

### CAPÍTULO III

## RELACIONAMIENTO: LA CLAVE PARA EL DIÁLOGO CORPORATIVO

### **María Aparecida Ferrari**

*Doctora en Ciencias de la Comunicación por la Universidad de São Paulo.*

*Fue docente, coordinadora de la carrera de Relaciones Públicas y decana de la Facultad de Periodismo y Relaciones Públicas durante el período de 1987 al 2009, en la Universidade Metodista de São Paulo. Desde 2009 es profesora-investigadora de la Escuela de Comunicaciones y Artes de la Universidad de São Paulo. Es autora de varios libros y capítulos en obras nacionales e internacionales. Ha participado de proyecto de investigación de IABC y otros estudios a nivel internacional*



## **Resumen**

El capítulo busca presentar las relaciones públicas como una actividad de consultoría que sirve para establecer vínculos con grupos de interés de una organización o institución. Los vínculos sirven para ayudar a la organización a lograr sus metas y objetivos y, por ende, mantener una comunicación equilibrada y multidireccional con las partes interesadas. La práctica de las relaciones públicas se ha expandido debido las vulnerabilidades e inestabilidades políticas, económicas y sociales que han marcado las organizaciones en la sociedad contemporánea y, como resultado, éstas están más atentas a su reputación, entendida como resultado de su comportamiento en el tiempo. El capítulo tiene como objetivos identificar las relaciones públicas como actividad esencial para la manutención y refuerzo de los relacionamientos corporativos, demostrar la importancia de la clasificación de los públicos para aumentar la eficacia de los relacionamientos, así como presentar cómo ocurren los vínculos y el proceso de comunicación en las organizaciones.

**Palabras-clave:** Relaciones Públicas, vínculo, relacionamiento, diálogo, públicos

### **1. Introducción**

El propósito de este capítulo es proporcionar al lector una visión contemporánea del concepto y de las funciones de las Relaciones Públicas, así como demostrar que los relacionamientos son la clave para el diálogo corporativo. Para ello es necesario entender el contexto en el cual están insertas las organizaciones y cómo sus comportamientos y relaciones junto a los públicos estratégicos pueden afectar y ser afectados por las características culturales nacionales.

La globalización y la tecnología son fenómenos que han influido fuertemente en el cambio de opiniones, actitudes y comportamiento de los individuos en la sociedad contemporánea.

Con mayor acceso a información, las relaciones entre las personas y organizaciones también han cambiado; hoy las relaciones se basan en la gran cantidad de información que las personas reciben, principalmente por las redes digitales (Castells, 1999). Con el acceso inmediato a todas

las fuentes de informaciones, las personas están empoderadas e influyen directamente en la vida de las organizaciones, en una demostración de que las empresas e instituciones han perdido su poder y la centralidad de sus decisiones. Este nuevo escenario ha puesto un reto casi imposible a las organizaciones públicas y privadas que es ¿cómo vivir en un contexto en el cual los individuos tienen poder de influir, positiva o negativamente, en su negocio o en su institución?

Observamos que este contexto está subvirtiendo la pirámide de influencia. Durante años, la élite – gobernantes, directivos o cualquier otra entidad que estaban en la cúspide de las jerarquías – emitían unidireccionalmente mensajes repletos de cifras y datos como forma de seducir una audiencia sin voz y voto. En el contexto actual, la pirámide se ha invertido. El comando está pasando poco a poco a manos de las ‘personas comunes’ que pasaron a emitir juicios, opinar, difundir y depositar o no su confianza en las instituciones, organizaciones, personas y marcas (Yacoff, 2012).

Según el Trust Barometer<sup>12</sup>, encuesta desarrollada por Edelman, en los últimos años (2014, 2015 y 2016) la ‘persona común’ paso a ocupar el primer lugar por los encuestados del sondeo anual, como la más creíble cuando forma su opinión acerca de una marca, producto o persona, mientras que el director general de empresa, el CEO, ha surgido en el quinto puesto de clasificación. Los resultados demuestran que credibilidad y confianza son atributos esenciales para que la organización pueda sobrevivir en el mercado y que ésta debe buscar estos atributos junto a las ‘personas comunes’ que pueden ser identificadas como el consumidor, cliente o un futuro público de la empresa.

