser un medio de motivación, de estrategia e incluso de performance.

Haciendo caso a la definición presentada, se debería considerar hoy a la comunicación como una función central de la gestión organizacional.

A fin de intentar definir de manera más precisa la comunicación institucional se presenta la siguiente definición establecida por Bonilla Gutiérrez, quien se refiere a la organización como un “sistema de proceso de mensajes” exponiendo que la mayoría de las actividades que desarrollan las organizaciones comprenden procesos comunicativos y que los mismos son fundamentales para el funcionamiento de las partes y de la empresa en su conjunto.

*“La comunicación institucional es un sistema coordinador, cuyo objetivo es la armonización de los intereses de la institución con los de sus públicos, a fin de facilitar la consecución de sus objetivos específicos y a través de ello contribuir al bienestar social y al desarrollo nacional”.* (Bonilla Gutiérrez, 1194:20)

Así como en el apartado anterior se presentó como el concepto de organización fue mutando a lo largo de los años y se formaron diferentes escuelas con sus propias concepciones; la comunicación no queda excluida y siguiendo con los pilares que regían en cada época, su concepto fue tomando variaciones. Se hace referencia a las escuelas Clásicas de la comunicación, como la de Shannon y la teoría de la Información, que planteaban un modelo puramente unilateral tomando el concepto de comunicación como sinónimo de información; pasando luego por trabajos que consideraron las estructuras internas del mensaje, como el lenguaje (Edward Sapir); y también el Colegio Invisible de Palo Alto, el cual se apoya en la teoría de los sistemas integrando a la comunicación con su respectiva importancia. (Bartoli, 1992:72)

La comunicación debe ser considerada en dos direcciones, Avilia Lammertyn expone la comunicación interna, la cual incluye el "proceso de comunicación puertas adentro a fin de alcanzar los objetivos empresariales e incrementar las posibilidades de la organización". (1997:174)

Acciones:

- **Carteleras**

Las carteleras o murales de información descendente son una de las mejores armas contra la información ofensiva o el rumor. Es una vía rápida de acceso al público interno.

- **House Organ o Revista Interna**

- **Publicaciones Segmentadas**

Cartillas, boletines informativos y/o "manuales de bolsillo" se utilizarán para mantener comunicado al personal de niveles especiales o áreas diferenciadas, enviándolas en forma mensual o quincenal, y siempre personalizados.

- **Memos y Circulares**

Las cartas a todos los empleados son un canal que debe utilizar sólo el responsable máximo, y para comunicar un tema en especial de gran importancia. Permite una personalización mayor. Es barata, directa, íntima, rápida.

- **Correo electrónico e intranet**

Integra las computadoras de todos los sectores de la empresa pudiendo enviar y recibir mensajes on-line.

- **Línea Abierta**

El teléfono es un canal de comunicación sumamente importante, que muchas veces se ha dejado de lado, pese a ser un instrumento vital en la organización.

- **Buzón de sugerencias**

Llamamos buzón de comunicaciones a aquél que permite expresarse con libertad a los integrantes de una organización que por alguna razón no puede utilizar los canales formales, y necesita de éste para realizar el stand by o "puenteo" hacia los niveles superiores. A diferencia del buzón de sugerencias o sistema de iniciativas, en el de comunicaciones las personas pueden dejar mensajes de cualquier tipo sin recibir premios efectivos.

- **Reunión con dirigentes**

La posibilidad que se le da al personal para acercarse a hablar cara a cara con sus dirigentes es una sana actitud que se utiliza en las tres cuartas partes de nuestras empresas. En general se fija una fecha semanal, quincenal o mensual, preparándose para aprovechar el tiempo.

- **Organización de eventos internos**

Los eventos tales como aniversarios e inauguraciones, convenciones, fiestas, actividades deportivas, eventos culturales, conmemoraciones y festejos (Navidad, día del niño, inicio de clases, etc.), invitaciones a espectáculos y otros son buenos momentos para hacer llegar al personal el parecer de la Organización, y al mismo tiempo medir "en el terreno" la respuesta de nuestra gente.

- **Apoyo de Capacitación**

La comunicación externa es aquella que "se realiza para conectar a la organización con aquellos grupos de personas que, si bien no pertenecen a la organización, se vinculan a ella por algún interés común." (Avilia Lammertyn, 1997:159)

Acciones:

- **Papelería y Diseño Institucional**

Todas aquellas publicaciones, membretados, tarjetas y formularios, además de otros sitios donde se aplica el imagotipo de la organización, más allá de cuál sea la utilización o el destino que tengan cada uno.

- **Insert**

Publicación cuyo formato permita insertarlo dentro de los diarios y revistas, para que llegue por el canal pero como un medio separado de la publicación base.

- **Redes Electrónicas (Internet)**

Le dan a las relaciones públicas nuevas posibilidades de comunicación institucional, donde se pueden integrar texto, hipertexto, sonido, animación, encuestas y las infinitas opciones de la comunicación electrónica.

- **Presentaciones Institucionales**

- **Videos y Folletos Institucionales**

Un folleto de impresión excelente, con una diagramación y fotografía acorde son una carta de presentación de peso para quien debe tener algún tipo de contacto, comercial o no. Los vídeos institucionales son la versión hablada y en movimiento de los folletos institucionales.

- **Stands y exhibidores**

La participación institucional en ferias y exposiciones hacen que el relacionario deba echar mano a sus conocimientos acerca de la preparación eficiente de stands y/o exhibidores, que pueden ser una de las mejores formas de presentación de un empresa cuando quiere llamar la atención entre gran cantidad de público hiper estimulado en su atención.

- **Audivisuales**

Muy utilizados antes de la irrupción del vídeo con todas sus ventajas y comodidades (y menores costos). Los audiovisuales (slides presentados en pantalla con audio aparte) han servido como excelente presentación institucional.

- **Infomerciales**

Microprograma con características informativas y explicativas, donde se puede desarrollar un concepto mucho más que en un pequeño (pero también eficiente) aviso de 30 o 60 segundos.

- **Prensa**

El objetivo básico es brindar la información más valiosa posible, a través de distintas herramientas, cada día más creativas.

- **Gacetillas** (Prensa en general, gráfica, radio y televisión)

Se trata de un escrito que se envía a los medios (o a periodistas en particular) como parte de la información que ellos reciben habitualmente, dando a conocer los pareceres, noticias o aclaraciones que la organización desea hacer públicos. Se publica en forma gratuita, y en general llegan tantas a las redacciones de los medios informativos que casi siempre caen en saco roto si uno no tiene alguna atención extra o interés especial para con el hombre de prensa.

- **Videogacetillas**

Un nuevo formato de las antiguas gacetillas es la información de prensa enviada a través de la televisión (de cable o abierta), producida por la misma organización, no por la empresa periodística.

- **Advertorials** (Gráficas, Radiales y Televisivos)

Proviene de los términos "advertising" y "editorial": es una publicidad editorial. Juega con el hecho de ser un espacio pago donde la diagramación, el estilo periodístico y el formato son muy similares al del medio que le da soporte.

- **Newsletter**

Como pequeños cuadernillos de no más de 24 páginas, formato sencillo y de bajo costo de edición, los Newsletter aparecieron en la década de los años '80 en nuestro país, llegando a los escritorios de líderes de opinión ávidos de encontrar informaciones que no pueden aparecer fácilmente en los medios de acceso público.

- **Organización de eventos**

- **Visitas guiadas**

Invitar a grupos de personas y líderes de opinión a que visiten nuestras instalaciones (siempre que haya algo atractivo que mostrar) es una de las posibilidades de comunicarnos directamente y de hacer "tocar" a la institución en su mismo lugar de residencia.

- **Mailing**

La utilización del correo tradicional o del correo personalizado es en relaciones públicas un canal de comunicación bastante utilizado ya que permite un contacto más directo con líderes de opinión y con los grupos de interés en general.

## **Relaciones Públicas e Institucionales**

Hay quienes consideran que las Relaciones Públicas e Institucionales existen desde hace muy pocos años e incluso su terminología es utilizada para referirse a diferentes actividades con frecuencia vinculadas al ámbito social y del espectáculo. A pesar de que su término no se encuentre claramente establecido y reconocido por el conjunto de la sociedad, Wilcox (2006: 86) escribe que las raíces se remontan a los tiempos de los egipcios, los griegos y los romanos. Desde esa época, diferentes acontecimientos llevados a cabo por dirigentes o instituciones, como la iglesia, utilizaban las herramientas de las Relaciones Públicas para alcanzar sus objetivos.

A continuación se presenta una definición de Relaciones Públicas e Institucionales:



*“Las Relaciones Públicas son una función directiva independiente, que permite establecer y mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutuas entre una organización y sus públicos; implica la resolución de problemas; ayuda a los directivos a estar informados y poder reaccionar ante la opinión pública; define y destaca la responsabilidad de los directivos que deben servir al interés público; ayuda a la dirección a mantenerse al día y a utilizar los cambios de forma eficaz, sirviendo como un sistema de alerta para ayudar a anticipar las tendencias; utiliza la investigación y las técnicas de comunicación éticas como principales herramientas”. (Wilcox, 2006:7)*

Un punto importante es también la sinonimia entre Comunicación y Relaciones Públicas, una cuestión muchas veces confusa y merecedora de aclaración. Pereyra Parodi a fin de esclarecer tal cuestión hace referencia al enfoque de la “Tridimensionalidad de las Relaciones Públicas”, el cual expone que el sustrato epistemológico de la disciplina es un trípode compuesto por las Ciencias de la Administración, de la Información y la Comunicación y las Ciencias Sociales.

*“Creemos que las Relaciones Públicas, concebidas como función integral, constituye un conjunto de actividades que desde una función de dirección apuntan a optimizar los flujos de comunicación entre la organización y sus públicos internos y externos, con el propósito de que éstos promuevan el entendimiento entre ambos y su participación en tareas de desarrollo social recíproco que, a su vez, redunden en el desarrollo comunitario”<sup>6</sup>*

La comunicación es para las Relaciones Públicas un medio esencial para lograr la integración entre las políticas de la organización con relación a las actitudes y opiniones de sus

---

<sup>6</sup> Artículo “Comunicación y Relaciones Públicas ¿Identidad, complementación o antagonismo?”  
<http://www.rppnet.com.ar/rr.pp.htm>

públicos. Y para lograr tal integración es donde el ejercicio del poder cobra mayor importancia, ya que se considera a la disciplina como una función de dirección política.

Esta concepción de las Relaciones Públicas y la especificación de la comunicación como instrumento complementario surge a través de análisis y de la existencia de vertientes ideológicas profesionales.

Pereyra Parodi (1996:8) presenta tres (3) escuelas de Relaciones Públicas:

- La Escuela Norteamericana de Relaciones Públicas
- La Escuela Europea de Relaciones Públicas
- La Escuela Latinoamericana de Relaciones Públicas

El objetivo que plantea cada una de escuelas varía notablemente y en su mayoría condicionada por el entorno y la cultura de la cual provienen.

La primer escuela, Norteamericana, tiene por principal finalidad el cuidado de la imagen de la organización y considera la defensa del sistema social, económico y político capitalista.

La segunda escuela, Europea, considera a las Relaciones Públicas como una técnica psicológica dedicada al establecimiento de relaciones solidarias y confiables entre las organizaciones y grupos sociales que las constituyen o se relacionan con ella.

Por último, la escuela Latinoamericana, se fundamenta en el interés de la comunidad. Hace hincapié en la idea de que el accionar profesional debe responder a la realidad histórica y regional específica. Flores Bao, referido por Pereyra Parodi, al respecto dice: "los obligan a enfrentarse a una realidad organizacional que está dramáticamente comprometida con problemas derivados de la inflación, la recesión, la deuda externa, el desempleo, la explosión demográfica regional."(1996:99)

Cada una de estas escuelas ha surgido y responde a las circunstancias sociales, económicas y políticas del entorno en el cual operan. A través de los años, las definiciones y las

corrientes se han ido estableciendo a partir de los intereses, acontecimientos y características que presentaba cada etapa en particular. El ejercicio de las Relaciones Públicas e Institucionales no escapa a dicha realidad, y según esos objetivos o fines que se planteaban es que su concepción fue mutando.

La actividad de las Relaciones Públicas es enmarcada por diferentes autores bajo distintas perspectivas; existiendo por lo tanto una amplia gama de definiciones de lo que la disciplina significa o comprende. Porto Simoes, citado por Pereyra Parodi<sup>7</sup>, establece ocho (8) enfoques que describen diferentes concepciones de lo que implican las Relaciones Públicas.

#### **1. Enfoque estructural**

- Relaciones Públicas son una función (o subsunción) administrativa;
- Relaciones Públicas son un sistema institucional;
- Relaciones Públicas son subsistema de apoyo.

#### **2. Enfoque administrativo**

- Relaciones Públicas con la administración del conflicto;
- Relaciones Públicas son la administración de la controversia;
- Relaciones Públicas son la administración de los problemas emergentes.

#### **3. Enfoque "filosófico"**

- Relaciones Públicas son una filosofía social;
- Relaciones Públicas son la proyección de las relaciones humanas;
- Relaciones Públicas son 90% R y 10% P.

#### **4. Enfoque comunicacional**

---

<sup>7</sup> Compilado realizado por Pereyra Parodi para cátedra de Teoría y Práctica de Relaciones Públicas e Institucionales, año 2005, Universidad Empresarial Siglo 21.

- Relaciones Públicas buscan establecer y mantener la comprensión mutua;
- Relaciones Públicas buscan integrar intereses;
- Relaciones Públicas son un medio de comunicación;
- Relaciones Públicas son una vía de doble tránsito o circulación.

#### 5. Enfoque político

- Relaciones Públicas son una política de puertas abiertas;
- Relaciones Públicas son una casa de vidrio.

#### 6. Enfoque psicológico

- Relaciones Públicas buscan formar imagen;
- Relaciones Públicas buscan formar concepto;
- Relaciones Públicas buscan formar actitud;
- Relaciones Públicas buscan formar opinión pública;
- Relaciones Públicas buscan obtener buena voluntad.

#### 7. Enfoque mercadológico

- Relaciones Públicas son un instrumento de marketing.

#### 8. Enfoque personalizado

- Relaciones Públicas son contacto.

Los diferentes enfoques presentados por el autor demuestran la variedad de concepciones o maneras de gestionar las Relaciones Públicas.

Respecto al enfoque mercadológico, se establece relación con lo expuesto por Wilcox (2006: 125) quien establece que las Relaciones Públicas pueden cumplir diferentes funciones y

papeles en las organizaciones. Tienden a ser consideradas en las empresas como una función de apoyo al departamento de Marketing, limitándolas tanto en su papel, en el proceso de toma de decisiones y en la resolución de problemas.

Así como existen diferentes corrientes ideológicas y enfoques respecto a lo que son las Relaciones Públicas e Institucionales, se pueden observar también modelos respecto a las acciones que realiza y los objetivos que se plantea un profesional.

Grunig y Hunt (2000:73) establecen que a lo largo de la historia estos modelos han evolucionado pasando por diferentes estados. Dicha evolución, se puede simplificar en cuatro (4) modelos, los cuales son una representación de la realidad.

- **Agente de Prensa/Publicity**

- Función de propagación de información (propaganda, desinformación, manipulación).

- Flujo comunicacional: unidireccional y existe escasa investigación.

- **Información Pública**

- El propósito es la difusión de información, no necesariamente con una intención persuasiva.

- El agente actúa como un mero transmisor de información objetivo y la verdad es considerada importante.

- **Asimétrico Bidireccional**

- Objetivo: la persuasión científica.

- Flujo bidireccional, tiene efectos desequilibrados.

- Investigación formativa y evaluativa de actitudes.

- **Simétrico Bidireccional**

- Objetivo: el entendimiento o la comprensión mutua.
- Efectos de la comunicación: equilibrados.
- Investigación formativa y evaluativa pero de comprensión entre ambas partes.

