

Una mirada estratégica, del conflicto a la articulación

Luiz Alberto de Fariás

Brasileño. Postdoctor en Comunicación por la Universidad de Málaga, España. Doctor en Comunicación y Cultura por la Universidad de São Paulo, Brasil; Profesor-Doctor de la Universidad de São Paulo; Director Académico de la Universidad Anhembi Morumbi (Laureate International Universities); Editor de la Revista *Organicom*. Es periodista y relacionador público.

Paulo Nassar

Brasileño. Postdoctor por la Libera Università di Lingue y Comunicazione, Milán, Italia. Doctor y Magíster en Ciencias de la Comunicación por la Universidad de São Paulo, Brasil; Profesor docente de la ECA-USP; Coordinador del Grupo de Estudios de Nuevas Narrativas (Genn/ECA-USP). Director-Presidente de la Asociación Brasileña de Comunicacional Empresarial (Aberje).

Bárbara Miano

Brasileña. Estudiante del Magíster en Ciencias de la Comunicación de la Universidad de São Paulo; relacionadora pública, graduada por el Centro Universitario de Bellos Artes de São Paulo.

Introducción

Este capítulo busca poner en la pauta de la discusión de la Nueva Teoría Estratégica algunos de los incontables fragmentos contextuales actuales que imponen a las organizaciones la necesidad de prestar ojos y oídos a las nuevas demandas públicas que, en la presente sociedad informacional, reciben cada vez más atención y visibilidad. En ese sentido, a partir de un repaso de nombres como Manuel Castells, Guy Debord, Walter Lippman, Elizabeth Saad y Luiz Alberto de Farías, el presente capítulo intenta resaltar la necesidad de una planificación estratégica orientada a la comunicación y a la articulación de saberes y diversidades. Por más que se pueda presentar como un gran desafío y un camino para ser recorrido, estas nuevas demandas garantizan a las organizaciones grandes oportunidades de establecimiento de relaciones de largo plazo con sus *stakeholders*, así como desarrollo de innovaciones que les permite un diferencial competitivo frente a la competencia.

113

Desde sus orígenes hasta el desarrollo de la nanotecnología, la humanidad jamás habría alcanzado el marco de los siete mil millones de habitantes del planeta Tierra, si no hubiera desarrollado y refinado de modo eximio una habilidad muy particular y esencial: la de relacionarse y, por lo tanto, comunicarse; capacidad esencial para la articulación de intereses diversos en torno a soluciones plausibles. Esta capacidad nos permitió, a hombres y mujeres, dejar de ser animales salvajes y pasar a crear la sociedad tal cual la conocemos hoy. Y fue el lenguaje y el desarrollo y depuramiento de su uso lo que hizo posible este proceso.

Sea escrito, verbal o gestual, es a partir del lenguaje y de la comunicación que el ser humano se sostiene como un ser fundamentalmente cultural y relacional, capaz de atribuir sentidos y significados a nociones de orden simbólico, como el tiempo, por ejemplo, y capacita para transmitir y registrar el conocimiento.

En cuanto permite que el ser humano se sociabilice, desarrolle incontables modos de producción cultural y acumule aprendizajes, el lenguaje también garantiza al ser humano que se haga presente en el mundo que lo circunda, pues es por medio de este que se expresa, se manifiesta y externaliza su subjetividad en todos los ámbitos culturales. Y, esencialmente, negocie. Sea para obtener resultados a corto, mediano o largo plazos; sea para disminuir conflictos para generar articulaciones.

Ahora bien, estos presupuestos dialogan con lo que ya había anticipado Pérez (2014, p. 18), en el registro del decálogo de los fundamentos básicos de la Nueva Teoría Estratégica, cuando afirmó que “la vida es relación”. Así, la existencia del mundo tal cual lo concebimos solo se torna posible debido a nuestra habilidad de comunicarnos y de relacionarnos unos con otros; un fenómeno precedido por nuestra capacidad estratégica de adaptarnos a las condiciones, cuantas ellas sean, del mundo que nos rodea.

En su argumentación, Pérez (2014, p. 19) demuestra que esta habilidad estratégica es, en verdad, un fenómeno biológico que garantiza nuestra supervivencia y que, a lo largo de la historia de la humanidad, configuró tanto un medio de alcance de metas más objetivas, de comida, descanso y protección, como de metas subjetivas, como el éxito y la satisfacción emocional. Aun, en el ítem cinco del decálogo, Pérez añade que los objetos de toda estrategia son, en verdad, las relaciones, pues es solo por medio de sus transformaciones que alcanzamos nuestras metas, sean ellas subjetivas u objetivas.