En ese momento las organizaciones e instituciones están repensando su existencia y reevaluando su propósito y su razón de ser. Y, por lo tanto, es esencial clasificar los públicos y clasificarlos de acuerdo con su grado de participación, influencia e interferencia, para entonces definir estrategias de relacionamiento con cada uno de ellos. Esa tarea es parte de la labor del profesional de Relaciones Públicas que debe ejercer su papel

---

<sup>12</sup> La agencia Edelman lleva a cabo desde hace más de una década, en 25 países, una encuesta llamada Trust Barometer que mide el nivel de confianza de las personas en los gobiernos, empresas, organizaciones no gubernamentales y medios de comunicación. Ver: <<http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2014-edelman-trust-barometer/>>.

‘analista de escenarios’, definido como el ‘profesional-estratega’ que inicia su trayectoria con la elaboración de políticas corporativas de comunicación. Luego, ayuda a diseñar acciones que promuevan la reputación positiva y, finalmente, asesora a la alta dirección en asuntos que influyen en la opinión de los públicos estratégicos de la organización.

## **2. Comunicación y el contexto organizacional**

Siguiendo la definición de numerosos investigadores, en este texto definimos comunicación como un proceso continuo y permanente del cual el ser humano no puede prescindir.

La comunicación puede ser considerada como un campo de conocimiento y un área multidisciplinar, una vez que interviene en los intereses de empresa y de sus diversos públicos. Es un proceso interactivo y participativo y puede ser descrita como una compleja red de significados construidos y compartidos en que todos los actores son activos participantes en todos los niveles de alcance de las organizaciones (Grunig, Ferrari y França, 2011).

La comunicación es el proceso que permite la existencia de la organización, una vez que posibilita crear significados a través del diálogo y del flujo libre de las palabras y de sus interpretaciones (Putnam; Pacanowsky, 1983). No obstante, la comunicación es un proceso continuo de co-creación de sentido (connotativo). Para otros, este proceso avanza y crea un significado compartido, también llamado "consenso". En este caso, la comunicación se define como la co-creación de nuevos significados (denotativo) que se denomina de "búsqueda de consenso" (Susskind; McKearney; Thomas-Lamar, 1999).

Para Manucci (2005), la comunicación es un espacio de sincronía y de gestión de percepciones en el cual diferentes visiones de la realidad se entrecruzan, formando nuevos conceptos y símbolos, es decir, es el proceso central de todo grupo humano, una vez que es la base de todo sistema social, por el cual se atraviesan las interacciones de los individuos.

En este sentido, el proceso de comunicación se lleva a cabo en la medida en que las personas construyen, comparten y cambian significados,

llegando a desarrollar una narrativa colectiva como resultado de sus relacionamientos.

El proceso de comunicación en la organización empieza cuando los miembros de la alta dirección establecen políticas, normas y su identidad y, enseguida, definen las estrategias para relacionarse con sus públicos estratégicos. Podemos utilizar la analogía del cuerpo humano, que posee un "sistema nervioso central" que es la fuente de energía que hace posible las demás funciones del organismo humano. En las organizaciones, el sistema nervioso central es el proceso de comunicación, que actúa como flujo vital que alimenta a todos los en que en ella trabajan. También el proceso de comunicación puede ser comprendido como un sistema de vínculos, tanto entre la empresa y su entorno, como entre la organización y el mercado o como elemento central para promover el relacionamiento con los públicos de interés.