Las Relaciones Públicas e Institucionales en las empresas han pasado también por diferentes estados dependiendo del entorno y de la importancia asignada por el Director General (CEO). En las empresas los organigramas difieren respecto a la ubicación de los departamentos, lo cual indica la importancia y la función asignada para la estrategia global de la organización.

El perfil teórico establecido en los párrafos anteriores, que permiten entender la composición y el funcionamiento de una organización y el papel de la disciplina, permiten definir la ubicación de las Relaciones Públicas e Institucionales en el sistema. La misma es establecida siguiendo a Grunig y Hunt (2000) como parte fundamental de la organización en su conjunto y como un eje vinculador entre la gerencia y los diferentes subsistemas que la componen; como así también con los públicos externos con los que se relaciona. El profesional de las Relaciones Públicas e Institucionales desempeña un papel que dichos autores vendrían a llamar como "límite o fronterizo":

*"Que funcionan en el límite exterior de la organización, sirviendo de enlace entre la organización y los grupos e individuos externos. Que tienen un pie en la organización y el otro afuera"(Grunig y Hunt, 2000:57)*

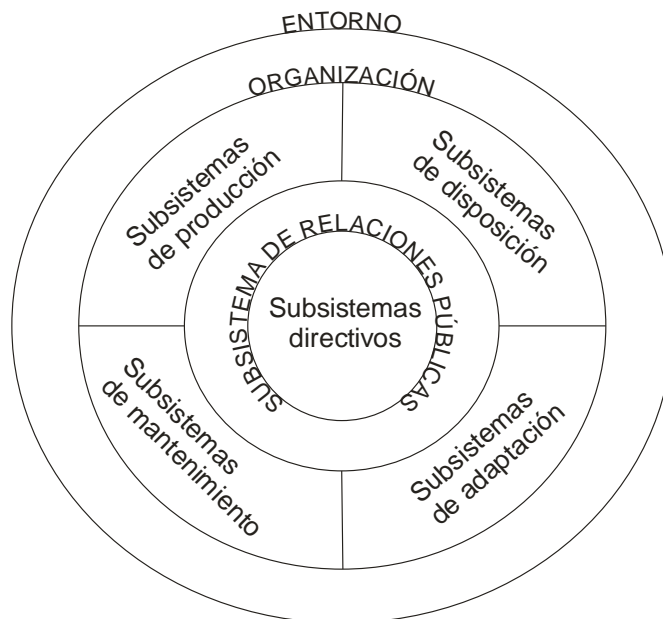


Figura: Las Relaciones Públicas como un subsistema de la organización. (Grunig y Hunt, 2000:57)

En el esquema presentado se puede observar cómo el subsistema de Relaciones Públicas e Institucionales apoya a los demás subsistemas ayudándolos respecto a la comunicación entre sí y a su vez con los otros sistemas o públicos externos a la organización.

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a consecuencias provistas por las relaciones existentes con sus públicos. Estas relaciones están sujetas a cambios y presiones políticas, económicas, sociales y tecnológicas dentro de un ambiente dinámico.

Aguadero dice: “Las Relaciones Públicas encuentran su sentido y razón de ser y para la organización por medio del entendimiento de sus públicos, cuestión que se constituye en el núcleo central de aquéllas” (1993: 141)

Grunig y Hunt se refieren a sistemas interpenetrantes, los cuales son los que tienen vinculación o producen algún tipo de conflicto en la organización o en sus públicos. Por tal motivo, utilizan el término “vínculos” para referirse a dichos “sistemas interpenetrantes que suelen trastornar el equilibrio de una organización”. (2000:229)

A continuación se presentará un esquema de cuatro (4) tipos de vínculos establecidos por Esman, citado por Grunig y Hunt:

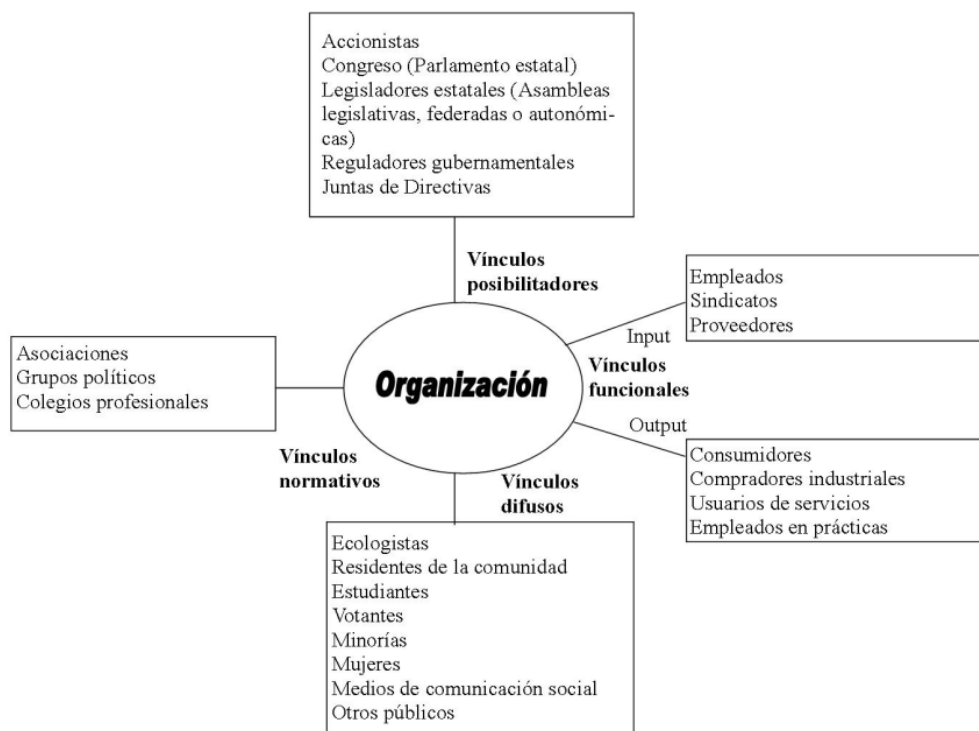


Figura: Vínculos externos de la organización. (Grunig y Hunt, 2000:231)

En la figura hay vínculos establecidos por relaciones tanto con públicos internos de la organización (como por ejemplo los empleados) y con externos (ej. medios de comunicación social). Las consecuencias que pueden producirse por las vinculaciones existentes deben ser reconocidas y trabajadas para poder mantener el equilibrio del sistema organizacional.

La importancia asignada a la relaciones con los públicos se aproxima a otra temática que hoy es considerada fundamental para el desarrollo de una organización e incluso para su supervivencia, donde las Relaciones Públicas e Institucionales juegan un papel crucial. Grunig y Hunt plantean lo siguiente:



*“La empresa ha dejado de ser únicamente una entidad económica y se ha convertido también en una entidad social. Y esa fue realmente la aportación de las Relaciones Públicas” (2000:106)*

Capriotti (1992:16) considera a la organización como un sujeto social, el cual mantiene una relación constante con el entorno, y tal reconocimiento ha hecho que la misma tenga la necesidad de comunicarse. La toma de conciencia social surge también de la consideración de la organización como poseedora y administradora de un bien social muy importante como es el trabajo.

El autor hace referencia a la actitud adoptada por parte de los públicos ante este reconocimiento:

*“En consecuencia, los públicos buscan establecer sus relaciones de credibilidad y confianza con el productor (la organización), y no ya sólo con el producto.” (1992:16)*

Hoy las preocupaciones (como podemos observar en el cuadro de vínculos presentado anteriormente) incluyen responsabilidades respecto a la defensa de los derechos de los consumidores, al cuidado del medio ambiente donde se desarrolla la empresa y también los derechos laborales de las mujeres. En definitiva como plantean Grunig y Hunt: “Los públicos deciden si las organizaciones han sido responsables” (2000:111).

Lograr establecer qué es ser responsable socialmente resulta un poco difícil ya que existen diferentes perspectivas, están quienes aseguran que sólo basta con cumplir con lo que establece la ley, hasta quienes se involucran en problemas puramente sociales como, por ejemplo, la educación.

A continuación se presenta un esquema que ofrece tres (3) niveles de responsabilidad social en la actividad empresarial. Existen variadas posiciones por parte de los autores respecto al escalón donde situarse a fin de ser responsable socialmente.

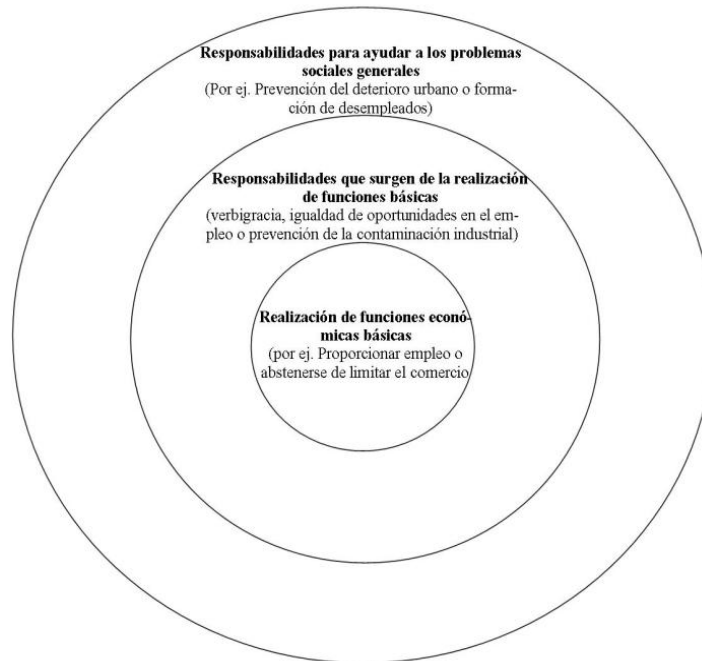


Figura: Un círculo cada vez mayor de responsabilidades sociales en la actividad empresarial (Grunig y Hunt, 2000:117)

Esta representación exhibe los niveles existentes respecto a lo que significa ser responsable socialmente, partiendo de la concepción central que incluye el cumplimiento de funciones económicas básicas, el nivel medio que incorpora las responsabilidades provenientes de las funciones básicas, y por último el tercer nivel, el cual hace referencia a la atención a las responsabilidades provenientes de problemas sociales en general. El esquema presenta una amplia variedad en cuanto a las concepciones posibles de la responsabilidad social empresarial, fruto de la variedad de acciones desarrolladas y de los motivos que las incentivan, por parte de las organizaciones.

Dos técnicas que implican actividades públicas pagas y que tienen el objetivo de construir y mantener una reputación positiva son el Mecenazgo y el Patrocinio. Se describen sus características a continuación.

	<b>Mecenazgo</b>	<b>Patrocinio</b>
<b>Definición</b>	<p>Aportes de fondos o apoyo a una persona o a una organización por razones altruistas, sin esperar contrapartida directa por parte del beneficiario.</p> <p>No confundir con donaciones caritativas, que apuntan a cubrir carencias esenciales en el receptor.</p> <p>Las donaciones generalmente son esporádicas y coyunturales.</p>	<p>Relación de interés recíproco entre un suministrador de fondos, de recursos o de servicios, y una persona, un acontecimiento o una organización. A cambio del aporte recibido, el patrocinado otorga ciertos derechos a su patrocinador, que pueden ser utilizados para conseguir una ventaja comercial o de difusión, a través de una actividad de ocio o de estilo de vida (es decir, por un camino indirecto).</p>
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorizar la imagen empresarial.</li> <li>- Generar afinidad con el público participante.</li> <li>- Estimular el espíritu cívico.</li> <li>- Obtener prensa para la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovechar exenciones impositivas.</li> <li>- Difundir ampliamente el nombre y los productos de la empresa.</li> <li>- Estimular las ventas.</li> <li>- Obtener difusión de marca y de producto.</li> <li>- Demostrar uso y calidad de productos.</li> </ul>
<b>Campos de aplicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arte y Cultura.</li> <li>- Actividades humanitarias.</li> <li>- Educación.</li> <li>- Ciencias y medicina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deportes populares.</li> <li>- Deportes especiales.</li> <li>- Espectáculos y actividades artísticas populares.</li> </ul>

	<p>- Ecología y ambiente.</p>	<p>- Producciones audiovisuales. - Programas y concursos en medios masivos.</p>
--	-------------------------------	---

Figura: La empresa y la comunidad: Patrocinio & Mecenazgo. (Amado Suárez y Castro Zuñeda, 180:1999)

Amado Suárez y Castro Zuñeda (188:1999) presentan también las siguientes acciones de bien público que pueden tomar varias orientaciones:

- **Recaudación de fondos:** La empresa puede oficiar como impulsora de la recolección de fondos para distintas causas y organizaciones, o bien, puede asociar sus ventas con contribuciones, lo que se conoce como *cause related marketing*.
- **Defensa del medioambiente:** La ecología es un tema de gran trascendencia social en este momento. Las acciones pueden ir desde apoyar a organizaciones que defienden la causa ambiental, hasta la consecución por parte de la empresa de las certificaciones ISO 14000, que regulan el impacto ecológico de las actividades de la empresa. En el medio se encuentran las campañas de concientización ambientalista dirigidas a la comunidad.
- **Padrinazgos:** Las empresas pueden “apadrinar” escuelas, instituciones, fundaciones mediante contribuciones periódicas.
- **Educación:** Este enfoque es sumamente amplio y permite que la empresa realice un aporte a la educación de la sociedad, bien sea por contribuciones directas, o por acciones de capacitación.
- **Promoción cultural**
- **Donaciones y contribuciones:** Es la forma más tradicional de contribución, pero que exige cada día una mayor profesionalización en su manejo. No sólo porque la demanda de ayuda está en aumento, sino porque se requiere una administración

responsable y cuidada de los recursos que la empresa entrega a distintas instituciones o personas.

Un aspecto central referido a la responsabilidad social empresarial y también a toda acción ejecutada por las empresas es la definición de los públicos objetivos a los cuales se debe comunicar lo desarrollado por la empresa y los medios idóneos para realizar tal comunicación. Es necesario tener definido una planificación de los objetivos, los públicos y los medios con los que se dispone, para desarrollar eficaz y eficientemente la estrategia y conseguir los fines deseados.

Como se puede observar a través los puntos desarrollados, la gestión de Relaciones Públicas e Institucionales es fundamental para el negocio empresarial; pero lo que a continuación se recalcará y explicará es por qué en todos los casos hablamos de introducir dicha labor en lo más alto de la organización, en la gerencia, formando parte de la política general.

### **La gestión de las Relaciones Públicas e Institucionales como función del management – Medición**

El término “gestión” es utilizado en el presente trabajo como sinónimo del concepto administrar; ambos definidos por Koontz, como un proceso de “planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar”.<sup>8</sup>

Las Relaciones Públicas e Institucionales para poder ser gestionadas eficazmente y contribuir positivamente a la estrategia organizacional es necesario que formen parte de la gerencia general. Para que esto suceda primero la gerencia debe tener en claro la importancia

---

<sup>8</sup> Citado en el artículo “El Concepto y Alcance de la Gestión Tecnológica,  
[http://ingenieria.udea.edu.co/producciones/guillermo\\_r/concepto.html](http://ingenieria.udea.edu.co/producciones/guillermo_r/concepto.html)

que tiene la gestión de las Relaciones Públicas e Institucionales y las acciones que conlleva dicha responsabilidad.

Rey Lennon y Bartoli Piñero (2008:54) establecen que para conocer si la organización considera seriamente a la comunicación corporativa debe saber si percibe a la disciplina como una simple gestión de los mensajes que la empresa transmite o como gestión de su reputación. Para esclarecer un poco más la idea dicen:

*“Lo que la organización hace es lo que finalmente termina dando forma a su reputación y no solo lo que dice”. (2008:54)*

Considerar las acciones de Relaciones Públicas e Institucionales como una gestión independiente de la estrategia global de la organización, que esté basada únicamente en transmitir mensajes de lo que la gerencia considere importante, puede llevar a ocasionar una amplia brecha entre lo que percibe y hace la organización y lo que pueden interpretar los públicos.