114

Si el objetivo de toda estrategia es alcanzar un futurible (aquellos que convertimos en meta), el objeto de toda estrategia (aquellos que queremos transformar para poder alcanzar esa meta), son las relaciones (la configuración en red) (Pérez, 2014, p. 19; la traducción y los comentarios de los autores).

En ese sentido, lo que se quiere demostrar a partir de estas precisiones es que es imposible abordar la estrategia sin antes citar su carácter esencialmente relacional y comunicativo. El éxito de una estrategia, sea ella cual sea, apenas es posible por medio de la transformación de la realidad, es decir, de las relaciones y de los modos de significación social, luego, de las redes comunicativas. Con esto, el actuar estratégico es, antes que todo, un actuar sobre el modo de estructuración relacional de un determinado público, es un reflejar sobre los modos de producción significativa y de atribución de valores, es, sobretudo, un hacer esencialmente y a priori comunicativo.

Estas consideraciones, impulsadas por Pérez, nos provocan, a los profesionales de la comunicación, algunas reflexiones sobre las realidades corporativas y la agenda de las organizaciones en las cuales muchos de nosotros estamos insertos. Ahora bien, sería muy simple desarrollar estrategias e interferir en las relaciones como hace millones de años, cuando todos poseían los mismos objetivos –comer, dormir y mantener la continuidad de la especie–. ¿Pero cómo se da este proceso en la sociedad moderna, cuando los públicos se reproducen en progresiones geométricas, poseen modos de significación y objeti-

vos completamente diferentes entre sí? ¿Cómo organizar y garantizar el éxito de las estrategias corporativas en un mundo totalmente fértil a la proliferación de las medias y medios de comunicación que median y son mediados por incontables procesos de significaciones y resignificaciones? ¿Cuál es la mejor forma de interferir en las relaciones y opiniones que son altamente volátiles y críticas, en un momento en el que la instantaneidad es ley?

Estas y muchas otras inquietudes guiarán este texto que, de entrada, primeramente abordará la necesidad latente de articulación que los nuevos medios generan. Ya en un segundo momento, abordaremos la habilidad relacional como diferencial en situaciones de crisis organizacionales y, por consiguiente, trataremos de la figura de las relaciones públicas como una articuladora esencial de conflictos y divergencias en las organizaciones. Así, se pretende trazar el camino que lleva a la resolución de conflictos –presentes en todas las instancias de la vida, por diversos elementos y motivaciones– y por medio de la capacidad de articulación, en especial la articulación originada en el relacionamiento y en la comunicación.

1. La expansión de las TIC: la sociedad informacional y los nuevos modos comunicacionales piden articulación

Smartphones, coches impulsados por la electricidad y robots capaces de hacer cirugías son algunas de las tecnologías que ya forman parte de nuestro día a día y que se harán cada vez más predominantes en nuestras rutinas. Es un hecho que el desarrollo de todas estas innovaciones tuvo su inicio durante la década de 1970, cuando el mundo asistió a una revolución tecnológica rodeada por la expansión de las tecnologías de la información. Estas transformaciones, en cuánto modificaron nuestro modo de convivencia y de relacionarnos los unos con los otros, también afectaron el modo de organización económica de los países que pasaron a tener interdependencia global.

Recurriendo a las constataciones del sociólogo español Manuel Castells (1999, p. 119), durante el siglo XX, todo ese proceso da origen a lo que el autor llama una economía informacional, global y en red. Ella es informacional, pues la capacidad de procesamiento de informaciones garantiza el diferencial competitivo a las empresas y es global y en red, pues las principales actividades productivas de la economía están compuestas por una red de interacciones organizadas a escala global.

En las palabras del autor, “es la conexión histórica entre la base de informaciones/conocimientos de la economía, su alcance global, su forma de organización en red y la revolución de la tecnología la que crea un nuevo sistema económico distinto [...]” (Castells, 1999, p.119).

Y es en esta matriz de una economía global, informacional y en red, que nacen las redes sociales. Ellas surgen justamente como una materialización y en respuesta a esta demanda de procesamiento instantáneo de informaciones, poseyendo un potencial de diseminación mucho más allá de los límites geográficos, y constituido por una gran trama de significaciones. Estas transformaciones no solo causan cambios sociopolíticos, sino también alteran nuestro comportamiento como individuos y ciudadanos.