Finalmente, la comunicación debe ser comprendida como un proceso de inteligencia cuando es entendida por la alta dirección como un área estratégica y el comunicador participa en la toma de decisiones. También su carácter debe ser transversal en la medida en que interactúa con todas las áreas de la organización y ayuda a definir políticas, planes de acción y campañas para sus diferentes públicos. Como resultado de ese proceso de comunicación, las organizaciones agregan valor monetario a los negocios y ganan capital intangible por medio del aumento de su reputación, credibilidad y confianza. Sin embargo, la principal ventaja para las organizaciones consiste en el desarrollo de relacionamientos permanentes con sus públicos. Los relacionamientos positivos ahorran dinero cuando logran evitar las crisis, la publicidad negativa o las demandas judiciales. Por último, cabe señalar que los beneficios generados por los relacionamientos sólo se dejarán sentir a largo plazo, puesto que las empresas deberán invertir con regularidad para evitar crisis, boicots o demandas judiciales.

### **3. Relaciones Públicas: responsable de los relacionamientos corporativos**

En su sentido más amplio, la actividad de Relaciones Públicas es responsable de la construcción y mantenimiento de las redes de relaciones

de las organizaciones con sus diferentes públicos. Esa actividad incorpora un conjunto de atribuciones complejas derivadas de su carácter multidisciplinar y de la multiplicidad de opciones que ofrece a los que la eligen como profesión, teniendo en cuenta la variedad de públicos que se conforman alrededor de los intereses de las instituciones.

Las Relaciones Públicas contemporáneas se deben orientar según una visión global de las relaciones y demostrar la capacidad de planificar, definir, elaborar y gestionar las políticas de comunicación, sobrepasando su carácter mediático y operacional, muy propio de la comunicación utilizada exclusivamente como herramienta. Las directrices deben tener una naturaleza abarcadora, y deben tener en cuenta las relaciones con la sociedad; deben asimismo estar en sinergia con la planificación estratégica de la organización, sin descuidar los principios éticos y operacionales de la empresa.

En años recientes, la más importante conquista de la práctica de las Relaciones Públicas ha sido el cambio de paradigma: la actividad ha pasado a contribuir para la efectividad organizacional promoviendo la conciliación - de manera simétrica - entre los objetivos de la organización y las expectativas de los públicos estratégicos. Esa contribución puede, además, convertirse en un factor monetario que añade valor a los negocios (Grunig, Ferrari y França, F. 2011).

Las Relaciones Públicas no se deben confundir con el marketing o con otras funciones gerenciales, deben, más bien, considerarse como una función dedicada a gestionar la comunicación entre una organización y todos sus públicos. Grunig, Ferrari y França, (2011) señalan que respaldar a la organización y a sus mandos en sus responsabilidades hacia los públicos a quienes pueden impactar o por quienes pueden verse afectada hace parte de la esencia de las Relaciones Públicas. En ese sentido, es una actividad de responsabilidad pública y social que encuentra en la ética su principal disciplina de base.

Las Relaciones Públicas deben ser tratadas como filosofía y como proceso a la vez. En tanto que filosofía, tiene una dimensión política, porque intenta definir el punto de equilibrio entre los objetivos de interés público y privado, y actúa cumpliendo los principios corporativos que sirven de base para el establecimiento de relaciones eficaces entre las organizaciones y el mercado o sus públicos específicos. Como proceso,

utiliza la mediación para establecer el diálogo entre los públicos y la organización.

El concepto contemporáneo incluye la función corporativa de definir políticas de comunicación para el departamento, con el objetivo de coordinar la relación con los públicos estratégicos para asegurar su respaldo y velar por la reputación positiva de la organización. Es parte de su función respaldar la organización en su interacción con los componentes políticos, económicos, sociales y culturales del entorno, contribuir preventivamente en situación de crisis y conflictos, y señalar a la sociedad el papel activo de la organización en pro del desarrollo colectivo. Esa visión defendida por los investigadores norteamericanos también es aceptada por los estudiosos europeos para quienes las Relaciones Públicas constituyen un 'fenómeno social' que impacta los subsistemas social, político, económico y mediático. Para los europeos, el concepto contemporáneo de Relaciones Públicas está apoyado en el componente social y educacional de la función, sin descuidar el hecho de que las organizaciones existen para el mantenimiento y la perpetuidad del sistema social en el cual operan (Bentelle, 2004).