La gestión de la comunicación debe ser desarrollada en lo más alto de la empresa para poder dar forma a las políticas establecidas.

Una parte fundamental de la gestión comprende la investigación, tanto de la organización para poder determinar dónde está ubicada, cuál es su misión y a partir de dicha información poder planificar las acciones a llevarse a cabo, como de cada una de las estrategias a desarrollar para así establecer como ejecutarlas.

Los resultados de dicho plan deben también ser medidos para poder obtener un feedback y determinar así las correcciones necesarias, las próximas decisiones a tomar y establecer también cuales son los indicadores que intervienen en las acciones. Esto último se debe a que muchas veces los resultados negativos o positivos, sin investigación de por medio, son adjudicados a factores como por ejemplo económicos, y no como resultado de conductas

sociales. Con frecuencia la medición de resultados no es efectuada, ya sea por cuestiones económicas, porque no se utilizan las herramientas correctas o porque se considera un aspecto intangible como para ser medido.

Una investigación realizada por la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, refleja la situación al respecto, en las empresas de la Argentina:

*“La medición es necesaria por varias razones. Una es la frecuencia en que las empresas están sujetas a crisis, que cuando son generalizadas imponen economías y recortes que suelen comenzar por las áreas consideradas menos rentables. Dada la dificultad en comprobar sus resultados, la de Comunicación o Relaciones Institucionales resulta, a menudo, una de las primeras en ser utilizadas como variable de ajuste, con serio riesgo para la imagen, interna y externa, de la empresa involucrada.” (2002:14)*

En esta sintética cita se puede observar como las empresas dejan de lado en ocasiones la investigación y no conocen a su vez la eficiencia que tiene llevar adelante un plan de Relaciones Públicas e Institucionales en un periodo de crisis, cuando lo más probable es que la imagen este en juego, los públicos y los medios quieran mas información al respecto, para conocer la situación que enfrenta la organización.

*“La comunicación institucional expresada en términos de su contribución, adquiere una enorme fortaleza, pero esa misma fortaleza atenta contra la actividad cuando no se encuentran caminos para convalidar que, lo que se invierte retorna en beneficios” (2002:14)*

Es importante medir que lo invertido por la empresa se traduce en beneficios para la misma, ya que sino para la gerencia estas acciones pueden quedar caratuladas como gastos y lujos que sólo pueden darse las empresas con grandes capitales. Si bien toda acción necesita de

una inversión, es real que la creatividad y la adaptación de planes a los tamaños y objetivos de las empresas es necesaria e indispensable para el desarrollo de toda organización. Esta claro también que el proceso de comunicación que se lleve a cabo debe ser controlado desde su comienzo hasta su finalidad para que pueda comunicarse con calidad. La medición de la evolución permite obtener una retroalimentación útil para encontrar fallas y poder corregirlas, y así también definir los próximos pasos a seguir.

Por último, y por eso no menos importante, se dedica a continuación un breve espacio para agregar a la temática tratada en el marco conceptual, una realidad que hoy está afectando a todas las organizaciones y que se refiere al modus operandi a través de la inserción en las estrategias de comunicación de los nuevos medios digitales.

### **La comunicación en la era 2.0**

La tecnología está introduciendo a “pasos agigantados” nuevas formas de comunicación. Los sistemas de información globalizados exigen una responsabilidad y un compromiso mayor de la empresa con sus públicos, y lo hace a través de la exposición de sus servicios, productos y su accionar en la esfera visible de (la) Internet.

El término Web 2.0 fue acuñado por O’ Reilly Media en 2004<sup>9</sup> para referirse a una segunda generación de Web basada en comunidades de usuarios y una gama especial de servicios, como las redes sociales, los blogs y los wikis, que fomentan la colaboración y el intercambio ágil de información entre los usuarios.

Las nuevas tecnologías no sólo incorporan nuevas herramientas de comunicación sino también una adaptación cultural respecto a las relaciones establecidas con los diferentes públicos y también al desarrollo de la estrategia organizacional. Así ya lo planteaba un artículo llamado “La edad de la transparencia” publicado por la revista Gestión:

---

<sup>9</sup> What Is Web 2.0 Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. Disponible en <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>



*“Internet invirtió la física social de la información. Las empresas solían creer que los detalles de su trabajo interno eran valiosos, precisamente porque eran secretos. El que mantenía en reserva sus planes, corría en ventaja” (Sep-Oct. 2007:121) “*

Esta lógica que por años y décadas fue el pilar de grandes éxitos empresariales, hoy puede resultar no ser tan certera. Internet, y específicamente, la Web 2.0 exige transparencia, diálogo con el público, capacidad de competir en un mercado donde todos son productores y consumidores de información al mismo tiempo (Prosumer).

*“Las herramientas Web 2.0 son aquellas que nos permiten dejar de ser un simple receptor de comunicación y pasar a tener la oportunidad de crear y compartir información y opiniones con los demás usuarios de internet. De la misma manera, las tecnologías Web 2.0 están cambiando profundamente nuestra manera de trabajar e interactuar con compañeros y clientes. La empresa tradicional se está convirtiendo poco a poco en una empresa 2.0”.<sup>10</sup>*

El cambio cultural, al que continuamente se hace referencia, tiene una relación directa con el tratamiento de la reputación, de la imagen corporativa, la cual hoy es creada, tratada o incluso “asesinada” de manera online. Un ejemplo claro que menciona el artículo de la revista Gestión es como la herramienta Google, considerada por muchos como buscador de información, es en realidad un administrador de prestigio; donde la imagen de la empresa se volvió totalmente cuantificable y aunque la misma no realice acciones activamente en la Web, ya que las personas pueden opinar o construir contenido respecto a sus productos, sus actividades, etc. Rey Lennon al respecto dice:

---

<sup>10</sup> Extraído de Newsletter de “Materiabiz”, septiembre 2009 – Formato Digital.

*“Hoy las personas están opinando sobre las marcas y productos de distintas compañías en los medios sociales (blogs, foros y comunidades). Estas opiniones son las que terminan conformando la imagen y la reputación de la empresas en el nuevo espacio público”<sup>11</sup>*

En esta cita se explicita el cambio que se está produciendo en la forma en que las empresas deben desempeñarse de una manera abierta e integrada a un sistema mayor con el cual debe interactuar constantemente. Al mismo tiempo plantea como hoy ante un mercado donde es muy difícil diferenciarse porque los productos o servicios son parecidos o poseen pocas divergencias es necesario contar con otra estrategia para tener una ventaja competitiva.

Las redes sociales, como Facebook, Twitter y Linked In entre otras son herramientas que ejemplifican el funcionamiento de la Web 2.0, y donde se establecen redes de relaciones. Estas relaciones pueden ser de distinto tipo, como intercambios financieros, amistad, relaciones profesionales, sexuales, etc.

Las nuevas tecnologías rompen las fronteras geográficas y es un espacio donde hay que tejer redes y saber cómo cultivarlas. La velocidad a la que se transmite la información es altísima y a nivel mundial. Esta característica obliga a reajustarse constantemente para poder competir.

En una ponencia en las Jornadas sobre Gestión en Organizaciones del Tercer Sector en la Universidad Di Tella de Buenos Aires, Argentina, en noviembre de 2001<sup>12</sup>, se establece la siguiente definición:

*“Las Redes son formas de interacción social, definida como un intercambio dinámico entre personas, grupos e instituciones en contextos de complejidad. Un sistema abierto y en construcción permanente que involucra a conjuntos que se identifican en las mismas necesidades y problemáticas y que se organizan para potenciar sus recursos”*

---

<sup>11</sup> Artículo “Lanzamiento del Social Media Think Tank”, martes 04 de mayo de 2010 extraído de notas de Facebook.

<sup>12</sup> Tomado de trabajo de graduación de Thelma Rebeca Heredia Castillo, 2010:11.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, se presenta a continuación un cuadro que ilustra los pros y contras de los nuevos medios en las Relaciones Públicas e Institucionales, el mismo fue resumido para poder brindar un panorama global y sintético.

Medios de comunicación tradicionales	Nuevos medios de comunicación
Limitados geográficamente: objetivos locales o regionales.	Insensibles a la distancia: Tema, necesidad o interés con alcance mundial.
Unidireccionales: divulgación en un sentido.	Interactivos: retroalimentación, discusión, debate, y respuesta a las solicitudes por personas o maquinas.
Limitaciones espacio/tiempo: páginas y tiempo de emisión limitado.	Menos limitaciones de espacio/tiempo: gran capacidad de información por capas.
Comunicadores profesionales: elevada formación con estándar profesional.	No profesionales: cualquiera con una formación o valores profesionales limitados puede participar.
Mayores costos de acceso.	Menores costos de acceso.
Linealidad en el contenido.	Vínculos de hipertexto que permiten una navegación no lineal.

Figura: Pros y contras de los nuevos medios en las Relaciones Públicas. (Wilcox, 2006:414)

Los nuevos medios de comunicación son utilizados también como estrategia con los empleados de las organizaciones. Algunas empresas utilizan los blogs o las redes sociales como espacios para que el personal pueda expresar sus opiniones, compartir información y experiencias con los compañeros. En algunos casos estos espacios son creados por las empresas con un objetivo en particular y en otros surgen como iniciativa de los propios empleados. El empleado es uno de los públicos más importantes, ya que es parte de la empresa y se considera el principal transmisor de lo que la misma realiza. Por lo tanto, tener definido



como actuar en estos casos y qué comunicar es fundamental para el desarrollo de la organización.

La realidad que viven las empresas hoy es muy cambiante y exige conocer dónde se encuentran establecidas y para dónde se dirigen, para así poder determinar la estrategia a desarrollar. La gestión de las Relaciones Públicas e Institucionales implica la ejecución de varias acciones planificadas y medidas para que sean eficientes, pero sobre todo exigen el conocimiento por parte de la gerencia de lo que éstas significan. Existen diversas concepciones sobre los modos de cómo gestionarla y esto surge a partir de la situación específica en la que se encuentra cada empresa, en la toma de decisiones y las estrategias que plantean sus dirigentes.

## Marco Metodológico

- Ficha Técnica

- Diseño de investigación	-Exploratorio
- Método de investigación	-Cualitativo
- Técnica de recolección de datos	-Entrevista
- Instrumento de recolección de datos	-Guía de pautas
- Población	-Empresas privadas de la ciudad de Córdoba
- Muestra	-24 entrevistas
- Criterio muestral	-No probabilística intencional o de juicio

#### - Diseño de investigación: Exploratorio

“Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes” (Kerlinger, Fred y Lee, Howard: 2002). Si bien existen estudios sobre el estado de la disciplina en diferentes ámbitos, como por ejemplo: ONG, sector público o privado también varían según el contexto de investigación (Córdoba, Bs. As., Argentina, España, etc.). En el presente trabajo de investigación se explorará sobre la gestión de Relaciones Públicas e Institucionales, evaluando la concepción y función de la disciplina en la estrategia general de la empresa, identificando las prácticas realizadas e indagando la planificación, investigación y la medición de las acciones realizadas.

#### Método de investigación

Siguiendo la línea teórica de Vieytes, se hace referencia al método cualitativo como:

*“(..) el planteo que caracteriza a la investigación cualitativa es su intención de entender los acontecimientos, acciones, normas, valores, etc., desde la perspectiva de los propios sujetos que los producen y experimentan.” (Vieytes, 2004:613)*

El tipo de investigación “cualitativo” es elegida para dicho trabajo a razón de comprender el marco de referencia de nuestro objeto de estudio como así también permitirá obtener toda la información que sea necesaria para responder a nuestro problema. Es decir, a través del método cualitativo se indagará y entenderá cual es el desarrollo de la disciplina, determinando como actúa la misma en el sector empresarial de la ciudad de Córdoba y describiendo el comportamiento de las diferentes variables que la componen.

#### - Técnica de recolección de datos

- Observación indirecta: entrevistas

Técnica que permite recolectar datos de los miembros entrevistados, a través de preguntas abiertas, que responden a una guía de pautas previamente confeccionada. Se trata de un instrumento que, al promover un contacto directo entre el investigador y los interlocutores, y tener una dirección débil, permite acceder a información de mayor profundidad, y cuya importancia pudo no ser prevista. Las mismas son grabadas para poder ser transcritas tal cual para que no exista posibilidad de sesgo.

**- Instrumento de recolección de datos**

- Guía de pautas

**- Muestra**

El tipo de muestreo a utilizar en este trabajo es no probabilístico intencional o de juicio. En el estudio de tipo exploratorio es usual la técnica de muestreo no probabilístico, ya que se utiliza en situaciones en que se pretende adquirir un conocimiento inicial en un problema que se encuentra escasamente delimitado. En el muestreo de juicio o intencional es el investigador quien decide qué elementos son los más adecuados para realizar la investigación. El interés se centra en la riqueza que nos pueden brindar algunos individuos a diferencia de otros.

Para la realización de las entrevistas a las empresas se procederá a definir variables:

Tamaño de la empresa	Rubro	Sección	Nº de entrevistas
PyMEs	Servicios	Con encargado de comunicación	4
		Sin encargado de comunicación	2
	Productos	Con encargado de comunicación	4
		Sin encargado de comunicación	2
Grandes	Servicios	Con encargado de comunicación	4
		Sin encargado de comunicación	2
	Productos	Con encargado de comunicación	4
		Sin encargado de comunicación	2

Para la delimitación entre empresas PyMEs y grandes, se utilizarán tanto los datos de números de empleados exigidos como también los montos de ventas. Estos últimos no son excluyentes, ya que se considera a posibilidad de no tener acceso a dicha información.

Con respecto a la variable con encargado de comunicación y sin encargado de comunicación, se aclara el mismo puede ser o no profesional en comunicación. Cabe destacar que en el caso de las empresas que pertenecen a la característica “con encargado de comunicación” se entrevistará tanto al responsable de comunicación como al gerente general, ya que se considera necesario para la consecución de los objetivos del trabajo.



Empresas entrevistadas

➤ **ARCOR**

Gerente de Producción Córdoba

Analista de Gestión de RR.HH

➤ **CARUCHAS**

Gerente General

➤ **CHAPPAI**

Gerente Producción

Gerente de Marketing

➤ **COOPERATIVA PUERTO DESEADO**

Gerente General

➤ **GEA**

Gerente General

Comunicación Institucional

➤ **HOY DÍA CORDOBA**

Gerente Comercial

➤ **INSTITUTO OULTON**

Gerencia

RRHH y Calidad

➤ **INTER FILE**

Gerente General

➤ **KAYOMAKENSY**

Gerente General

Relaciones Públicas

➤ **NEYRA HNOS.**

Gerente General

Marketing

➤ **REGALOSSORPRESAS.COM**



Gerente General

- RICHETTA SRL

Gerente General

- SIEMENS S.A

Gerente General Córdoba

- UBSA – Equipos y servicios de salud

Gerencia

- UP SOFT

Gerente General

- Y2K

Gerente General

Gerente de Marketing

## Análisis de Datos

Luego de realizado el trabajo de campo en el cual se efectuaron entrevistas a 16 empresas privadas de la ciudad de Córdoba se procedió a identificar dimensiones que permitieran ejecutar el análisis de la información recopilada, a fin de reflejar las diferentes posiciones confrontadas con el marco conceptual establecido.

En la presente etapa de análisis se exponen los resultados en cuatro apartados: 1) las empresas en el contexto de coyuntura, 2) Relaciones Públicas e Institucionales: la comunicación como herramienta principal, 3) la administración de la disciplina y 4) la concepción de las Relaciones Públicas e Institucionales.

### 1. Las empresas en el contexto de coyuntura

Realizar un análisis de las empresas en el contexto de coyuntura refiere el estudio de los siguientes puntos:

- 1.1 Caracterización del escenario
- 1.2 Los efectos del escenario en las estrategias empresariales
- 1.3 La empresa como sujeto social y sus vínculos.