Prueba de esto es que, con el fácil acceso a las informaciones, el consumidor se hizo mucho más exigente, consciente y selectivo. Si miramos el escenario brasileño, de acuerdo con la investigación realizada recientemente por la organización SPC Brasil (Servicio y Protección al Crédito) y por el portal de educación financiera Mi Bolsillo Feliz, nueve de cada diez consumidores virtuales brasileños recurren a la internet antes de comprar en una tienda física (Propmark, 2015). Aún más, según ese mismo estudio, el intercambio de experiencias con otros clientes y la opinión técnica sobre los productos son aspectos importantes para los consumidores durante el proceso de decisión de su compra.

Otro importante indicador que demuestra como el comportamiento de consumo se ha transformado con el ascenso de las redes sociales, es el Earned Brand, investigación realizada por la agencia global de relaciones públicas Edelman, compuesta por 10 mil entrevistas en 10 países. En consonancia con el último estudio, divulgado en mayo de 2015, la experiencia de otros consumidores es un factor determinante a la hora de la decisión de compra para la mayoría de los entrevistados que recurren a canales *peer-te lo-peer* como fuente de información sobre productos y empresas. Entre los canales actualmente más utilizados para hacer consultas se encuentran Whatsapp, Facebook y Twitter, que configuran fuentes de informaciones mucho más plausibles de credibilidad para el cambio de opinión por sobre el que da la publicidad tradicional (Edelman 2016 b).

Otro interesante dato ofrecido por la investigación es que la transparencia y la facilitación del intercambio de informaciones entre consumidores sobre los productos de las marcas es un diferencial competitivo importante para los entrevistados. Para aproximadamente el 80 % de los brasileños, la facilidad a la hora de encontrar evaluaciones sobre productos y servicios hacen a una organización más confiable.

De acuerdo con otro indicador, desarrollado por la misma agencia de relaciones públicas, el *Trust Barometer* (o Barómetro de Confianza), además de más informados y exigentes, los consumidores también se hicieron más conscientes. Según la última edición del estudio, publicada este año, el índice de personas que concuerdan que las organizaciones deben lucrar, pero también generar beneficios sociales subió de un 83 %, el año pasado, hasta un 90 % este año. Esta investigación también revela que no solo las organizaciones fueron impactadas por el carácter crítico del nuevo consumidor, sino también los propios medios de comunicación tradicionales actualmente están más expuestos a los cuestionamientos. Solo en Brasil, las herramientas de búsqueda, como Google, por ejemplo, lideran el *ranking* de medias con mayor credibilidad para el 78 % de los consumidores, un dato que revela que el nuevo cliente no se considera más rehén de los formadores de opinión, pues cree que él mismo es capaz de recopilar informaciones y formular juicios sobre productos y servicios (Edelman 2016 a).

Dado el carácter extremadamente crítico del nuevo consumidor, este no solo se relaciona con la calidad de los productos y servicios, sino también tiene interés por las posturas éticas, políticas y los impactos socioambientales de las organizaciones. Esta postura es, de hecho, reafirmada y potenciada por las redes sociales, sin embargo, es en la media investigativa que reside el origen de tal comportamiento, así como lo demuestra el sociólogo Robert Srouer:

A finales del siglo XX, la sociedad civil aprendió a hacer “política por la ética”, lo que equivale a decir que esgrimió un formidable poder de disuasión al accionar diversos canales que ganaron musculatura y consistencia: la media, plural e investigativa, detentora de una fuerza superlativa, tiene la facultad de afectar negativamente el capital de reputación de las empresas, cuando no de arruinarlo (Srouer, 2011, p. 67).

Así, es bajo la amenaza del vejamen público y la consecuente pérdida de clientes es que las organizaciones pasan a prestar oídos a las demandas sociales por conductas más éticas. Este proceso se intensifica en la medida en que las tecnologías de la información se desarrollan y los ojos de la media se multiplican y adquieren carácter omnipresente. Todos, desde el operario a la competencia, ahora se transforman en potenciales autores de un video, de una foto o del artículo “perforador del día” que podrá, en cuestión de segundos, destruir años de trabajo en pos de una reputación favorable.

Además, cuanto más espacio ofrezcan para la manifestación de la insatisfacción pública respecto de los productos y servicios, las tecno-

logías de la información también ofrecerán espacio para la visibilidad, cambio y fortalecimiento de los grupos sociales activistas, como los feministas que tienen, de manera cada vez más expresiva, concentrada la atención de las organizaciones en la relevancia de la mujer en el mercado de trabajo y en las desigualdades de género, por ejemplo, conforme lo demuestra Srour:

De hecho, las empresas están siendo forzadas a asumir prácticas de responsabilidad social corporativa y, por extensión, a transitar los caminos de la sustentabilidad empresarial, las más de las veces, a disgusto. Siendo así, ¿quién ejerce tales presiones? La sociedad civil, definida como ciudadanía organizada y activa, o como conjunto de agentes articulados y movilizados capaces de intervención política (Srour, 2011).