#### **4. Relaciones Públicas y el propósito de la organización**

La más importante función de las Relaciones Públicas es la gestión de los relacionamientos y cuanto más simétricas y transparentes son las relaciones de la organización con sus públicos, más fácil será minimizar riesgos, reducir costo de las demandas judiciales y los conflictos y aumentar la reputación positiva.

En el siglo XXI deben las Relaciones Públicas asesorar y ayudar la alta dirección a definir el 'propósito' de la organización. Actualmente las organizaciones públicas o privadas, globales o locales, cuentan con su visión y misión que, en teoría, deberían describir sus intenciones, tanto en el ámbito económico, como también en el social. Las investigaciones demuestran que declaraciones de misión y visión son imponentes discursos, vacíos de contenido y, en el cotidiano de la empresa no son practicados.

Creemos que el propósito es la manera más efectiva y eficaz para que las partes interesadas, sean empleados, distribuidores, proveedores,

medios de comunicación, comunidad, entre otros, entiendan de manera clara la función de la organización. El propósito puede ser definido como la forma que la empresa pretende ofrecer su contribución al mundo. Debe ser parte del cotidiano de todos los empleados de la organización, o sea, todos deben respirar el propósito en su día a día.

Pero, al final ¿qué es un propósito? ¿Cómo el propósito puede resultar positivamente en los vínculos de la organización con sus públicos y viceversa?

Anita Roddick, en 1967, creó *The Body Shop*, un negocio de cosméticos, en la ciudad de Brighton, Inglaterra. Anita era una militante de causas sociales y desde la fundación de su primera tienda ella trató de enfatizar la importancia del propósito para su negocio. Fue en contra de los productos probados en animales y seres humanos, así como de la devastación de los bosques, del trabajo infantil y de la falta de promoción del comercio ético. Ella tenía claro su propósito: "*The Body Shop es una empresa de comunicación, especializada en la producción de cosméticos y que aplica sus ganancias en proyectos sociales y en campañas de derechos humanos*" (Roddick, 2002). Anita entendía su empresa como un espacio para comunicar sus propósitos y causas como la sustentabilidad, diversidad y la ética y creía que los negocios deberían hacer el bien a la sociedad. Es por esto que la Declaración de Principios de *The Body Shop* comienza con el compromiso de "Dedicar nuestro negocio a la búsqueda de un cambio ambiental y social".

El propósito de Anita Roddick sobre el funcionamiento de su empresa funcionó como un proceso de comunicación para atraer a los consumidores y enseñar a la sociedad que una empresa puede obtener ganancias y, también, ser socialmente responsable.

En el momento en que admitió que *The Body Shop* era una "compañía de comunicación", Anita demostró que las organizaciones son los seres vivos y que funcionan movidas por energía generada por los vínculos y relaciones de sus trabajadores. Ese innovador escenario que Anita ha demostrado desde la década 1960 refuerza el trabajo de Relaciones Públicas y, de esa forma, la creación del propósito organizacional facilita los relacionamientos y enfatiza la función social de las organizaciones.



Por lo tanto, las organizaciones existen por medio del proceso de comunicación y la comunicación es el sistema nervioso central de la empresa que alimenta las relaciones para que el propósito pueda ser vivido de manera efectiva por los empleados y por los demás públicos que dependen, participan y/ o interfieren en la organización.

## **5. Objeto de las Relaciones Públicas: los públicos**

La primera tarea de los profesionales de Relaciones Públicas es conocer en profundidad el concepto de público para la buena ejecución de sus proyectos. Las redes de públicos están compuestas por personas a quienes nos dirigimos con el objetivo de informar, persuadir y conquistar. Esas redes no actúan de manera aislada, sino en asociación con otras redes en los diferentes sectores de la sociedad, del mundo gubernamental, industrial y organizacional.