#### 1.1 Caracterización del escenario

La realidad económica, social y política en la que se desenvuelven hoy las empresas de la ciudad de Córdoba no puede ser inadvertida ante cualquier tipo de investigación a realizar, ya que la incidencia que produce sobre las organizaciones es significativa, siendo factor causante en ocasiones de las acciones realizadas o de los resultados obtenidos. Lo antes dicho se fundamenta a su vez con el marco conceptual establecido, respecto a la concepción de las organizaciones como un subsistema que pertenece a un sistema mayor con el cual mantiene relaciones interdependientes.

El escenario al que se hace referencia es presentado por los empresarios cordobeses como un contexto en constante movimiento que resulta con frecuencia poco predecible. La inestabilidad proveniente tanto de políticas gubernamentales, tarifas inflacionarias, crisis internacionales y cuestiones sociales entre otras provoca que las empresas se “acostumbren” a convivir con ella creando soluciones adaptadas a tal situación en algunos casos o en otros, restringiendo sus actividades.

Un aspecto importante es que si bien con frecuencia hay situaciones que coartan o desvían las perspectivas de los empresarios, otras veces el estar acostumbrados a “las sorpresas” origina que dicho contexto resulte en una constante sensación de imprevisibilidad, teniendo como consecuencia una actividad empresarial dependiente. Que los proyectos no puedan ser cumplidos y que los recursos no sean suficientes provoca una actitud preventiva muchas veces necesaria y otras tantas no. Para algunos empresarios esta situación constituye un factor que ciñe sus proyectos teniendo que enfrentarlos continuamente, incluso tornando en algunos casos en una actitud reactiva.

## **1.2 Los efectos del escenario en las estrategias empresariales**

Como se menciona en el punto anterior, el escenario en el que actúan los empresarios resulta un factor crucial en el desarrollo de las estrategias y en la definición de los objetivos tanto a corto como a largo plazo.

A través del trabajo de investigación se puede dilucidar como las PyMEs sufren en mayor medida los cambios del entorno debido a que son organizaciones en desarrollo y creciente participación en el mercado y, por lo tanto, son más endebles a los cambios ocurridos. En referencia a las estrategias comunicacionales en particular, se puede observar una tendencia a realizar cambios de perspectivas continuamente para intentar responder positivamente a las demandas del mercado.

A continuación se expone la posición adoptada por el gerente general de una PyMEs de servicios ante la crisis:

*"Uno aprende a convivir con crisis, creo que sacando una crisis que tuvimos el año pasado, si te digo la verdad no es como que no se nota la crisis, creo que uno ya plantea una estrategia de comunicación pensando en crisis, por lo cual es como habitual en cualquier tipo de comunicación."* (Martín)

Este ejemplo permite visualizar como una empresa introduce la variable de imprevisibilidad en sus estrategias para estar preparados o responder a las circunstancias que el contexto les presente, y también la definición de crisis como "habitual".

El caso de las grandes empresas la perspectiva no varía notablemente ya que se pudo visualizar como a través de estas circunstancias imprevistas las decisiones deben ser replanteadas o modificadas debido a que si bien cuentan con una estructura lo suficientemente grande como para responder a las contingencias, las estrategias también son afectadas notablemente.

El ejemplo que se presenta a continuación, tomado del testimonio del encargado de comunicación de una empresa, refleja tal situación:

*"Esa fue la primera crisis importante que movilizó nuestra área. Tratamos de cambiar el enfoque. El enfoque nuestro era más comunicacional que el de ventas. El área se tiraba mucho a comunicación y la empresa necesitaba que tuviera un foco en las ventas, que se concentrara en que la comunicación no fuera meramente institucional sino que fuera orientada a ventas".* (Crisis económica 2009) (Cecilia)

Esta empresa gestionaba su comunicación institucional respondiendo a un objetivo propuesto en un momento que se consideraba idóneo para tal gestión, pero a partir de una

variación en el mercado la perspectiva tuvo que ser modificada optando por una estrategia fuertemente orientada a aumentar el nivel de ventas.

Durante la exposición de la mayoría de los puntos posteriores se puede percibir el hincapié establecido por cómo las empresas se desenvuelven en un escenario que les exige realizar de manera constante cambios en sus estrategias planificadas o no, que les impide poder cumplir con sus objetivos teniendo que redefinir el rumbo establecido, ya sea temporalmente o no, los pone continuamente a prueba en términos de agilidad y previsibilidad ante el cambio.

En las empresas se observa una tendencia a estar interesados en ampliar sus estrategias de comunicación ya que las consideran importantes para el desarrollo empresarial. Si bien reconocen que al momento de tener que implementarlas cuestiones que se consideran urgentes como, por ejemplo, aumentar las ventas y disminuir los gastos adquieren prioridad debido justamente a esta inestabilidad a la cual se hace referencia y a la necesidad de mantenerse en el mercado; también hay empresarios que ante circunstancias de crisis adoptan una estrategia comunicacional activa.

En relación a ello se expone la siguiente cita del gerente general de una empresa de venta de productos:

*"La crisis es un buen momento para fortalecer la comunicación, si es que uno sabe comunicar (...) hemos hecho acciones que nos han permitido sobrellevar un poco la crisis."* (Luis)

Como evidencia el testimonio presentado, aún en contextos de inestabilidad los empresarios deciden adoptar estrategias comunicacionales que les permitan resistir o responder ante las situaciones de contingencia.

Por último, un aspecto a relucir es que la existencia de un encargado de comunicación o no en las empresas no constituye en este caso específico una variable de influencia ante la ejecución de acciones de comunicación en periodos inestables, sino como una estrategia fruto de la concepción de funcionamiento del negocio por parte de la gerencia.

### 1.3 La empresa como sujeto social y sus vínculos

En el contexto al que se hace referencia a lo largo del análisis cabe destacar también el reconocimiento que tienen las organizaciones de sí mismas como sujetos sociales. Las empresas se adjudican un papel dentro de la sociedad, el cual se relaciona con los diferentes actores que forman parte de ella y produciéndose consecuencias propias de la misma relación.

La siguiente referencia presenta el testimonio del gerente general de una empresa grande que se adjudica el siguiente papel social:

*“Somos referentes en el mercado, somos generadores de opinión”*(Luis)

La cita presentada expone la posición adoptada por esta organización en particular donde no sólo se plantea como objetivo el ofrecerle un producto a la sociedad sino también el hecho de ser partícipe de la misma siendo sujeto activo de la realidad social. Se puede vislumbrar en la investigación que tal reconocimiento por parte de las empresas no surge únicamente por la relación constante que mantiene con el entorno, sino también como se expresó en el marco conceptual, como respuesta a las consecuencias propias de tales relaciones, basadas en el compromiso y la confiabilidad para con la organización.

En las grandes empresas las relaciones establecidas tienden a ser más fuertes y por ende suelen ser gestionadas de manera mas planificada debido al nivel de compromisos asumidos y las consecuencias que pueden producirse en el manejo de las mismas. Como se menciona en el marco conceptual, la toma de conciencia social mana de la consideración de la

organización como poseedora y administradora de un bien social como es el trabajo. La vinculación con el personal y con las asociaciones que los representa deriva en una actividad más proyectada y conciente debido precisamente a este compromiso social. Este punto se observa a través de la siguiente cita y que expone también un ejemplo de los vínculos establecidos y gestionados por las empresas:

*“Los sindicatos han crecido mucho, se han empoderado mucho, entonces eso obliga a que tengamos muy aceitado no solo el contenido sino también la forma en que comunicamos las cosas para que nadie se sienta susceptible y bueno para cuidar mucho la relación con el empleado y con el sindicato. Entonces cuidamos mucho lo que es la información y los mensajes que publicamos.” (Julieta)*

En este caso se puede clarificar el compromiso que refleja la relación con los empleados y con quienes son sus representantes, los sindicatos, para establecer una comunicación más precisa y transparente. El diálogo, la negociación y el mutuo entendimiento no sólo son necesarios para conseguir una relación positiva sino también respecto a la reputación de la empresa.

A los fines de ejemplificar otro vínculo importante y la necesidad de gestionarlos, se expone la experiencia de una empresa grande la ciudad de Córdoba:

*“Este año hemos estado estables... En la crisis del 2001 nos cancelaron grandes contratos y eso significó terminar contratos con proveedores y eso trajo muchos problemas... incluso tuvimos manifestaciones acá en la sede de Córdoba, y bueno había que gestionar las relaciones con todos los perjudicados y ahí se encargaba una relacionista pública... siempre ante una crisis tiene que ser una sola persona la que se encargue de hablar sobre el tema, no pueden estar todos hablando.” (Fernando)*



En las grandes empresas se puede observar de manera notable cómo los vínculos establecidos tienen gran incidencia y producen importantes consecuencias mutuas. Esto se debe, como se expresó líneas atrás, a que los compromisos asumidos comprenden importantes acuerdos, con altas sumas de dinero y elevados niveles de riesgo.

En las PyMEs, en cambio, este tipo de conflicto respecto a los vínculos determinados puede no ser notorio debido a que la capacidad de influencia resulta de manera más asimétrica. La organización tiene poco nivel de incidencia e incluso de independencia de sus proveedores, pero a su vez, como se expresó en el apartado que brinda una breve descripción de las empresas, los clientes de las PyMEs suelen ser grandes organizaciones con un importante poder de negociación. Al no situarse en igual posición el poder de negociación es mínimo, limitándose con frecuencia a sortear las influencias de quienes poseen el mayor control de las situaciones. Por lo tanto, se observa que las PyMEs son más reticentes a gestionar esos vínculos con los cuales no tienen demasiado poder de negociación por la pequeña magnitud de su negocio, pero si en cambio orientados a realizar acciones con sus clientes a fin de lograr su fidelización. Por ende, la gestión de los vínculos en las PyMEs suele observarse principalmente en sus actuales y potenciales clientes.

A partir de lo expuesto se puede afirmar que el reconocimiento por parte de las organizaciones como un sujeto social tiene como consecuencia una mayor cantidad de vínculos que las organizaciones establecen. El contexto está cambiando y cada vez son más importantes las relaciones sociales establecidas con los diferentes públicos. En relación a lo señalado en el marco conceptual respecto a los tipos de vínculos que una organización puede establecer, se puede observar una tendencia, expresada por los empresarios y observada en las estrategias, a gestionar por parte de las grandes empresas a todos los vínculos: Funcionales (In Put y Out Put) Difusos (Ecologistas, Residentes, Estudiantes, Medios, otros.) Posibilitadores (Accionistas y Juntas Directivas) y Normativos (Asociaciones y Colegios Profesionales). Respecto a la relación con el gobierno es necesario destacar el bajo nivel de vinculación respecto a

intereses comunes, salvo acciones meramente comerciales solo algunas empresas mencionaron mantener estrategias de relación.

En las PyMEs, se hace referencia según la gestión de sus vínculos a los siguientes vínculos: Funcionales (Empleados y Consumidores) Difusos (Residentes de la comunidad, Medios de comunicación, Ecologistas, otros.) y Normativos (Asociaciones).

## **2. Relaciones Públicas e Institucionales: La comunicación como herramienta principal**

Las Relaciones Públicas e Institucionales utilizan diferentes herramientas para concretar sus objetivos. En el siguiente apartado se presentan las diferentes acciones y herramientas utilizadas, y principalmente a la comunicación como el medio substancial esgrimido por los empresarios de la ciudad de Córdoba.

La comunicación es gestionada de diferentes maneras por las empresas y factores como el tamaño, la cantidad de empleados, los vínculos establecidos y el mercado donde actúan son algunos de los influyentes en las acciones desarrolladas. La cultura de la empresa y sus objetivos delimitan el cómo y el por qué de dicha administración.

A continuación se enumeran los próximos contenidos a desarrollar en el siguiente apartado:

- 2.1 Comunicación interna: gestión y herramientas
- 2.2 Comunicación externa: gestión y herramientas
- 2.3 Redes Sociales
- 2.4 Responsabilidad Social Empresaria

### **2.1 Comunicación interna: gestión y herramientas**

A través de la información recabada se pudo visualizar que 5 de cada 8 PyMEs presentan una tendencia a gestionar su comunicación interna dependiendo del número de

empleados e incluso que este factor actúa como justificativo de la falta de una gestión más planificada y controlada. Aquellas organizaciones que se consideran a sí mismas como una “familia” donde los roles están establecidos pero los cuales suelen ser con frecuencia temporales debido a que se producen intercambios de tareas; la comunicación y específicamente los canales de comunicación interna son consecuencia de las necesidades y de las circunstancias diarias. El crecimiento de las organizaciones en términos de número de empleados o de expansión del mercado abarcado produce rupturas en la comunicación establecida reduciendo la necesidad de una gestión más formalizada o sistematizada en los procesos. Para poder reflejar de manera más precisa lo detallado se expone la siguiente experiencia comentada por el gerente general de una PyMEs:

*“En ese momento fue el volumen, la cantidad de gente que había. No podíamos manejarlos o no lo manejábamos correctamente. Había errores en la comunicación y las decisiones por la cantidad de personal. Por ejemplo: comunicábamos algo tarde por no tener tiempo. Teníamos que dejar lo que debíamos para hablar con personal. Por eso se buscó una chica que hiciera recursos humanos...” “Hoy volvimos al principio de nuevo por la cantidad de personal que tenemos. Y al tener experiencia y conocernos no hace falta hablar con la gente una vez por semana o cada quince días como en aquellos momentos...” (Damián)*

En este ejemplo se observa como el factor “crecimiento en número de empleados” desestabilizó los procesos de trabajo y dificultó la toma de decisiones logrando como resultado la necesidad de contratar personal capacitado que pueda gestionar la comunicación interna.

A partir de esta situación emana otro punto importante que deviene de las condiciones económicas en la que se desarrollan las organizaciones y que es la “tercerización”. Esta estrategia de negocios es adoptada por los empresarios a causa de la falta de estructura para desarrollar todos los procesos productivos o también por variables financieras que permiten

una disminución en los gastos. En lo que respecta a la gestión de Relaciones Públicas e Institucionales resulta interesante evaluar cómo las empresas que poseen parte del proceso de fabricación de sus productos tercerizados administran la relación con estas compañías que producen para ellas. En concordancia a lo analizado se plantea el siguiente interrogante: ¿Se considera a las empresas tercerizadas parte vinculante de las organizaciones o agentes independientes? y si se consideran parte ¿Cómo es gestionada la comunicación?

Las posiciones resultantes de la investigación en las empresas privadas de la ciudad de Córdoba respecto a la tercerización, se definen en los siguientes puntos: 1) quienes la consideran externas a las empresa tercerizadas y no realizan acciones que las incluya salvo las meramente comerciales y 2) aquellos que se adhieren a la perspectiva de un negocio abarcativo de la cadena de valor, sean internas o externas algunas de sus partes, realizando estrategias integrales. A partir de tal consideración, la comunicación es gestionada de diferentes maneras y adaptándose a la definición del negocio empresarial. La claridad en la conducción de estos aspectos incluye no sólo a las grandes empresas que cuentan con importantes capitales para trabajar sus vínculos, sino también a las PyMEs, que reconocen la necesidad e importancia de tal gestión.

Un emprendimiento que fabrica productos textiles ejemplifica el punto nº 2:

*"En un proyecto como el nuestro creo que lo que deben captar toda la gente que trabaja con nosotros (...) tiene que conocer nuestra esencia, esto que yo te vine contando es lo primordial eso y de alguna forma tiene que llegar..." "Nosotros a cada taller nuevo que vamos a incorporar le damos una breve reseña de cómo nació, le damos ese videíto de 3 min., que te cuenta cómo es la historia de la empresa y le explicamos cómo es nuestra metodología de trabajo..." (Néstor)*

La palabra “incorporar” utilizada por el gerente general da la pauta de la visión de negocios y del modo de gestionar las relaciones establecidas. Cada público vinculante es considerado parte fundamental de la estrategia global.