Otro fenómeno que favoreció la sensibilización de las empresas a las demandas sociales fue la ampliación de la competencia. Si antes solo las marcas detentoras de grandes capitales capaces de subsidiar infraestructuras megalomaniacas sobrevivían y, en cuestión de meses, sofocaban a micro y pequeños empresarios, hoy, con el abaratamiento de la tecnología se asiste a una proliferación de *start-ups* y pequeñas empresas que a partir de la innovación y de la atención a mercados cada vez más de nicho generan grandes riesgos a las megacorporaciones y reconfiguran la antigua noción de competencia.

Ocurre que la conversión de clientes en ciudadanos activos no se produjo por una condición mágica, mas derivó de un reciente proceso histórico cuyos vectores clave transfiguraron la contemporaneidad. La Revolución Digital, que aún oculta muchas de sus virtualidades, rediseñó el modo de vida de las sociedades y las arquitecturas organizacionales; la constitución de una economía competitiva, en que el capitalismo dejó de ser oligopólico, adquirió rasgos sociales y expandió sus fronteras a todos los confines del planeta [...]; el rescate del poder de decisión de los clientes que, ahora, pueden demandar a los competidores cuando están insatisfechos con la calidad de los productos, los precios ofertados y/o la logística de la atención (Srour, 2008, p. 62).

Esta migración, de la noción de territorialidad física y material limitada por una concepción de espacio y tiempo sin fronteras o marcos de transposición, ofrecida por las tecnologías de la información, no solo abre un espacio para la interconexión entre economías y empresas, también garantiza una mayor y mejor aproximación entre países y, consecuentemente, entre personas que poseen lenguas, culturas y hábitos de consumo completamente distintos entre sí. Sin embargo, si se toman

en cuenta tales aspectos, tal vez, pueda surgir una angustia o preocupación –¿estaría la sociedad informacional orientándose hacia una organización social de la confrontación y del conflicto entre culturas y personas?–.

Pero, si la tecnología ofrece espacio para un contacto un poco más próximo y cotidiano entre ciudadanos diversos con estereotipos y marcos sociales muchas veces paradójales, es evidente que la respuesta para este cuestionamiento es sí, sin embargo, eso no quiere decir que este fenómeno sea algo negativo, ni tampoco, prejudicial al futuro de la sociedad o de las organizaciones. Esto ocurre porque la interculturalidad, un fenómeno inherente a la sociedad de la información, en cuanto es un espacio de choque entre razas y culturas, como también es un lugar de diálogo, de cambio y de articulación, así como lo demuestran Vetritti y Vergili:

El desafío de interconectar al mundo en su totalidad consiste en aumentar la red mundial de computadores en escenarios con realidades distintas, a fin de que la propuesta de interculturalidad, asociada a los tiempos de la globalización, también se haga presente en el ámbito de la comunicación. Siendo así, la comunicación intercultural parte del presupuesto que la diferenciación de los grupos contempla el intercambio, mensaje comprensible, reconocimiento del interlocutor con disposición a la apertura y aceptación del otro, especialmente al respetar sus diferencias. (Vetritti y Vergili, 2014, p. 136).

119

Para empresas, no hay más elecciones; el mundo digital aterrizó, echó raíces, ya se hizo una realidad presente y omnipresente; resta saber de qué modo las empresas migrarán hacia este nuevo contexto y como transformarán estos actuales desafíos en futuras oportunidades. Un camino, que aparece cada vez más promisorio para las empresas que ya optaron por él, es el aprovechamiento de la diversidad y de la interculturalidad que el mundo globalizado ofrece como modo de desarrollo de la competitividad.

La participación prácticamente no se muestra como una elección, una vez que la nueva forma de conducción de los negocios gana cuerpo, especialmente con y en internet (Castells, 2008). Es por medio de esta conducción punzante de los negocios que las organizaciones pasan a replantearse el modelo de toda la mecánica involucrada en el proceso de generación y oferta de productos y servicios a los consumidores (Vetritti y Vergili, 2014, p. 139).

Así, las organizaciones que poseen ojos y oídos atentos a las diversas y distintas demandas que el nuevo mercado trae y las incorporan a

su día a día, sea bajo la forma de innovaciones o de nuevos procesos, formados incluso por el mantenimiento y valorización de equipos más diversos, poseen ventajas competitivas frente a la competencia, pues garantizan no solo que sus productos y servicios sean mejor aceptados y comprados por sus clientes, sino también poseen una oportunidad de alineamiento reputacional con las demandas y expectativas ético-morales de la nueva cultura digital.