Según França (2012) los públicos componen una constelación de grupos que orbitan alrededor de la organización. La relación sólo es constante con aquellos con quienes la organización tiene un interés inmediato – son los públicos que giran en su órbita-, y que se llaman estratégicos. Esos públicos requieren un examen minucioso para que se pueda determinar qué es lo que se puede esperar de ellos y cuáles son sus intereses respecto a la organización. El éxito de los programas de Relaciones Públicas depende de la identificación precisa de los públicos y de las diferentes formas que pueden asumir sus relaciones con la organización, sean sociológicas o de negocios.

En su investigación sobre la interacción organización-público, França (2002) ha identificado muchos elementos que, por lo general, quedan excluidos en el momento de clasificar los públicos, como por ejemplo: la identificación y mapa de los públicos, la definición de los objetivos, la duración de los relacionamientos, el nivel de dependencia de las partes y las expectativas generadas por las relaciones.

Los públicos no son ni homogéneos ni inertes. Interactúan con la organización, saben qué es lo que ella les puede reportar, y de ella esperan ventajas, respeto y consideración. Sin embargo, la interacción con los públicos no siempre ocurre sin problemas. Cada grupo tiene sus propios objetivos y expectativas que a veces pueden no corresponder o

ser llevados en cuenta por las organizaciones. Los públicos merecen una preocupación especial. El éxito de todo trabajo de comunicación exige el reconocimiento de los públicos y sus diferentes conceptos con anterioridad. La organización depende de ellos para sobrevivir, desea transmitirles mensajes programados y obtener de ellos determinadas respuestas.

La organización contemporánea se preocupa por el desarrollo de relaciones específicas con sus públicos. Busca conocerles con más profundidad y desarrollar criterios que faciliten su clasificación y la interacción con ellos. Las transformaciones organizacionales impulsadas por factores económicos y otros han dificultado la identificación precisa de los públicos y el establecimiento de interacciones seguras con ellos. Así analiza Ferrari (2008, p. 27-28) esta realidad:

Las organizaciones han encauzado un proceso de supervivencia de complejidad creciente ante las constantes y rápidas transformaciones por que pasa el mundo. Los eventos globales provocan repercusiones locales y viceversa, y los retos diarios que deben enfrentar las personas y las organizaciones resultan de las especificidades de los sistemas político, económico, social y cultural de las regiones y naciones. Según avanza la tecnología y aumenta la velocidad de la información, nos damos cuenta de que 'se nos ha encogido el mundo' y, por ende, las relaciones entre las personas de diferentes partes del planeta son una práctica diaria para la promoción de intercambios simbólicos y la asimilación de costumbres, hábitos y comportamientos de otras culturas.

Se ha dicho que los cambios organizacionales, combinados con las fusiones resultantes del proceso de reestructuración de las empresas, han generado nuevas maneras de clasificar, segmentar y relacionarse con los públicos. Por lo tanto, la definición de público impone al profesional de Relaciones Públicas una labor previa de investigación para tener en cuenta la dimensión de la organización, su condición en el escenario internacional y los sectores en que actúa.

La base de la existencia de los públicos es la relación, la necesidad de intercambiar experiencias entre las personas, y de intercambiar bienes y servicios entre los grupos o entre una organización y los públicos de

quienes depende la organización para su constitución, como enfatizan Grunig, Ferrari y França (2011, p. 27):

Las organizaciones mantienen relaciones en el interior de su “familia” de colaboradores, con las comunidades, gobiernos, consumidores, inversionistas, financistas, patrocinadores, grupos de presión y con muchos otros públicos.

Las organizaciones que se comunican adecuadamente con los públicos con los cuales se relacionan saben qué esperar de ellos; y los públicos, en cambio, saben qué pueden esperar de la organización.

Las afirmaciones de los autores presentadas hasta aquí permiten concluir que es esencial conocer a los públicos; hay muchos públicos que se pueden relacionar con las organizaciones; es necesario identificar aquellos que verdaderamente interesan, sea a nivel local, regional o internacional, según las necesidades de la organización; las asociaciones con los públicos existen para el desarrollo de actividades específicas, permanentes o no, de valor para la organización.