Los casos expuestos reflejan cómo diferentes concepciones del negocio repercuten en la manera de gestionar la comunicación y en la importancia asignada a ésta. En el último caso presentado, la cultura organizacional y el fin de la organización actúan como pilares de su accionar. Ni mejores ni peores las estrategias, lo importante de lo expuesto es distinguir como funcionan las organizaciones y como son gestionadas en consecuencia. Respecto a lo ya citado en el marco conceptual, la visión sobre las organizaciones como conjuntos organizados es posible reconocerlo a través de estos testimonios. Los mismos exponen un reconocimiento de su accionar y tales repercusiones tanto en la sociedad como en el funcionamiento de su organización.

En el caso de las grandes empresas se pueden vislumbrar dos tácticas diferentes de gestión de la comunicación interna. Estas organizaciones contienen un número elevado de personal y en su mayoría también varias sucursales (incluso en el extranjero) donde las diferencias culturales suelen limitar las acciones debido a diferentes maneras de comprender la realidad o el modo de administrar el negocio. Las grandes empresas cordobesas suelen tener una casa central o madre en la ciudad de Buenos Aires. En este punto lo interesante es analizar cómo se comportan las áreas encargadas de la comunicación interna y el papel que desempeñan. En la presente investigación se observan dos comportamientos:

- I. Centralización, sistematización y directivas: en este caso, la casa central o madre está ubicada en otra localidad y desde allí es gestionada la comunicación, dando poca autonomía a la gestión de la comunicación interna. Se establecen medios de comunicación formales que posibilitan el desarrollo del negocio y

que se adaptan a las condiciones particulares pero no son determinados por la propia sede o no hay posibilidad de intervención directa.

*“Para nosotros es muy importante, para (...) lo es, si bien no es gestionada desde acá, todo está establecido para que llegue a donde tiene que llegar, desde Buenos Aires le da una prioridad alta, y se preocupan porque la comunicación llegue de manera correcta y aplicada a cada público” “Nosotros nos comunicamos vía intranet, ahí tenemos información sobre todo lo que sucede en (...), podemos publicar nosotros información para que nuestros compañeros lean.”(Fernando)*

- II. Centralización, sistematización y referentes: la empresa posee departamento de comunicación en una sede central y a partir de ahí se delimita la estrategia general del departamento. En todas las sedes que posee la organización hay una persona llamada “referente” la cual se encarga de realizar la bajada de lineamientos y de gestionar la comunicación interna dentro de los marcos establecidos. A partir de esta posibilidad, y a comparación del punto anterior, cada sede posee cierta autonomía respecto a la casa madre.

*“(...) la base de la gerencia físicamente está en ubicada en Bs. As. Donde está el otro edificio corporativo. Ahora, ¿cómo hace para distribuir toda la información en tiempo y forma y para replicar información y para asegurarse de que sea la misma información en cada uno de los lados? Justamente, a través de los referentes, por eso cada planta dentro de su equipo de RRHH tiene una persona que cumple con este rol de referente de comunicación interna y es la manera que tiene de asegurarse que sea la misma información para todo el mundo...” (Paula)*

Los puntos expuestos presentan dos modalidades de cómo desarrollar una gestión comunicacional en empresas de gran envergadura.

Un caso totalmente diferente al planteado, pero que en cierto punto traza una relación con las empresas industriales, donde los productos que se fabrican son maquinarias de altos costos y que son vendidas a otras empresas y que se desenvuelven en un mercado donde hay poca competencia. En este tipo de organizaciones hay gran cantidad de trabajadores de planta, donde no es requisito fundamental poseer estudios, incluso donde muchos son analfabetos y su trabajo se rige principalmente por normas. No es correcto afirmar que la comunicación interna no es gestionada sino que la misma responde a las condiciones y objetivos delimitados. En este tipo de empresas se observó el establecimiento de reuniones como herramienta principal de comunicación de los objetivos a cumplir, las fallas o nuevas adquisiciones en maquinaria; pero como el trabajo consta de un ciclo y se considera que no hay posibilidad de innovación o de aportar ideas por parte del empleado debido a que es un proceso lineal existe una comunicación basada en especial en informar como se trabaja antes que permitir una participación por parte de los empleados.

En referencia a los medios de comunicación interna utilizados por las empresas de la ciudad de Córdoba, en la presente investigación se hace referencia a los siguientes:

Técnica	PyMEs	Grandes	Público	Contenido
E-mail	x	x	- Empleados	- Información - Newsletter
Revista Institucional		x	- Empleados - Familia del empleado	- Información - Objetivos empresariales - Eventos - Acciones de RSE - Juegos para la familia
Telefonía celular Corporativa		x	- Empleados	
Capacitaciones y reuniones	x	x	- Empleados	- Técnicas - Informativas - Espacio de debate y diálogo. - Delimitación de objetivos.

				- Transmisión de valores y filosofía empresarial
Eventos	x	x	- Empleado - Familia del empleado	- Fiesta de fin de año - Aniversario de la empresa - Cumpleaños
Buzón de sugerencias	x	x	- Empleado	
Intranet		x	- Empleado	- Información - Contacto con diferentes áreas. - Espacio de quejas y sugerencias. - Acciones realizadas. - Publicaciones del empleado.
Carteleras	x	x	- Empleado	- Novedades
Afiches mensuales		x	- Empleado	- Novedades
Desayunos de trabajo		x	- Empleado	- Informativas - Debate - Definición de objetivos
Videos y folletería	x		- Personal tercerizado	- Historia - Objetivos
Avisos anexados a sueldos		x	- Empleado	- Información

El e-mail corresponde a la herramienta comunicacional utilizada por 13 de 16 empresas entrevistadas. A través del e-mail se transmite información ya sea técnica u operativa, pero también se establece una comunicación continua con el empleado. Es utilizado también para enviar el newsletter de la organización. Se presenta como tal debido a sus características comunicacionales intrínsecas y sumamente valoradas por los empresarios como son: instantaneidad, costo 0, formalidad, y la posibilidad de desarrollar tácticas adaptadas a los diferentes objetivos.

La revista institucional es una herramienta utilizada por 4 de las 8 empresas grandes. El contenido refiere específicamente información sobre la empresa, sus clientes, la vida social de las empresas, los eventos, acciones de Responsabilidad Social Empresaria y algunas suelen



incluir información y/o juegos para la familia. El alto costo que significa invertir en una revista impresa de estas características es la razón por la cual pocas empresas la utilizan o quienes ya la poseen, ante un recorte de presupuesto, detienen su circulación, publican menos números por año o con menor cantidad de pliegues.

Un medio de comunicación utilizado por 2 de las 16 empresas es la telefonía celular corporativa utilizada con los empleados. El servicio es gratuito entre los miembros de la organización, es costado por la empresa con el fin de establecer una comunicación continua y que facilite el trabajo cuando el mismo se desempeña en ambientes diferentes. En relación a ello se enuncia el siguiente comentario del gerente general de una empresa grande de servicios:

*"(...) también tenemos una comunicación corporativa, equipo de comunicación corporativa que tienen los asociados, siempre se puede llamar y esto hace por un lado a la comunicación y por otro lado para evitar esa cuestión "No, no avise porque no tenía plata" no es posibilidad de que acá nadie avise, nadie comunique algo importante por cuestión de plata y eso es lo que tenemos hoy como comunicación."*  
(Silvia)

En este caso que son asociados porque es una cooperativa (250 personas) quienes poseen cada uno un teléfono celular corporativo propio para trabajar y para mantenerse comunicados continuamente. Este medio resulta idóneo debido a que la mayoría del personal no posee acceso a computadoras y su trabajo se realiza en diferentes lugares de la ciudad.

Por otro lado, las Capacitaciones y las Reuniones son una herramienta utilizada por las empresas (7 de 16 empresas) como medio de comunicación con los empleados para poder transmitir la cultura organizacional, propiciar un espacio de diálogo o debate con el empleado, resumir acciones mensuales, delimitar objetivos futuros, transmitir información técnica u operativa, entre otros. El ejemplo que se presenta a continuación refleja como una empresa a

través de capacitaciones y reuniones con el personal pretende algo más que el simple hecho de lograr que cumplan con su trabajo, sino hacerlos parte de un negocio común.

*"Es complicado porque lo que primero la gente quiere es trabajar, no es que dice yo voy acá porque me interesa la actividad cooperativa, el crecimiento, el desarrollo, toda la económica social o porque quiere hacer prevención, no, la persona viene porque necesita trabajar y bueno entonces a partir de la necesidad de esa persona que lo único que quiere es trabajar hay que empezar a construir... bueno como vamos a trabajar, como nos tenemos... y eso lo hacemos a través de la capacitación y de las charlas y de que bueno es buscar que nuestros supervisores... tenemos que estar muy convencidos todos de lo que estamos haciendo ..."* (Silvia)

De este ejemplo surge un objetivo o un accionar realizado por una empresa, que marca fuertemente la intención de querer transmitir y que se incorpore una cultura organizacional específica en cada uno de los miembros que la componen. La característica de ser una cooperativa, con una imagen definida por ellos como negativa debido a cuestiones económicas pasadas y que brinda el servicio de seguridad (hoy muy controvertida por la continua inseguridad) son las bases de un trabajo constante por parte de la dirección de querer "incorporar" una filosofía de trabajo basada en un concepto diferente al establecido de seguridad y de cooperativismo.

Los eventos internos son realizados en mayor o menor cantidad por todas las empresas entrevistadas. La fiesta de fin de año, el aniversario de la empresa y los cumpleaños de los empleados son los más comunes. Un aspecto muy importante es la incorporación de la familia del personal en los festejos mencionados. Esta estrategia tiene relación con lo expuesto en el apartado anterior respecto al papel que se adjudican las empresas y el compromiso que adoptan desde tal posición.

El buzón de sugerencias es utilizado por 4 de cada 16 empresas. La tecnología es un medio por el cual se desarrolla esta estrategia. Hacemos referencia a intranet, un medio de comunicación utilizado por las grandes empresas, 3 de cada 8 lo utilizan. Lo interesante de este instrumento también es como crea un espacio tanto global como particular con la intención de mantener la relación de la empresa en su conjunto así esté dividida en partes e incluso esparcida por muchos lugares del mundo, pero permitiendo un lugar propio de cada delegación. Intranet ofrece la posibilidad al empleado de hacer quejas o sugerencias a través de un sistema anónimo. Otro medio utilizado es el 0-800 también a disposición del personal y de manera anónima.

Las acciones ejecutadas por las organizaciones suelen ser respaldadas con cartelera informativas. Son utilizadas por 2 de 16 empresas y en especial en empresas con empleados de planta y donde no se tiene acceso a computadoras.

Por último, y no menos importante, existen variedades de acciones que realizan algunas empresas a fin de gestionar su comunicación interna:

Los videos y la folletería son acciones que requieren una alta inversión y por ende no son utilizados por muchas empresas, 1 una sola empresa hizo mención de dicha herramienta a fin de transmitir su historia y filosofía empresarial con empleados tercerizados.

Los afiches mensuales (publicaciones en las cartelera y funcionan como resumen de información), los avisos anexados a los sueldos (la mayoría de los pagos al personal están bancarizados) y los desayunos de trabajo (acción utilizada por una empresa a fin de crear mayor unión entre empleados de mandos medios creando un espacio de expresión, desarrollo y discusión) son utilizados por 1 de cada 16 empresas.

Como se puede observar en el análisis existen gran variedad de medios de comunicación interna adoptados por las empresas de la ciudad de Córdoba. Cabe aclarar que los resultados presentados deben ser tomados de manera estimativa debido a que surgen del entrevistado, por lo tanto pueden existir técnicas no mencionadas por ellos pero si

desarrolladas. Algunas menos formales y algunas más, ciertas con objetivos precisos y otras creadas a fin de establecer mínimamente un canal de comunicación, pero la mayoría utilizada como medio para lograr un fin. Los medios de comunicación desarrollados no acaban en sí mismos sino que son utilizados como una herramienta para lograr algo, ya sea informar, mantener acuerdos, apoyar una idea o desarrollarse.

Respecto a la gestión de la comunicación interna en las PyMEs que poseen un encargado de comunicación, se observa que la misma no varía de las que no poseen, y se debe precisamente a que dichos encargados en este tipo de organizaciones tienen como función principal gestionar la comunicación externa. En cambio, en las grandes empresas hay una división de la gestión en su conjunto: RRHH para toda acción relacionada a lo interno y Comunicación Externa a toda vinculación o gestión externa.

## 2.2 Comunicación externa: Gestión y herramientas

Así como la cultura de cada empresa, el tamaño, el producto o servicio que se ofrece son determinantes de la estrategia adoptada, la comunicación externa también se ve delimitada por múltiples factores.

Un aspecto importante observado en el trabajo de campo realizado fue lo establecido por los gerentes de la mayoría de las empresas de servicios. Ellos señalan que al ser lo que ofrecen un intangible, su motor de negociación es la comunicación. A través de ella, el cliente confía en la organización, tiene posibilidades de conocer el servicio o que se le brinda una sensación de mayor cercanía, logrando que los negocios se concreten. En igual situación se encuentran las empresas que no tienen una sede física sino que se desarrollan a través de (la) Internet. La cita que se presenta a continuación expone lo desarrollado:

*“Normalmente uno tiene que ser más agresivo en comunicación porque tiene que dar la mayor tangibilidad posible a lo intangible, porque al no tener un local físico con la*

*gente no puede ver... o sea la posibilidad de estafa o el riesgo percibido es muy alto..."*

(Germán)

Si bien estas empresas adoptan este tipo de estrategias comunicativas y le confieren una gran importancia a las mismas para el desarrollo del negocio, el tipo de producto que se vende es un condicionante muy importante. No plantea de igual manera su estrategia una organización que vende productos industriales a nivel masivo o a otras empresas, que aquellas que lo hacen directamente al cliente o al consumidor final. En este último caso se observan gestiones más personalizadas para cada público y también una mayor diversidad de acciones ejecutadas.

Nuevamente la diferenciación entre las organizaciones PyMEs y Grandes cobra relevancia ante el presente análisis.

A partir del trabajo desarrollado se puede advertir una tendencia por parte de las grandes empresas a gestionar con personal propio la comunicación interna o los recursos humanos, asignado una persona o creando incluso un área específica; y por otro lado cediendo la comunicación externa a agencias especializadas. En cambio en las PyMEs se observa un comportamiento podría decirse contrario, la comunicación interna es gestionada de una manera más leve debido a que la atención está centrada en realizar acciones de comunicación externa, como Publicidad, Marketing y Relaciones Públicas. El marketing como posicionamiento del producto y de la marca, la fuerza de ventas, los estudios de mercado, el mantener un contacto constante con el cliente y su fidelización entre otras, son las acciones más llevadas a cabo por las empresas y a partir de esos objetivos se enmarcan las estrategias. Apuntemos entonces que al hablar de comunicación externa, preferentemente con las PyMEs, las empresas hacen referencia a la comunicación con el cliente, resultando las Relaciones Públicas como una función de apoyo a las estrategias de Marketing.

Respecto a los medios de comunicación externa utilizados se enumeran los siguientes:

Técnicas	PyMEs	Grandes	Público	Contenido
Página Web	x	x	- Clientes - Potenciales Clientes - Público en general	- Institucional (historia, valores, misión, visión, etc.) - Productos - Contacto - RSE - Prensa - RRHH
E-mail	x	x	- Clientes - Potenciales clientes	- Información - Novedades - RSE - Eventos
Publicidad	x	x	- Potenciales clientes	- Promocionar productos
Gestión de Prensa	x	x	- Clientes - Potenciales clientes - Público en general	- Eventos - Información
Eventos		x	- Clientes - Proveedores	- Cultura organizacional - Logros - Proyectos futuros
Redes Sociales y Blogs	x	x	- Clientes - Potenciales clientes	- Información - Productos - Temáticas de debate

La Página Web es el medio que todas las empresas entrevistadas utilizan para cumplir con sus objetivos de comunicación externa. Respecto a estos objetivos que las organizaciones delimitan se observan los siguientes: difusión de información de la institución (misión, visión, valores, historia, etc.) promoción de productos o servicios, medio de contacto, clientes, posibilidad de personalizar el producto ofrecido, entre otros.