Si, por un lado, a partir del rompimiento de las barreras geográficas y de la aproximación entre las economías de los países, la sociedad informacional hace posible una interconexión entre culturas y personas, potenciando y haciendo sobresalir conflictos y divergencias de opiniones, por otro ella también ofrece amplias oportunidades de aproximación entre las organizaciones y los públicos y de desarrollo de nuevos productos y servicios que se adecúen a las demandas sociales y garanticen un diferencial competitivo a las organizaciones.

Estas constataciones confieren un escenario promisorio a las empresas que, de forma notoria, poseen fines financieros y lucrativos. Sin embargo, solo lo conseguirán aquellas que posean la singular capacidad de adaptación y, sobre todo, de articulación de las diversas opiniones y visiones que orbitan el actual mercado. Esta nueva postura, propuesta por la Nueva Teoría Estratégica, es más que un nuevo modelo de garantía de alcance de objetivos y de competitividad, es, en verdad, un pensamiento que camina rumbo a la valorización de la diversidad y de una economía más sostenible.

2. Articulación de la diversidad en contextos de crisis

Un video, con imágenes levemente turbias, capta a un político realizando un acto de corrupción; la más importante empresa del sector es flagelada por los medios alternativos media alternativa manteniendo niños bajo régimen de trabajo esclavo; empresas del área de la belleza son denunciadas por activistas por causar deforestación en reservas indígenas. Basta abrir el periódico o acceder a algún portal de noticias para encontrarse con historias y casos semejantes a estos, una rutina que puebla la sociedad de la información y que demuestra la vastedad de alcance y la infinidad de ojos que los nuevos medios poseen. En ese sentido, el volumen de noticias ruines envolviendo nombres de personas u organizaciones conocidas no quiere decir que estamos en una era propicia al acontecimiento de catástrofes, al contrario, ese fenómeno demuestra solo que vivimos un momento más atento y ponderado en relación con las actitudes de las figuras públicas.

Con el avance y desarrollo de nuevas tecnologías cada vez más pequeñas, pero capaces de dar la fragancia necesaria para la construcción de un verdadero escándalo, la sociedad informacional, cuanto más propicia se hace para al encuentro de la diversidad, también se hace escenario favorable al nacimiento de crisis. Eso sucede justamente a causa del potencial de diseminación instantánea y a gran escala que cualquier noticia jamás poseyó. Si, antes, escándalos envolviendo casos de acoso a alcaldes de pequeñas ciudades quedaban restringidos a lo sumo a los estados en los cuales ellos estaban localizados, hoy, un hecho como este posee, en cuestión de segundos, potencial de alcanzar otros continentes.

En este sentido, la cuestión no se relaciona con el acontecimiento o no de una crisis, pero sí cuando ella ocurrirá. “Organizaciones de cualquier naturaleza ya enfrentaron o enfrentarán una crisis en algún momento de su existencia. Lo que puede variar es el origen de la crisis y sus proporciones” (Carvalho, 2011, p. 123). Un evento causado o no por la propia organización puede hacerse motivo de una crisis, de ahí surge la importancia del mantenimiento de buenas relaciones y de articulación con públicos de interés.

121

Precisando el concepto, Carvalho demuestra que la inseguridad y el temor son sentimientos inherentes y resultantes de cualquier crisis, puesto que ellas significan una quiebra o ruptura con la rutina:

Independiente del ramo de estudio, el concepto de crisis, en general, está conectado a la ruptura, más o menos violenta, de una situación estable, generando inseguridad, indefinición y miedo. [...] La génesis de toda la crisis está en un cambio que resulta en un problema urgente, que necesita ser tratado inmediatamente. Este cambio, sin embargo, no siempre es repentino. A veces, es un proceso que se desarrolla lentamente, de forma discreta y casi imperceptible, hasta el momento en que se configurará en una situación que merezca atención inmediata (Carvalho, 2011, p. 124).