La relación con los públicos debe ser administrada según los objetivos de las partes interesadas, y es una responsabilidad prioritaria de los profesionales de relaciones públicas. La interlocución con cada público sólo será posible cuando se conozcan su perfil, sus funciones y su relación e interdependencia respecto a la empresa.

Wilcox, Cameron y Xifra (2008, p. 341) señalan que los públicos no forman un todo monolítico; de hecho, “el público es todo lo contrario: es una compleja mezcla de grupos con diversos rasgos culturales, étnicos, religiosos y económicos, cuyos intereses unas veces coinciden y otras veces entran en conflicto con terceros”.

## **6. Relacionamiento y vínculo: estrategias para el éxito organizacional**

Una vez que está claro que el objeto central de la actividad de Relaciones Públicas son los públicos, en seguida es necesario clasificarlos y de-

terminar el grado de importancia, dependencia, participación e interferencia de ellos en los relacionamientos corporativos.

Las Relaciones Públicas se basan en la gestión de relacionamientos a través del uso del proceso de comunicación. Si la comunicación es un proceso continuo y permanente y tiene como objetivo colaborar para el éxito organizacional, es fundamental que las organizaciones valoren sus relacionamientos.

El concepto de relacionamiento, según França (2012) es el acto o efecto de relacionarse; es la capacidad de mantener relacionamientos, llevarse bien con los demás, establecer lazos oficiales, permanentes o no, con objetivos bien definidos.

Relacionamiento es un vínculo que se establece entre dos o más personas. En el contexto organizacional, para que el individuo y la empresa se mantengan vinculados es necesario que ambos se den cuenta de la existencia de un valor que fundamente la convicción de que vale la pena mantener la relación. Con la intención de mantener al empleado motivado y comprometido, las organizaciones crean incentivos a través de políticas de gestión, con retribuciones financieras, sociales y materiales, pero no siempre esos recursos son fuertes para lograr el comprometimiento. Para que exista comprometimiento del trabajador es necesario que él tenga un vínculo con el propósito de la empresa, con su carrera, su profesión, con asociaciones de la categoría que promuevan una relación de cambio de energía, tanto psíquica como física y que esté basada en la lealtad.

Meyer y Allen (1996) desarrollaron estudios acerca del comprometimiento del empleado y elaboraron un modelo tridimensional en el cual el comprometimiento está concebido bajo tres enfoques: afectivo, instrumental y normativo. El enfoque afectivo señala que el comprometimiento es un vínculo afectivo en la medida que el individuo conoce y comparte con el propósito y los valores de la organización; en realidad es la actitud del empleado que se sedimenta en los sentimientos de aceptación, creencia o identificación con los valores organizacionales. El enfoque instrumental muestra que el vínculo de comprometimiento es producto de la interacción entre el empleado y la organización. Es el momento en que el trabajador evalúa cuanto ha invertido de su conocimiento y tiempo en la empresa y cuanto ha recibido de ésta. Puede ser

entendido como el momento de analizar los beneficios y pérdidas de su permanencia en la organización. Por fin, el enfoque normativo está basado en un vínculo moral del trabajador con la organización. Se establece a través de una relación en la cual el empleado ve la organización como acreedor y su sentimiento para ella es de 'endeudamiento', o sea, debe devolver a la empresa todas las oportunidades que le fueron ofrecidas. Por lo tanto, los trabajadores se comprometen con la organización por el sentido del deber, es decir, las presiones regulatorias los llevan a comportarse de una manera en consonancia con los objetivos organizacionales.

Cuando nos referimos a organizaciones, los relacionamientos corporativos pueden ser definidos como las relaciones que se establecen de manera planificada y estratégica con diferentes públicos como empleados, gobiernos, inversionistas, clientes, proveedores y otros. Según Grunig y Kim (2011, p. 41), "Relaciones Públicas educan y convencen los públicos y defienden los intereses corporativos para mitigar los conflictos". Esta declaración indica la constante búsqueda para manutención de relaciones de calidad.