A través de la información recabada se pudo establecer dos comportamientos respecto a esta herramienta: 1) aquellos que la consideran un medio fundamental como imagen de la organización, como punto de venta o de contacto con los actuales o potenciales clientes; y 2) los que manifiestan que es un medio económico, el cual es necesario debido a la globalización

y el crecimiento de las nuevas tecnologías, pero que todavía no encuentran en ella los resultados deseados.

En el segundo punto, se puede concluir a través de lo expuesto en las entrevistas que se debe a que el público objetivo no es habituado de las tecnologías, y que también el producto ofrecido al poseer características técnicas específicas requiere la venta personalizada y profesional.

Aún considerando lo expuesto en el párrafo anterior, hay organizaciones que han logrado sortear estos obstáculos definiendo las características de su público objetivo y a partir de tal concepción elaborando las diferentes estrategias correspondientes para lograr adaptar el medio a las circunstancias. Así mismo, es notable el crecimiento en materia de tecnología y de la concepción del negocio a través de las mismas, y como se mantienen en continuo desarrollo para estar adaptados a las permanentes actualizaciones.

Hoy, el sitio Web no sólo funciona como un medio de transmisión de información unidireccional (organización – público) sino que también incorpora la posibilidad de establecer una comunicación bidireccional que se considera hoy fundamental por los empresarios para lograr los diferentes objetivos propuestos.

Este es el testimonio del encargado de comunicación de una PyMEs de servicios:

*“La idea es seguir construyendo sitios actualizados que hablen de un tema, interactividad, hacer un sitio interactivo...” (Denisse)*

Este último punto no marca diferencia entre las organizaciones PyMEs y Grandes, que posean un encargado de comunicación o no, sino que es utilizado por todo gerente para su estrategia general según la concepción del negocio que posee y de las metas que delimita. Resulta interesante observar como emprendimientos, pequeñas organizaciones ya sea de

productos o servicios y también las grandes, se adhieren a la gestión de las relaciones a través de este medio, y del reconocimiento de la importancia que la misma conlleva.

La interactividad, (personalización de contenidos, juegos, Chat, el intercambio de conocimientos, los debates) se refiere a la comunicación bidireccional que permite obtener un conocimiento acabado de los clientes y así determinar estrategias adaptadas para ellos, incluso permitiendo crearlas conjuntamente. La Web 2.0, incorporado al sitio Web, exige transparencia y un diálogo continuo con las personas que toman contacto a través de ella, por lo tanto las PyMEs y las grandes empresas deben adaptarse a una nueva forma de negocios. En la red de la interactividad no sólo hay un emisor que envía un mensaje a un receptor sino que ambos son creadores y receptores de información, definidos como "Prosumer". Cabe destacar que las PyMEs y las grandes empresas cordobesas se están sumando a esta nueva forma de comunicación lentamente debido a los cambios culturales que la misma exige.

El e-mail, como se expresó en el apartado referido a la gestión de la comunicación interna, es otra herramienta utilizada por las empresas tanto con los empleados como con clientes o potenciales clientes a fin de transmitir información, novedades, promociones, acciones de RSE, entre otros.

Por otro lado, 9 de 16 empresas realizan publicidad, en especial en las revistas o diarios del rubro ya que son los medios de comunicación idóneos para dirigirse a sus públicos objetivos. Se observa que las empresas invierten más en este tipo de medios más que en aquellos que se dirigen al público en general. Por lo tanto, realizan una segmentación del público y actúan en consecuencia con el medio más concreto que se dirige a ellos.

Sin embargo, está claro también que la publicidad tradicional exige grandes montos de inversión y hay una gran brecha con los bajos costos que implican los nuevos medios de comunicación, pero aún así lo que se considera es la capacidad de los empresarios de orientar su comunicación.



Respecto a la gestión de prensa, 8 de 16 empresas la realizan; en su mayoría ejecutan principalmente el envío de gacetillas de prensa a los diferentes medios de comunicación para promocionar sus productos o servicios, los eventos o novedades. En el caso de las empresas grandes que poseen una sede en Buenos Aires, la gestión queda a cargo de los mismos. Para las PyMEs, en cambio, las tareas más operativas de la gestión como por ejemplo la redacción, queda a cargo del encargado de comunicación, y los puntos más fuertes o fundamentales, de la gerencia general. Este último punto también fue observado en una de las empresas grandes de servicios que posee un departamento de comunicación pero donde muchas acciones están a cargo directamente de la gerencia.

Así como una página Web, un folleto o un e-mail puede comunicar por ejemplo la misión o los objetivos empresariales, hay organizaciones que consideran el accionar de sus empleados un canal de comunicación muy importante. La imagen que transmite el personal opera como reflejo del accionar de la empresa. Pocas son las empresas que tienen esa visión respecto a la importancia que tiene el empleado como mero transmisor de identidad de la empresa, incluso una sola empresa hizo mención explícita de tal cuestión. Al respecto y con el fin de esclarecer el análisis se presenta a continuación el comentario del gerente general de una cooperativa:

*“Nuestra mejor manera de vender nuestro servicio, somos nosotros, son nuestros asociados en cada lugar, entonces lo que tratamos es de esa inversión en publicidad invertirla en la capacitación de nuestros asociados” (Silvia)*

Como se mencionó al comienzo del apartado, en ocasiones la falta de una gestión de comunicación externa planificada se debe a que el servicio o el producto que se ofrece, se vende a muy altos costos, ya que hay generalmente muy poca competencia. Estos productos son industriales y no son adquiridos por consumidores finales sino que son comprados por

otras empresas para poder ofrecer sus servicios o fabricar otros bienes. En relación a ello se expone la siguiente cita brindada por el administrador de una empresa grande de servicios:

*“Mira este en un trabajo, hay muy poca competencia en Córdoba y es muy específico el trabajo, es muy específico, y tenés un techo porque es la cantidad de clientes que vos podés hacer y de ahí no te podés mover... yo creo que no sería necesario en este tipo de empresa por los tipos de clientes que tenés, nosotros tenemos mucho administración pública, todo lo que es hospital público, entonces no tenés a donde apuntar o hacer una estrategia de venta, también el campo es muy acotado (...)y también se venden equipos de esterilización pero bueno no es un equipo muy barato y se vende solo...” (Diego)*

El ejemplo presenta el caso de empresas industriales que realizan muy pocas acciones de comunicación y las llevadas a cabo en su mayoría surgen de canjes o porque proveedores o clientes realizan eventos o poseen revistas institucionales y solicitan su colaboración.

La importancia asignada al cuidado de las relaciones con los clientes y a la idea de alimentar dichas relaciones ha hecho que las empresas realicen mayor cantidad de eventos para con sus clientes más importantes. La fiesta de fin de año es uno de los eventos (11 de 16) que hoy realizan las empresas comúnmente adjudicadas anteriormente solo para los empleados.

### 2.3 Redes Sociales

Aún considerando que el porcentaje de empresas que utiliza las redes sociales o los blogs es bajo, 5 de 16, se puede observar de manera general el uso de éstas herramientas por parte de los empresarios cordobeses. El reconocimiento de la importancia que tiene el consumidor, no sólo como simple adquiriente del producto o servicio, sino también como un actor que crea contenido y puede realizar aportes a la organización es la cuestión por la cual las

organizaciones están comenzando a considerar y a incluir dentro de su estrategia general de negocios la gestión de esta nueva herramienta. Si bien algunas empresas comenzaron creando una cuenta por ejemplo en una red social como un medio más de información, hoy reconocen que deben realizar un cambio que permita la interactividad con sus “amigos” para poder aprovechar los beneficios que la plataforma les brinda.

El efecto instantáneo y significativo que puede producir el participar en una red social exige a los empresarios o a los encargados de la gestión de la comunicación que deban estar concientes del objetivo que se proponen y del contenido que desean publicar, debido a que la interactividad *on line* ubica a los participantes en un escenario frágil en cuanto al modo de acción y sobre todo ante la vista de la comunidad. Dicha visión es observada parcialmente en el accionar de las empresas, admitiendo el poder de estos nuevos medios de comunicación.

Los blogs, por ejemplo, fueron adoptados con el objetivo de mostrar la parte humana y social que comprende la empresa. El objetivo es crear un espacio tanto para que los empleados muestren y compartan su vida social como también para que los clientes formen parte de tal espacio. Este comportamiento se encuentra estrechamente relacionado con esta fase social que hoy las empresas aspiran a mostrar.

Podemos observar también la unión de diferentes herramientas, como la incorporación de blogs dentro de la página Web constituyéndolos en espacios interactivos, o la posibilidad de acceder desde la página a las redes sociales.

Por otro lado, la posibilidad de los empleados de acceder a las redes sociales en horarios laborales es una discusión que plantea diferentes posiciones y controversias. La baja en el desempeño de los empleados es una de las razones más utilizadas para respaldar las decisiones de los gerentes de bloquear los accesos en Internet o de aplicar la norma de manera tácita.

Así mismo, las empresas más jóvenes o vinculadas directamente con los medios digitales, o que comenzaron su negocio de manera *on line* consideran el tiempo invertido por

parte de los empleados en las redes como trabajo, ya que para muchos es una fuente muy importante de información.

Este debate plantea otra arista al encontrarse las empresas con la necesidad de tener controlada la información que poseen. La seguridad informática hoy es uno de los grandes problemas a los cuales se enfrentan ante la disyuntiva del acceso de los empleados a las redes libremente y la restricción por cuestiones de seguridad.

En otra posición encontramos también aquellos empresarios que poseen un rechazo total a la herramienta de las redes sociales por el hecho de considerarlas de moda o el “boom” del momento, que no son necesarias, que no aumentan las ventas o porque no son acordes al perfil de la organización.

Las redes sociales son una herramienta que proporcionan un feedback, un retorno instantáneo comparado con las devoluciones que se pueden obtener de los medios tradicionales. La empresa se encuentra expuesta ante la comunidad internauta las 24 horas del día los 365 días del año en un espacio de libre opinión y discusión. Esta característica obliga a los empresarios a estar atentos continuamente trabajando las relaciones de manera transparente y con responsabilidad, pero en especial conociendo las reglas que imponen las nuevas tecnologías de la Web 2.0.

#### **2.4 Responsabilidad Social Empresaria**

Los empresarios cordobeses se adjudican a sí mismo un papel importante como actores influyentes en el desarrollo de una sociedad. El desenvolverse en un contexto colmado de necesidades y la falta de participación o la incapacidad por parte del Estado de solucionar o mejorar las condiciones de vida son variables consideradas en el accionar de las organizaciones. Si bien las grandes empresas cuentan con presupuestos específicos para acciones de responsabilidad social e incluso algunas con fundaciones o personal calificado para dicha gestión, el comportamiento observado en la investigación surge de la necesidad de querer

devolver a la sociedad lo que la misma les brinda. Las PyMEs en algunos casos se encuentran sujetas a condicionantes económicos o a las mismas complicaciones del trabajo diario en el dinámico escenario en el que participan; pero así mismo se observaron acciones realizadas. A partir de las gestiones ejecutadas se pueden delimitar las diferentes concepciones de lo que significa ser responsable socialmente para los empresarios.

Hay empresas que adjudican la responsabilidad social al hecho de brindar a la comunidad un servicio u ofrecerle un producto. El compromiso con las buenas condiciones de trabajo, con un sueldo digno, las capacitaciones, la venta de productos de calidad y el pago de los impuestos son ejemplos de la posición adoptada. Considerando el círculo de los tres niveles de responsabilidad social empresaria establecidos en el marco conceptual, se puede decir que la actividad mencionada estaría representada por la "Realización de funciones económicas básicas" como también "Responsabilidades que surgen de la realización de funciones básicas". Uno de los casos analizados es el de una PyMEs de productos la cual asume la siguiente responsabilidad:

*"En esta empresa como presidente y fundador el objetivo mío desde su comienzo fue el crear una empresa para la comunidad y que se da como objetivo bueno... que la responsabilidad empresaria que tenemos en este momentos es darle las mejores condiciones de vida a los 53 empleados que tenemos y esa es responsabilidad mía y de mis socios, que son 4 socios operativos."* (Carlos)

En este ejemplo donde menciona la mejor calidad de vida a los 53 empleados se puede agregar además que eso incluye a la familia de cada empleado, los cuales son público objetivo de muchas acciones realizadas por parte de la empresa.

Así como encontramos esta actitud ante la responsabilidad social empresaria que adoptan las organizaciones, se observan también aquellas PyMEs que consideran que todavía son demasiado pequeñas y no cuentan con un presupuesto suficiente para llevar adelante

actividades. Ante la existencia de fundaciones, eventos o donaciones que realizan muchas empresas cordobesas, los empresarios más pequeños consideran que sus aportes no son significantes, y deciden cooperar participando en actividades que organizan otras entidades. Aún ante esta situación admiten que le deben a la sociedad lo que ella les provee y que está en sus planes futuros poder comprometerse fuertemente.

También están aquellas empresas que se suman a dichos proyectos con el fin de promover su marca, medir grados de aceptación de sus productos o por el hecho de considerar a la responsabilidad social empresaria como un “atuendo de moda” que les conviene “vestir”. A continuación se presenta el ejemplo de una empresa PyMEs que participa en eventos con el siguiente objetivo:

*“Era porque era un evento multicultural, darnos a conocer en las diversas cultural y ver que grado de aceptación teníamos”. (Sebastián)*

Así como estas empresas se suman a las acciones que llevan adelante otras empresas o fundaciones, las mismas dejan a la deriva la comunicación de dichas actividades. Si bien ser responsable socialmente es un aspecto muy importante para el desarrollo organizacional y como reconocimiento de ser parte de una sociedad, la comunicación a los públicos de interés es un aspecto que debe ser gestionado por las Relaciones Públicas e Institucionales.

*“No, no estamos comunicando, son muy pequeñas las cosas que hacemos... lo comunica la misma fundación en caso de que somos partícipes de eso, que somos miembros de un consejo consultivo, que apareces con un logo diciendo vos sos uno de los que aporta en esa fundación, nada más...”. (Rafael)*

2 de las 16 empresas realizan acciones con fines socialmente responsables a partir de que consideran que favorecen la imagen corporativa tornándolas comprometidas con la

sociedad. El peligro de la actitud adoptada es la posibilidad de realizar grandes inversiones en acciones aisladas, carentes de planificación y objetivos precisos, que pueden no modificar en absoluto su imagen o no aportar beneficios a la estrategia general de negocios.