Dada su capacidad de generar sentimientos negativos en relación con un hecho, así como miedo e inseguridad, una crisis puede causar pérdidas y daños a una organización mucho más allá de aquello que una hoja de cálculo Excel es capaz de calcular. Más que las pérdidas financieras, las crisis poseen el poder de influir e impactar en los activos simbólicos de una organización, como la imagen y la reputación, causando estragos aún mayores e inmensurables, de ahí la importancia de una gestión de crisis que puede ser entendida como un modo o intento de control de los impactos negativos, medibles y nomedibles, sufridos por una figura pública u organización. Shinyashiki, Fischer y Shinyashiki conceptualizan la gestión de crisis como:

Un conjunto de acciones realizadas por los gestores con el objetivo de evitar, prevenir y solucionar las situaciones de riesgo de degeneración enfrentadas por las empresas, de modo de recuperar sus condiciones normales de funcionamiento, rentabilidad y competitividad (Shinyashiki, Fischer y Shinyashiki, 2007, p. 155).

Aún más, estos impactos de orden simbólico que las crisis son capaces de causar ocurren, porque ellas actúan sobre las estructuras y modelos mentales que los sujetos formulan sobre las organizaciones y las figuras públicas. Desde el embalaje hasta los eventos con accionistas, la atención vía SAC, todos esos puntos de contacto van, a lo largo de la historia de vida de una organización, ayudando a los públicos a formular imágenes y conceptos más o menos bien ordenados sobre las corporaciones. Así, “todo y cualquier contacto que el individuo tenga con la organización o con una de sus representaciones contribuirá con la construcción del modelo mental del individuo acerca de ella (la imagen)”. (Carvalho, 2011, p. 127).

122

Además de contribuir al reconocimiento y de hacer familiar a un producto, una organización, una persona o un servicio, las imágenes mentales también poseen una función que es esencialmente comunicacional y que actúa en la comunión y en el reparto de conocimientos entre los sujetos:

Las imágenes mentales son utilizadas para el reconocimiento de objetos y para la comunicación entre personas. Por eso, ellas también tienen como característica el intercambio social, o sea, a pesar de cada individuo constituye una imagen única de determinado objeto, esta es, de modo más amplio, semejante para un grupo grande de personas que componen una subcultura cualquiera (Carvalho, 2011, p. 128).

En este sentido, la crisis es una alteración en ese cuadro de referencias socialmente compartidas al cual los públicos recurren para reconocer determinada organización o figura pública. Por eso, que una crisis significa no solamente una interrupción, aunque momentánea, en los procesos más objetivos de una empresa, sino también una ruptura de orden simbólica relacionada a la construcción social de la imagen y la reputación previamente definidas sobre una organización.

Así como no se es posible la edificación de un gran imperio de bienes de un día para otro, también es impracticable la (re)construcción de la imagen y de la reputación de una organización en cuestión de días. Ese proceso no es practicable, pues, conforme lo demuestra Flavio Schmidt (2011), el proceso de formulación de la reputación y de la imagen

de una organización tiene justamente inicio en el punto de contacto entre la formulación de la realidad y el conocimiento generado a partir de la vivencia que el sujeto adquiere con determinada organización o figura pública.

El entrecruzamiento entre la opinión y la percepción, generado a partir de la realidad y del conocimiento, converge en la formulación de la imagen y la reputación y, mientras la primera está relacionada a un concepto más fluido y fugaz compuesto por una representación mental, la segunda está asociada a algo más sólido y de largo plazo, definido por un concepto de valor:

La imagen es la representación mental desarrollada por el resultado y efecto de las opiniones y percepciones del individuo en relación a determinada empresa. La reputación es un concepto de valor que puede estar asociado o no a una imagen empresarial (Schmidt, 2011, p. 100).

En este sentido, cuando una situación de conflictos de grandes proporciones en una organización ya está instaurada, la gestión de crisis así como la comunicación de crisis definida como “una forma de trabajo en conjunto con otras prácticas destinadas al mantenimiento de las instituciones” (Fredriksson, 2014, p. 220, traducción de los autores) surge como un promisorio camino para la articulación y neutralización de efectos negativos a la imagen y a la reputación de una organización frente a la opinión pública.

Pero, si el mundo actual es cada vez más abierto y fértil a una producción y exposición negativa de conflictos, al gestor de crisis solo le resta estar bien preparado y dispuesto al desarrollo de estrategias de corto, mediano y largo plazo de articulación y buen relacionamiento con los diversos públicos de interés, conforme argumenta Prestes:

La situación de hoy es que, en un mercado altamente competitivo, patrullado por los medios, por la próspera industria de las acciones judiciales y por un poder judicial más activo, quien se sale de la línea, en general, es llevado a una gran exposición negativa y permanece por un buen tiempo bajo las críticas de la opinión pública. A veces, el tiempo suficiente para sucumbir. El papel del buen gestor de crisis es trabajar para que la empresa enfrente una mínima exposición negativa, con clase y sin secuelas (Prestes, 2007, p. 93).