La finalidad de los relacionamientos corporativos es fortalecer los intereses mutuos entre la organización y los públicos y ser capaz de alcanzar los cuatro indicadores de calidad de los relacionamientos desarrollados por Hon y Grunig (1999), a saber: reciprocidad de control, confianza, satisfacción y compromiso.

La *reciprocidad* de control es el grado en el cual organización y públicos están satisfechos o no con la capacidad de influencia de uno al otro. No obstante, organizaciones y públicos raramente tienen igual poder y, por lo tanto, cada una de las partes debe estar satisfecha con el grado de control que maneja en su relacionamiento.

*Confianza* es la buena voluntad de cada una de las partes en compartir los riesgos de participar de un relacionamiento. Confianza es un concepto complejo, que tiene dimensiones distintas. La integridad es la creencia de que una organización es justa. Otra dimensión es la confiabilidad, que es la creencia de que una organización hará lo que promete. Una tercera dimensión es la competencia, que es la creencia de que una organización tiene la capacidad de cumplir con lo prometido.

La *satisfacción* es la medida en la cual cada una de las partes se siente favorable o no en relación con la otra porque las expectativas positivas en el relacionamiento son reforzadas.

Y el *compromiso* es la medida en la cual cada una de las partes siente o no que el relacionamiento vale el gasto de energía para mantenerlo.

En la medida que el comunicador establece, por medio de un mapa, las bases de los relacionamientos corporativos, los indicadores sirven para evaluar los resultados de los relacionamientos establecidos.

Otro aspecto importante es la selección de estrategias para lograr que los relacionamientos sean verdaderamente eficaces y duraderos y para tal es importante que el compromiso sea un objetivo a alcanzar junto a los empleados de la organización. El compromiso por parte de los empleados surge cuando hay espacios para que ellos tengan voz y voto, autonomía y libertad para dialogar y exponer opiniones que generen nuevas ideas e innovación que serán impulsadas por todos los miembros que participan del mismo propósito organizacional.

Los relacionamientos deben estar basados en la confianza. La confianza es la expectativa futura que los públicos tienen del comportamiento de la organización, con base en los resultados anteriores. La reputación está relacionada con la confianza y se define como un crédito de confianza asociado con la familiaridad, el respeto y el reconocimiento logrado con el tiempo. Según Fombrun y Van Riel (2004) “la reputación positiva actúa como un imán cuando atrae inversionistas y consumidores, disminuye costos de capital, retiene los actuales compradores, motiva los empleados, genera apoyo favorable de los medios y afecta favorablemente el contenido de los análisis financieros”.

Para que los relacionamientos sean eficaces, el profesional debe clasificar los públicos, de acuerdo con el grado de importancia, dependencia, participación e interferencia. Una vez identificados y clasificados los públicos, de acuerdo con las diferentes categorías de relacionamiento, tal procedimiento se hace mediante las directrices de comunicación y del propósito organizacional.

## **7. Consideraciones Finales**

La propuesta del referido capítulo fue destacar el espacio que las Relaciones Públicas ocupan en las organizaciones contemporáneas. Es una profesión que tiene como objetivo gestionar los relacionamientos de las organizaciones e instituciones con sus públicos estratégicos y, por ende, esta actividad es vital para la existencia y el crecimiento de los negocios.

Una vez que el actual escenario global es turbulento, las organizaciones buscan proteger su capital social por medio de relacionamientos constantes, transparentes y éticos con sus públicos para sobrevivir y ser capaces de mantener una reputación positiva ante la sociedad.

Como una función estratégica, las Relaciones Públicas son cada vez más esenciales en las organizaciones de todos los tamaños y sectores. Y, al profesional, compete entender el negocio de la organización, el flujo de poder en la jerarquía, las oportunidades y dificultades de los relacionamientos con sus públicos estratégicos, las características de la cultura organizacional, y principalmente identificar el proceso de comunicación y cómo se utiliza entre los entornos externo e interno. Hoy los públicos deben ser comprendidos como agentes de cambio, multiplicadores que influyen en la organización y exigen coherencia entre el discurso y la práctica. Eso significa que la comunicación debe ser ética, simétrica, responsable, transparente y objetiva en sus mensajes.