*"Si una vez hicimos una donación para una gente... que no se que...de una villa... íbamos a hacer otro... y después no se qué paso...". (Daniel)*

La filosofía que adopta una empresa, sus experiencias y sus objetivos primordiales son también marcas que indudablemente delinear el camino a seguir en lo que respecta a qué significa ser socialmente empresarios. El caso de una PyMEs, que nació como un emprendimiento de cuatro personas con muy pocos recursos, hoy tiene como filosofía la siguiente teoría:

*"Más que estrategia es una cuestión de honor de como empezamos nosotros y de respeto de nuestra gente, las empresas son para, supuestamente el fin noble de una empresa es generar dinero y creemos que además de eso hoy en día con los escenarios que se presentan también un fin noble de una empresa comprometerse socialmente con toda la gente y más con la gente necesitada y por lo tanto nosotros tenemos políticas de RSE". (Néstor)*

En este mismo caso encontramos la situación enmarcada anteriormente de la falta de comunicación de las acciones llevadas a cabo, pero la situación planteada es diferente ya que la justificación brindada se adjudica a la existencia de un aprovechamiento continuo que hay por parte de muchas empresas de comunicar las acciones cuando la realidad es otra. Este ejemplo surge del conocimiento de empresas, que destinan grandes sumas de dinero para ayudar a familias carenciadas o con alguna dificultad, pero poseen mano de obra en negro, menores trabajando y/o personal explotado. De alguna manera, este ejemplo demuestra que la algunas

empresas “juegan” con la responsabilidad social empresarial y que la “cancha está embarrada”. Ante ésta situación prefieren mantenerse al margen, con un perfil bajo y que quienes formen parte de la empresa, ya sea como clientes, proveedores, empleados, etc., sean los que valoren el accionar. La cita presentada a posteriori ejemplifica lo analizado:

*“No las comunicas porque nos parece que hay muchas empresas que se agarran de eso y a la hora de las gestión de sus recursos no son efectivas... te puedo mencionar una empresa grande a nivel nacional como (...) que hace muchísimos aportes Unicef y cosas así, pero en los talleres que les confeccionan las ropas trabajan gente esclavizada, o gente que viene de Bolivia y los explotan... es como en vano hacer toda una publicidad de tu política de RSE cuando tu realidad muestra otra cosa; nosotros preferimos ser fidedignos en nuestra forma de gestionar la empresa y no comunicar esas cosas... además de que las hacemos... pero creo no comunicarlas tiene mas valor que comunicarlas... una vez que una persona se encuentra con que vos venís haciendo esto te dice che que bueno!! Y siiiii-- no nos agarramos de eso para crear una buena imagen...”. (Néstor)*

Esta situación plantea una fuerte controversia respecto a cómo comunicar las acciones de responsabilidad social desarrolladas y se refiere a la ética con la cual tanto las empresas como las personas encargadas de comunicar las acciones desarrolladas, forman parte de las decisiones. La reputación de la empresa no se conforma solamente con los mensajes que la misma transmita sino también a través de su accionar. Algunas de las empresas cordobesas trabajan con dicha filosofía y es a partir de este ejemplo donde se puede observar parte de las Relaciones Públicas como función del management, tal como se expresó en el marco conceptual.

Por otro lado, en las grandes empresas se puede observar una tendencia a planificar sus acciones de RSE incluso creando fundaciones dedicadas a brindar un apoyo a la sociedad. Es en este caso donde el tercer nivel “Responsabilidades para ayudar a los problemas sociales



generales” se adhiere a la situación analizada. Estas empresas de gran envergadura incluso llegan a cubrir con acciones de RSE toda la cadena de valor de la empresa trabajando con el concepto de sustentabilidad y justificándose también en la idea de devolver a la sociedad lo que toma de ella. En esta cadena de valor a la que hace referencia, se menciona por ejemplo la ayuda que brindan a proveedores pequeños con capacitaciones o conocimientos que les permitan desarrollarse, debido que ellos consideran valioso el haber estado en la misma situación y lo que han aprendido con su crecimiento poder compartirlo.

Otras empresas que no poseen un presupuesto tan vasto como para crear una fundación utilizan los activos que poseen ya sean físicos o no para lograr un aporte. Encontramos aquí dos empresas que toman un papel voluntario para poder aportar a la sociedad: el primer caso se mencionó anteriormente y es de la empresa que se considera referente como creador de opinión en la sociedad y a partir de dicha posición realiza campañas de concientización de diversas temáticas; y la segunda, una empresa que al mantener relaciones continuas con la mayoría de las empresas actúa como coordinador de actividades para poder juntarlas en base a un fin común solidario.

La cita que se presenta a continuación expone el segundo punto desarrollado:

*“Nosotros queríamos hacer algo que tenga un carácter solidario, nosotros veíamos que las empresas tienen intención de colaborar, a veces falta quien los agrupe quien los una y nosotros nos tomamos esa atribución... como uno conoce muchas las empresas, se le planteo a algunas, muchas participaron... algunas no saben cómo llegar... con estas cosas... se vio de ese modo, se pensó en el día de la madre, con los hogares de madre soltera... estamos buscando las cosas que uno supone no están dentro los planes prioritario de gobierno...supone... no quiere decir que sea así...”. (Julio)*

Cómo se puede observar la consideración de que el Estado no cumple con su papel o por parte de algunos, que al Estado “no se le puede dejar todo” es una de las razones que utilizan las empresas para llevar adelante las acciones de responsabilidad social empresaria.

Finalizando con el apartado se hace referencia también a la participación de los empleados de las compañías en las estrategias desarrolladas. Algunas empresas realizan campañas internas para colaborar con causas “nobles”. El fin establecido es fortalecer la cultura organizacional trabajando en conjunto y que no sea el simple interés económico.

Mediante las revistas institucionales, las carteleras y el mailing, se comunican de manera interna y externa las acciones. Los blogs, las redes sociales e intranet son utilizados también como medio de comunicación para expresar necesidades y obtener la colaboración de las personas, actuando la empresa como nexo vinculante.

Las tácticas desarrolladas en algunos casos son fruto de decisiones deliberadas y en otros casos surgen a partir como reacción ante las circunstancias.

Acciones:

- Compromiso con la calidad de vida del trabajador y la familia.
- Donaciones (por parte de empleados y clientes).
- Donación de productos o prestación de servicios de la propia organización.
- Educación: Colaboración con pasantías para estudiantes secundarios y jóvenes profesionales.
- Mecenazgo (Organización de campañas solidarias, eventos culturales, campañas de concientización referidas a temáticas sociales como salud, seguridad, etc.).
- Padrinazgo (Fundaciones).
- Participación en eventos solidarios.
- Patrocinio (organización y/o participación en eventos deportivos).

### 3. La administración de la disciplina

Administrar las Relaciones Públicas e Institucionales representa la concepción de tres (3) factores:

3.1 Investigación

3.2 Planificación

3.2 Medición de resultados

#### 3.1 Investigación

Como se mencionó a lo largo del análisis las empresas se desenvuelven en un escenario inestable, y ante esta perspectiva el accionar de las mismas se encuentra guiado principalmente por la intuición que por la investigación. Respecto a la investigación realizada, se puede observar que las organizaciones que poseen un área o una persona encargada de gestionar la comunicación, se orientan a realizar estudios para poder decidir que acciones son convenientes desarrollar y los objetivos necesarios a fijar. Aún así, la experiencia respecto situaciones de años anteriores es la variable más considerada al momento de tomar decisiones y formular planes. Los cambios repentinos que suceden tanto a nivel económico como social sitúan a los empresarios ante una realidad poco predecible resultando para ellos las investigaciones poco eficientes debido a la poca durabilidad de la información, los altos montos de dinero y el tiempo invertido. Existe una orientación por utilizar herramientas que permitan obtener resultados concretos en poco tiempo y con una mínima inversión; y gracias a las nuevas tecnologías esto está siendo posible.

Las investigaciones de mercado, los estudios de competencias, los cruces estadísticos y las encuestas son algunos de los métodos más utilizados.

En las grandes empresas se observa una tendencia más acentuada por realizar investigaciones a nivel interno a fin de conocer las necesidades y opiniones de los empleados,

lo cual permite poder delimitar acciones efectivas que optimicen la calidad de trabajo. En cambio, en las PyMEs se realizan investigaciones centradas en el cliente y el mercado objetivo.

### 3.2 Planificación

Este “escenario móvil” al que muchos ya están acostumbrados a enfrentar o a asumir afecta no sólo a las pequeñas o medianas empresas sino también a las grandes. La diferencia entre estos dos tipos de empresas es que las grandes cuentan con un presupuesto que puede ayudarlos a seguir adelante o a concretar más objetivos por lo tanto a poder planificar que se puede llegar a hacer en un determinado tiempo. La cita que se presenta a continuación fue extraída de la una entrevista realizada al encargado de comunicación de una empresa de servicios en marzo del 2010:

*“Hicimos un plan en Diciembre y ahora lo estamos cambiando, porque cambian objetivos o por cuestiones externas a nosotros”. (Denisse)*

Como se mencionó anteriormente, en el caso de las grandes empresas se puede observar una tendencia a planificar más las acciones. Esto se debe también a que las estructuras que manejan exigen una sistematización y una coordinación de las actividades, las inversiones son muy grandes y se debe saber para qué son, con qué tiempos cuentan, cómo van a medir los resultados, etc. Aún sí, se identifica también que las mismas están condicionadas fuertemente por el entorno y que tienen la precaución de llevar adelante confirmaciones continuas de las acciones planificadas para considerar si es posible desarrollarlas.

La existencia de planificación también se debe a que en muchos casos las empresas en el paso de los años se han dado cuenta que han repetido errores o que había algunos que podían ser evitados y que era necesaria establecer una mínima planificación de sus actividades para considerar el camino a seguir.

*“...habitualmente todo lo que tiene que ver con planificaciones, ya sea el plan de capacitación o en este caso la planificación de los encuentros de comunicación interna se hace siempre a principio de año, excepto algunos relevamientos que empezamos a trabajar en diciembre del año anterior, pero después son siempre reconfirmados en febrero y marzo del año próximo, porque obviamente también depende de la coyuntura del país, el año pasado fue un año bastante complicado...”. (Julieta)*

### 3.3 Medición de resultados

Concerniente al monitoreo de las acciones desarrolladas o la medición de los resultados de las mismas, las empresas cordobesas se inclinan a realizar evaluaciones de tipo cuantitativas o estadísticas como por ejemplo: comparar los montos de inversión en acciones comunicativas con las cantidades vendidas.

En este aspecto las nuevas tecnologías incorporan métodos que permiten realizar un seguimiento continuo de las estrategias implementadas (contadores, definición de perfiles, etc.) y los empresarios muestran un claro interés por interiorizarse en su funcionamiento para poder aprovecharlas.

Por otro lado, las encuestas realizadas posteriormente a las capacitaciones son una de las técnicas más utilizadas por las empresas para poder conocer la opinión del público objetivo.

Si bien existe un número importante de compañías que realizan evaluaciones de las acciones ejecutadas y establecen indicadores para poder compararlos con los objetivos establecidos, aún existen organizaciones que no las consideran fundamentales con el justificativo de que el negocio es redituable o tiene resultados positivos, pero sin tener conocimiento de cuales son las estrategias adoptadas que beneficiaron o no dichas deducciones.

La falta de investigación y de monitoreo de resultados que demuestren la incidencia de una gestión de Relaciones Públicas sobre los negocios, y el aporte fundamental que realiza a la

rentabilidad para la supervivencia o el progreso de la organización no permiten que la misma sea considerada en su totalidad.

Concluyendo con este apartado respecto a la investigación, la planificación y el monitoreo de resultados referente a la gestión de Relaciones Públicas e Institucionales, se puede observar que en las empresas de la ciudad de Córdoba toda acción llevada a cabo es resultante principalmente de las experiencias y/o la intuición.

#### **4. La concepción de las Relaciones Públicas e Institucionales**

A partir de la intención de evaluar cómo gestionan las empresas cordobesas las Relaciones Públicas e Institucionales, se investigó cómo definen la disciplina los gerentes de las organizaciones y los encargados de administrarla. Si bien se puede encontrar una amplia variedad de definiciones y de perspectivas respecto a su concepto, existen también coincidencias relevantes de análisis.

Como se estableció a lo largo del trabajo, las empresas se reconocen a sí mismas como sujetos sociales que se vinculan continuamente con diferentes actores, ambos miembros de un sistema social mayor en el cual se producen relaciones interdependientes. Las relaciones puertas adentro y fuera de la organización es una de las funciones más reconocidas por los empresarios como parte de la gestión de Relaciones Públicas. El desempeño, por parte del profesional, de un papel "límite o fronterizo" es adjudicado por los empresarios; coincidiendo con la teoría establecida al respecto el cual lo define como un enlace entre la organización y los grupos e individuos externos. A partir de estas relaciones cabe destacar que los objetivos que guían la gestión de la comunicación son una derivación dependiente de múltiples factores ya mencionados: tipo de empresa, tamaño, filosofía y como se mencionó durante todo el trabajo, del entorno en el que se encuentra inmersa.

El último apartado de este análisis comprende el desarrollo de los siguientes puntos:

##### **4.1 Escuelas y Enfoques de la disciplina**

#### 4.2 Modelos de Relaciones Públicas e Institucionales

#### 4.3 Relaciones Públicas e Institucionales como función de management

### 4.1 Escuelas y Enfoques de la disciplina

Estableciendo una analogía con las escuelas ideológicas existentes, la información recabada mediante las entrevistas no puede ser adjudicada en su totalidad a una sola corriente, debido a que las mismas son modelos y los datos obtenidos pueden ser localizados en varias de ellas.

Las estrategias desarrolladas por las empresas están orientadas a los diferentes tipos de públicos. Sin embargo, como se pudo observar en el análisis realizado sobre la gestión de Relaciones Públicas e Institucionales, se resalta la gestión plasmada en cuanto a la comunicación puertas afuera de la organización, debido a que la relación con el cliente es una de las más valoradas. Aún así, al considerar a las Relaciones Públicas, la mayoría de los empresarios hace referencia a la gestión de los contactos, a la vinculación con los diferentes públicos; proveedores, clientes o el estado entre otros, para mantener una comunicación continua a fin de crear y transmitir una imagen institucional. A partir de tal consideración se puede apreciar la relación con la escuela Norteamericana, la cual plantea el cuidado de la imagen de la empresa. Al respecto se puede decir que la persona que gestione las Relaciones Públicas es planteada como la "tarjeta de presentación" de la empresa ya sea a fin de aumentar las ventas, lograr convenios, solucionar problemas e incluso lograr el mutuo entendimiento entre diferentes partes. Si bien este último punto no es el más mencionado ha sido referido por muchos empresarios y a través de la evaluación de las gestiones realizadas también puede ser observado. Por otro lado, la definición de las Relaciones Públicas como gestión de los diferentes contactos que tiene una organización se vincula al enfoque Personalizado de Porto Simoes, citado en el marco conceptual del presente trabajo. Sin embargo, las acciones ejecutadas

también se vinculan al enfoque Sicológico, el cual define a las Relaciones Públicas como una gestión en pos de la formación de imagen, actitud y buena voluntad entre otros.

Como se mencionó anteriormente, la variedad de perspectivas responden a las condiciones del entorno donde actúan y partir de tal consideración es que se gestionan las comunicaciones, pero sin olvidar también la influencia significativa que constituye el espíritu o filosofía empresarial.

La escuela Latinoamericana de Relaciones Públicas expone la visión de la profesión como una acción fruto de la realidad histórica y regional específica, no solo considerando la conciliación de las relaciones entre las partes afectadas, sino también considerando las problemáticas políticas, sociales, económicas y culturales a nivel global. A partir de tal concepción, en las empresas de Córdoba se puede observar una tendencia de esta índole, debido a que como se mencionó a lo largo del trabajo el contexto del que son parte es uno de las grandes condicionantes de las estrategias de negocios. Sin embargo, este mismo entorno no permite que la gestión de Relaciones Públicas sea vinculada a tal fin, debido a que la misma esta ligada a una tarea que puede ser desempeñada mayormente en periodos de estabilidad; debido a que si bien es considerada importante para el funcionamiento y el progreso organizacional, una crisis o un estado de desequilibrio la sitúan por debajo de cuestiones que se consideran urgentes. Por ejemplo, si bien la comunicación interna como externa, y la importancia del cuidado de las relaciones con los diferentes públicos son variables consideradas hoy por los empresarios cordobeses, y hasta la responsabilidad social empresaria es un aspecto muy trabajado; la desestabilización tiene como consecuencia el abandono o la puesta en *stand by* de tales cuestiones. A través de la indagación realizada en el apartado de características de las empresas se hizo referencia a la creación conjunta por parte de diferentes compañías, de asociaciones que brindan un espacio para la creación de convenios y políticas que permitan enfrentar las adversidades del contexto en el que actúan. En el trabajo de campo realizado se pudo observar la tendencia por parte de la mayoría de las empresas a participar en este tipo de



organizaciones. La gestión de Relaciones Públicas e Institucionalmente es trabajada, según lo que plantea la escuela Latinoamericana, a partir de las estrategias desarrolladas conjuntamente por medio de estas organizaciones. Si embargo, un aspecto vislumbrado también es el hecho de que muchas empresas mantienen una participación poco activa en las asociaciones, actuando con frecuencia como meros receptores de información que éstas les puedan brindar, en especial las PyMEs.