Aún más, entre los impactos intangibles más temidos causados por una crisis a una organización o figura pública se encuentran aquellos que actúan sobre la opinión pública. Son los que causan más temor,

y con razón, pues esos tipos de daños, además de los de largo plazo, confluyen en uno de los efectos negativos más difíciles de neutralizar, puesto que la opinión pública está modelada en conocimientos y nociones temporal y socialmente contruidos.

Este concepto, el de opinión pública, fue ampliamente estudiado por el filósofo y sociólogo alemán Jürgen Habermas (1984). En la visión de este autor, la opinión pública es formulada en el espacio del cambio y del diálogo que son potenciados y exclusivos del dominio colectivo y, por este motivo, es un constructo precedido por la noción de esfera pública, un lugar de oposición a lo privado. De acuerdo con el autor, la opinión pública es esencial a la esfera pública, pues es dentro de ella que la segunda se cristaliza.

Otro autor que complementa la visión habermasiana de opinión pública es Walter Lippmann que hace la distinción de opinión pública, con “o” y “p” minúsculas, y Opinión Pública, con “O” y “P” mayúsculas. En acuerdo con el autor, la primera es definida solo por la convergencia entre opiniones e imágenes mentales; la segunda posee un espectro más amplio y es definida por las concepciones formadas por los grupos de personas:

Aquellos aspectos del mundo exterior que tienen que ver con el comportamiento de otros seres humanos, en la medida en que el comportamiento se cruza con el nuestro, que es dependiente del nuestro, o que nos es interesante, podemos llamar simplemente opinión pública. Las imágenes en la cabeza de estos seres humanos, la imagen de sí mismos, de los otros, de sus necesidades, propósitos y vínculos son sus opiniones públicas. Aquellas imágenes que son hechas por grupos de personas, o por individuos actuando en nombre de grupos, es la Opinión Pública con letras mayúsculas (Lippman, 2008, p. 40).

Hay de admitirse también que, en la actual coyuntura, con la proliferación de las nuevas medias y un contexto favorable a la diseminación de nuevas crisis y conflictos, por más que los grandes medios comunicacionales posean fuerte influencia sobre la construcción de la opinión pública, este proceso es mucho más multifacético y difuminado entre diversos polos generadores, lo que permite, como Lippman (2008) ya preconizada, que no exista una opinión pública, pero sí opiniones públicas. Ese fenómeno de multiplicación de nuevas y distinguidas opiniones públicas hace al proceso de articulación de los conflictos aún más complejo.

Esta situación se agrava aún más en la medida en que todo es potenciado, es público y es posible de convertirse en noticia. De la celebridad

que lleva el cachorrito a la playa, al escándalo de corrupción de una gran industria del sector de infraestructura, manteniendo las debidas proporciones, todo es pauta y todo es noticia, todo es espectáculo.

Sin embargo, el espectáculo no es formulado como un fenómeno extrínseco o coyuntural de nuestra cultura, que sería pasajero o que inmediatamente desaparecería, él es, en verdad, la propia sociedad, está unificado y unido a ella (Debord, 1997). Desde las mentes curiosas en Instagram atentas al helado que un sujeto anónimo tomó en una tarde de domingo, a los ojos feroces que cotidianamente acceden a los grandes portales de noticias en búsqueda de fotos de la privacidad de un ícono de la música pop, la sociedad del espectáculo está en toda noticia publicada, en todo chisme contado; está también en los pasillos y en las mínimas rutinas de una empresa y en el cotidiano privado de lo doméstico; finalmente, ella está en todas las opiniones públicas. La sociedad del espectáculo hace suya la máxima de Armando de Faria de que “la noticia buena es la ruina” (2002), una perversa realidad latente.

Ahora bien, lo que estas afirmaciones revelan es que la sociedad informacional, así como diseña productivos caminos para la aproximación entre culturas y es garantía de voz para las diversas demandas sociales, también opera en favor de una ampliación de las realidades y errores cometidos por las organizaciones o de las figuras públicas. En este nuevo contexto, desarrollar estrategias de articulación que transformen conflictos en oportunidades de resignificación es además una garantía de imágenes y de reputaciones más consistentes, una consecuente formulación de diferenciación frente a la competencia y un modelo de construcción de opiniones públicas favorables, incluso en momentos o contextos turbulentos como aquellos en los cuales ocurren las crisis.