En el ejercicio de las relaciones públicas, sin lugar a dudas representa un gran valor a las organizaciones, porque su práctica está basada en las estrategias de relacionamiento. En el pasado, se creía que asegurar algún tipo de cobertura en los medios, el reconocimiento o la imagen eran conquistas importantes. Hoy, sin embargo, lo que cuenta verdaderamente, son los comportamientos y las acciones dentro y fuera de una organización. Para consolidar su buena reputación ante los públicos, la organización debe portarse adecuadamente. La estrategia como alineamiento a los objetivos del negocio significa que no basta con ejecutar las decisiones ya tomadas: también es necesario involucrar a los públicos y escuchar sus opiniones antes de tomar decisiones que les pueden impactar. Sin duda, el relacionamiento es la clave para el diálogo y la creación de la confianza que garantizará el comprometimiento de los públicos con las organizaciones.

## 8. Referencias

- Bentelle, Gunther. (2004). New perspectives of public relations in Europe. In: van Ruler e D. VERCIS (eds.) *Public relations and communication management in Europe*. Berlin, Germany: Mouton/de Gruyter.
- Castells, Manuel. (1999). *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra.
- Ferrari, Maria Aparecida. (2000). *A influência dos valores organizacionais na determinação da prática e do papel dos profissionais de relações públicas: estudo comparativo entre organizações do Brasil e do Chile*. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – ECA-USP, São Paulo.
- Ferrari, Maria Aparecida. (2008). A prática das Relações Públicas Internacionais na sociedade Contemporânea. *Anuário UNESCO. Cátedra UNESCO de Comunicação para o Desenvolvimento Regional*. Universidade Metodista de São Paulo, Ano 12, no. 12, dezembro, p. 15-29.
- Fombrum, Charles. J., Riel, Cees. B. M. (2004). *Fame e fortune: how successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- França, Fábio. (2002). *Relações públicas: estratégias de relacionamento com públicos específicos*. São Paulo. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – ECA-USP.
- França, Fabio. (2012). *Públicos: como identifica-los em uma nova visão estratégica*. 3. ed. São Caetano do Sul: Yendis.
- Grunig, James E., Ferrari, Maria Aparecida; França, Fábio. (2011). *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. 2. ed. rev. e ampl. São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- Grunig, James E., Kim, Jeong-Nam. (2011). “Actions speak louder than words”. *Insight Train*, [s.l.], v. 1, p. 36-51.
- Hon, Linda C., Grunig, James E. (1999). *Guidelines for measuring relationships in public relations*. Gainesville: The Institute for Public Relations.
- Manucci, Marcelo. (2005). *Atrapados en el presente: la comunicación, una herramienta para construir el futuro corporativo*. Quito: Ciespal; Editorial Quipus.
- Meyer, J. P.; Allen, N. J. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: an Examination of Construct



Validity. *Journal of Vocational Behavior*, Ontário, Canadá. V. 49, p. 252- 276.

- Putnam, Linda L.; Pacanowsky, Michael E. (eds.). (1983). *Communication and organizations: na interpretative approach*. Beverly Hills: Sage.
- Roddick, Anita. (2002). *Meu jeito de fazer negócios*. São Paulo, Negócio Editora.
- Susskind, Lawrence; McKearnen, Sarah; Thomas-Lamar, Jennifer (eds.). (1999). *The consensus building handbook: a comprehensive guide to reaching agreement*. Thousand Oaks: Sage.
- Wilcox, Dennis L., Cameron, Glen. T., Xifra, Jordi (2008). *Relaciones Públicas – estrategias y tácticas*. 8ª. Edición, Madrid, Pearson.
- Yacoff, Sarkovas. (2012). *Presentación de los resultados del Trust Barometer*.