La relación con las corrientes ideológicas, las acciones de responsabilidad social empresaria que hoy están en auge en las empresas de Córdoba, y el reconocimiento de las organizaciones como un sujeto social conducen a una gestión de la comunicación más ligada a lo planteado por la escuela Latinoamericana. La búsqueda de un entendimiento mutuo con los diferentes públicos, del aporte a la sociedad a fin de lograr objetivos globales y no puramente económicos para la empresa, la libertad de opinión de los diferentes públicos y el brindarles la posibilidad de participación derivan en gestiones acordes a lo expuesto.

El análisis que se realiza en este apartado y en la mayoría de los segmentos anteriores surge no solamente de las palabras expresadas en las entrevistas sino también de las estrategias que utilizan para gestionar la comunicación. Hacer referencia a comunicación interna o cualquier gestión relacionada puertas adentro de la organización es vinculado con el accionar de los Recursos Humanos y al hablar de relación con el cliente o con algún otro público externo, se deriva a la Publicidad o al Marketing; por lo tanto la disciplina resulta como una función de apoyo para las mismas. La concordancia de las Relaciones Públicas como instrumento del Marketing se enmarca también en el enfoque Mercadológico.

#### **4.2 Modelos de Relaciones Públicas e Institucionales**

Las características del modelo de *agente de prensa* son las menos observadas en el desempeño de los empresarios. Hay organizaciones, en especial las industriales, que se dedican únicamente a realizar publicidad a partir de propuestas u ofertas realizadas por clientes o

proveedores, las mismas suelen ser por canjes o a bajos costos. Si bien en muchas compañías se realizan gestiones de prensa con variedad de tácticas a fin de aparecer en los medios y/o aumentar la venta de productos, hoy, estas acciones están basadas en investigaciones tanto de los medios como del público al que se pretende informar.

A diferencia de este aspecto, poco observado, pero presente en las gestiones lo interesante es la existencia de pluralidad en cuanto a las acciones confeccionadas. La gestión de prensa como lo detalla el modelo *Publicity* es realizado en menor medida, no con todas sus características, pero en conjunto con estrategias que se incluyen en los modelos de *Información Pública* y el *Asimétrico Bidireccional*.

La existencia de un flujo unidireccional se halla en las empresas de la ciudad de Córdoba y la falta de investigación de las actitudes del público objetivo es lo que está haciendo que esta perspectiva resulte difícil de cambiar.

A pesar de que se establecen canales que permiten la comunicación, y no solo una mera transmisión de información, para las empresas resulta complicado gestionarlas debido a que necesitan de los profesionales y de un tiempo que requiere el trato con los públicos y que muchas veces no se posee. La transparencia, la calidad en el producto y el servicio, y el querer transmitir la cultura empresarial son los pilares que cimientan los avances en la materia. Como se mencionó en muchos apartados las nuevas tecnologías son las que están permitiendo obtener un mayor control y seguimiento de las acciones llevadas a cabo y, por lo tanto, es lo que está permitiendo conocer cuales son sus resultados y de cuales acciones provienen tales efectos. Exigen diálogo entre los diferentes miembros de la comunidad y por lo tanto las empresas deben ir adaptándose a estas nuevas reglas de juego. La discusión, el debate, el aporte de ideas por parte de los clientes son derechos exigidos por la comunidad y a través de la Web 2.0 se está logrando. Las empresas cordobesas reconocen la importancia de esta nueva cultura para poder actuar en consecuencia, pero todavía desde una visión desequilibrada. Si bien existe un flujo bidireccional y hay investigaciones llevadas a cabo y una evaluación de la

retroalimentación obtenida, la intención sigue siendo la persuasión y solo en casos particulares, lograr un mutuo entendimiento.

La importancia asignada a la responsabilidad social empresaria, al aporte que las organizaciones deben hacer a la sociedad y la filosofía con la que muchas empresas nacen son los causantes de que existan en algunas estrategias una visión parecida al modelo *Simétrico Bidireccional*.

Por último, como se mencionó en el apartado anterior, las asociaciones creadas por un conjunto de organizaciones para lograr objetivos mancomunados permiten acercar a la gestión de Relaciones Públicas e Institucionales al modelo *Simétrico Bidireccional*, donde la intención final es mediante un trabajo conjunto conseguir objetivos sociales y económicos y haya un mutuo entendimiento entre las partes.

#### **4.3 Las Relaciones Públicas e Institucionales como función del management**

A partir del análisis desarrollado en el presente trabajo se puede concluir como las Relaciones Públicas son gestionadas por las empresas privadas de Córdoba a partir de la dimensión comunicacional y de la información, y en ciertos aspectos de las ciencias sociales. Se considera que todavía es escaso el desarrollo para que los empresarios puedan adjudicarle a la disciplina el enfoque de las ciencias de la administración, para que pueda ser constituido el trípede al que se hace referencia en el marco conceptual.

Un aspecto muy importante a plantear es la observación de la presencia de la dirección en las actividades desarrolladas. Si bien como se mencionó anteriormente este compromiso tiende a surgir especialmente de una actitud en crecimiento respecto a la responsabilidad social empresaria y de las nuevas tecnologías, al no realizar solamente actividades que transmitan cierta información, sino también la de adoptar desde una función de management una política general que incluya los objetivos de una gestión de Relaciones Públicas e Institucionales. Esta conclusión puede ser presentada desde el comentario de varios



empresarios cordobeses, los directores, de que la comunicación surge principalmente de quienes componen la empresa y su accionar.

Igualmente para que exista una función de management, en el caso de las empresas que poseen un encargado de comunicación, éste debería lograr ser parte de la estructura gerencial para poder asesorar y no resultar como un mero gestor de las comunicaciones y de las actividades, en su mayoría, vinculadas al marketing.

Los datos recogidos en el trabajo de campo permitieron establecer las diferentes concepciones de la disciplina y también adjudicarlos a los modelos, enfoques y escuelas de Relaciones Públicas establecidos en el marco conceptual, para así delimitar el perfil de gestión por parte de las empresas privadas de la ciudad de Córdoba.

## Conclusión

Las Relaciones Públicas e Institucionales pueden ser desempeñadas en diferentes tipos de organizaciones, y el conjunto de características que las definen son las variables que delimitan el modo de gestión.

Los resultados obtenidos a través del análisis realizado concluyen con una amplia gama de variedad de acciones, concepciones y modos de administrar la profesión.

En cuanto a la concepción de la disciplina, se encontraron variedad de definiciones de lo que significa realizar Relaciones Públicas, sin embargo, la mayoría coincide en que se basa en una profesión que se encarga de gestionar los diferentes vínculos que posee una organización, tanto puertas adentro como puertas afuera de la misma. El objetivo que le atribuyen a tal gestión es la de conseguir transmitir la misión, la visión y la filosofía del negocio; señalándola específicamente como el referente o la tarjeta de presentación de la organización para con la sociedad y los diferentes públicos de interés. A través de la información obtenida se observa como las Relaciones Públicas son vinculadas como una función del Marketing, ya que su prioridad en las estrategias está basada en la simple gestión de sus clientes o públicos externos.

Un aspecto importante es la definición también de la disciplina como una función del management, debido a que la misma no sólo empieza a ser delimitada como parte de la estrategia global del negocio sino también de la observación de que quien se encarga específicamente de administrarla es la propia dirección.

En las organizaciones se observaron gran variedad de tácticas desarrolladas y lo más importante fue que la mayoría están pensadas específicamente para el público objetivo. Son pocos los casos de empresas que realizan acciones de publicidad masiva, y los que la realizan lo hacen seleccionando el medio idóneo para su público. Ya sea por lo grandes montos de inversión que requiere efectuar una acción publicitaria o por la dificultad en percibir los beneficios obtenidos; las Relaciones Públicas e Institucionales han sido mayormente utilizadas como medio de promoción, negociación y formación de imagen de las organizaciones.

Las empresas que poseen un encargado en comunicación muestran claramente la diferencia con las que no, en lo que respecta a la ejecución de investigaciones para definir las estrategias; el tamaño de la empresa es otro factor crucial para un desempeño más profesional.

En las grandes empresas, a diferencia de las PyMEs, se observó una mayor planificación de sus acciones debido a que necesitan contar con una coordinación de las tareas y objetivos que plantea cada área, debido a que la estructura organizacional así lo exige. Por otro lado, un aspecto positivo es la observación de que la mayoría de las acciones ejecutadas por las empresas privadas de la ciudad de Córdoba son monitoreadas continuamente debido a que las nuevas tecnologías incorporan herramientas de medición de resultados.

En conclusión, a través del presente trabajo de investigación se pretendió responder al objetivo de evaluar cómo gestionan la disciplina las empresas privadas de la ciudad de Córdoba. Es necesario enfatizar que con lo expuesto a lo largo de la investigación no se pretende ser concluyentes, sino por el contrario, explorar un tema poco estudiado en el contexto realizado y permitir que el mismo sea fuente de información para investigaciones futuras.

### **El futuro de las Relaciones Públicas e Institucionales en Córdoba**

La globalización y con ella las nuevas tecnologías están produciendo que los negocios se desenvuelvan en una esfera distinta a la antes conocida. La mayoría de los empresarios cordobeses reconocen que se desarrollan en un entorno no sólo dinámico sino también global, donde las relaciones con los distintos actores sociales son fundamentales para el desarrollo empresarial.

Dentro de esta nueva esfera que cambia continuamente y a la que resulta complicado muchas veces prever es donde la comunicación constituye una de las herramientas principales de su funcionamiento.

Las gestiones desarrolladas en las empresas privadas de la ciudad de Córdoba, muestran una alta consideración de la importancia que tiene hoy administrar sus estrategias comunicacionales a fin de poder alcanzar sus objetivos organizacionales y también poder asegurar mantenerse en el mercado ante los cambios continuos a los que se ven expuestos.

La comunicación abierta, bidireccional, instantánea, la importancia de la negociación y el entendimiento mutuo, la creciente consideración asignada a todos los vínculos que posee una organización y adjunto también la definición de la empresa como actor social y todas las responsabilidades que tal contemplación conlleva, constituyen los pilares de una futura gestión de Relaciones Públicas e Institucionales más profesionalizada y reconocida.

El trabajo conjunto con otras disciplinas como el Marketing, la Publicidad y los Recursos Humanos, sumado al escaso conocimiento de lo que significa gestionar las Relaciones Públicas e Institucionales derivan en la adjudicación de la profesión en una simple administración de las relaciones establecidas y de un privilegio que solo pueden obtener las grandes empresas. Es aquí donde se considera y se abre puerta a la responsabilidad y al trabajo necesario de los profesionales de Relaciones Públicas e Institucionales de demostrar y dar a conocer lo que hacen, cómo lo hacen, y los objetivos que pueden conseguir para lograr poner fin a los tabúes que rodean a nuestra profesión.

## Bibliografía

- ✓ AGUADERO FERNÁNDEZ F. (1993) *Comunicación Social Integrada (Relaciones Públicas)*. España, Ed. Ciencia 3.
- ✓ AMADO SUAREZ, A. Y CASTRO ZUÑEDA, C. (1999) *Comunicaciones Públicas: El modelo de la comunicación integrada*, Buenos Aires, Argentina, Ed. Temas Grupo Editorial.
- ✓ AVILIA LAMMERTYN, R. E., (1997) *RRPP estrategias y tácticas de comunicación integradora*. Argentina, Ed. Imagen.
- ✓ BARTOLI, A., (1992) *Comunicación y organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*, Argentina, Ed. Paidós.
- ✓ BONILLA GUTIERREZ, C., (2001) *La comunicación: Función básica de las Relaciones Públicas*, Ed. Trillas.
- ✓ CAPRIOTTI, P., (1992) *La Imagen de la empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. Barcelona, Ed. El Ateneo.
- ✓ GOLDHABER, G. M., (1999) *Comunicación organizacional*. México, Ed. Diana.
- ✓ GRUNIG, J., HUNT, T., (2000) *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona, Ed. Gestión 2000.
- ✓ IRIGOYEN, H. A. Y PUEBLA, F. A., (1997) *Pymes: su economía y organización*. Argentina, Ed. Macchi.





- ✓ KOONTZ, H. Y WEHRICH, H.. *Administración, una perspectiva global*. Buenos Aires, Argentina, Ed. Mc Graw-Hill, onceava edición.
  
- ✓ PEREYRA PARODI, J. C., (1996) *Las Relaciones Públicas en el mundo actual*. Córdoba, Argentina, Ed. Copiar.
  
- ✓ PEREYRA PARODI, J. C., (2005) *Compilado para Cátedra de Teoría y Práctica de Relaciones Públicas e Institucionales – Universidad Empresarial Siglo 21*.
  
- ✓ PROYECTO ICOMI 2002: *Medición del aporte de la comunicación institucional al valor de la empresa y sus marcas*, Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales. Buenos Aires, Argentina, Ed. Eliseo.
  
- ✓ QUIVY, R. Y CAMPENHOUDT, L. V., (1999) *Manual de investigación en Ciencias Sociales*. México, Ed. Limusa, Grupo Noriega Editores.
  
- ✓ REY LENNON F. Y BARTOLI PIÑERO (2008) *Reflexiones sobre el Managment de la comunicación*, Buenos Aires, Argentina, Ed. La Crujía.
  
- ✓ RÍOS SZALAY, J., (1995) *Relaciones Públicas: Su administración en las organizaciones*. México, Ed. Trillas.
  
- ✓ VIEYTES, R., (2002) *Metodología de la Investigación: En las organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*. Buenos Aires, Ed. De las Ciencias.
  
- ✓ WILCOX, D., L. PHILLIP A., Y WARREN KENDALL A.: (2006) *Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas*. Madrid, Ed. Pearson.

## Recursos Tecnológicos

- ✓ Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba – Comisión Asesora de Economía - *Indicadores de Demanda Laboral en Córdoba* – Diciembre 2009 -  
[http://www.cpcecba.org.ar/media/download/comisiones/economia/2009/IDL\\_Dic\\_09.pdf](http://www.cpcecba.org.ar/media/download/comisiones/economia/2009/IDL_Dic_09.pdf)
  
- ✓ Diario La Voz del Interior – Suplemento Economía – *Oportunidades para la electrónica* – 27/09/09 -  
[http://archivo.lavoz.com.ar/suplementos/economia/09/09/27/nota.asp?nota\\_id=554496](http://archivo.lavoz.com.ar/suplementos/economia/09/09/27/nota.asp?nota_id=554496)
  
- ✓ Federico Rey Lennon – *Lanzamiento del Social Media Think Tank* – Martes 04 de Mayo de 2010 – Notas Perfil de Facebook.
  
- ✓ Fundación para la Incubación de Empresas – [www.incubadoracordoba.org.ar](http://www.incubadoracordoba.org.ar)
  
- ✓ Guillermo Restrepo González - Artículo *El Concepto y Alcance de la Gestión Tecnológica* -  
[http://ingenieria.udea.edu.co/producciones/guillermo\\_r/concepto.html](http://ingenieria.udea.edu.co/producciones/guillermo_r/concepto.html)  
<http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>
  
- ✓ O'Reilly Spreading the Knowledge of Technology Innovators - What Is Web 2.0 Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software  
<http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>
  
- ✓ Portal de RRPP – *Comunicación y Relaciones Públicas ¿Identidad, Complementación o antagonismo?* – Autor: Prof. Lic. Julio César Pereyra Parodi -  
<http://www.rrppnet.com.ar/rr.pp.htm>



- ✓ Unión Industrial de Córdoba – [www.uic.org.ar](http://www.uic.org.ar)

### Trabajos Finales consultados

- ✓ HEREDIA CASTILLO, R. T., (2010) *Comunicación Empresarial Web 2.0: Percepciones y Usos de las Redes Sociales en el Sector Empresarial de la ciudad de Córdoba*, Trabajo Final de Graduación, Universidad Empresarial Siglo 21.