3. El relacionar público como estrategia en la nueva sociedad informacional: articulador de conflictos

Conforme se demostró anteriormente, insertarse o no en la actual sociedad informacional y en el contexto de las redes no es una cuestión de elección, pues todos ya se encuentran inmersos en la actual coyuntura que cobra posturas más proactivas, articuladoras y próximas de las organizaciones. En este caso, la cuestión sería, en verdad, de qué modo y por cuáles caminos optarán las empresas como modelo de respuesta a las expectativas del nuevo mercado.

Con esto, a las empresas, se les presentan dos posibles caminos de

formulación de rutas que atiendan a las nuevas demandas de la sociedad informacional. Así, el primer camino al cual las organizaciones podrían recurrir sería el de una formulación de estrategias y de respuestas casi orgánicas. En este modelo de acción, las empresas actúan de modo conveniente y no planeado, algo que las hace rehenes de la suerte, así como lo demuestra Farías:

En el mundo organizacional o en cualquiera otro ambiente, incluso en el campo de las relaciones públicas, todo puede ser hecho sin ningún nivel de planificación. Sin ella, sin embargo, los resultados pasan a acontecer por cuenta y riesgo de la suerte y, como se sabe, esa es una palabra que no tiene espacio en el territorio empresarial. (Farías, 2011, p. 51)

Otro camino posible de desarrollo de modelos de articulación en la sociedad en red para las organizaciones sería vía la planificación estratégica. Aunque más trabajoso y exigente, este modelo de reacción garantiza a las organizaciones la obtención de mejores y más seguros resultados, a partir de una inversión financiera y humana menor, pues parte de la organización, evaluación y previsión de futuros escenarios,

La recurrente preocupación con el concepto de planificación, tan valorado actualmente, es reflejo de la necesidad de errar menos, de obtener resultados superiores con disminución de esfuerzos, de garantizar la credibilidad para el mantenimiento de los presupuestos. Planificar es potenciar resultados. (Farías, 2011, p. 51)

Esta práctica, conforme lo demuestra el autor, es propia de las relaciones públicas que utilizan la planificación como forma de garantía, credibilidad y de mantenimiento o de transformaciones positivas de las imágenes y de las reputaciones de las organizaciones. En ese sentido, la práctica de articulación de la relación con los públicos de interés también está inserta en la filosofía de la planificación de las relaciones públicas que, así como garantiza el alcance de resultados positivos en el corto plazo, también permite la conquista de beneficios inmensurables en el largo plazo, como una reputación favorable, por ejemplo.

Así, la práctica de la planificación es iniciada con la formulación de preguntas que deben dar cuenta de las angustias o preocupaciones que causan un escenario futuro aún no conocido e incierto.

Se puede entender que planear es un proceso que se inicia por los cuestionamientos, por un conjunto de preguntas que deben dar cuenta del escenario en que se encuentra la organización para después partir para la búsqueda de respuestas. El principio hará toda la diferencia

en el proceso: un buen levantamiento de datos, un buen *briefing*, un estudio exploratorio bien realizado permiten anclar la planificación en bases más eficientes. Así, se relacionan directamente los objetivos y las metodologías para su alcance, los recursos disponibles y necesarios. La ecuación entre las condiciones encontradas y las deseadas/necesarias es que va a definir el sentido a la planificación. (Farías, 2011, p. 52)

Dados previsión y estudio de los múltiples escenarios que pueden derivar de una determinada situación, se requiere la creación de estrategias para alcanzar objetivos favorables a la organización. En ese sentido, antes de establecer relaciones de largo plazo y determinar modos de articulación de conflictos, es necesario una etapa anterior, la de previsión de escenarios y de planificación estratégica de rutas de alcance de metas.

Así, solo a partir de la evaluación y del cálculo exacto de posibles hipótesis y coyunturas resultantes de determinadas decisiones, es posible la articulación y la organización de estrategias y planificaciones de acciones más asertivas que garanticen, sobre todo, resultados reputacionales de largo plazo y, consecuentemente, de una opinión pública favorable.

Aun antes de planificar cualquier acción, se hace necesaria también la clara comprensión de lo que se quiere alcanzar con determinada ejecución. Así, la delimitación de objetivos realizables y factibles es esencial para el éxito de cualquier planificación estratégica, pues solo a partir de sus enumeraciones se hace posible delimitar si el resultado esperado será, de hecho, alcanzado.

Planificar está directamente relacionado al logro de objetivos. Antes de que se inicie cualquier etapa de la planificación, es preciso esclarecer cuáles objetivos deben ser alcanzados, definiéndose metas –la cuantificación de los objetivos– y los recursos requeridos –humanos, físicos, materiales y financieros. Otra característica esencial es la cuestión del tiempo disponible o necesario para que se cumpla la planificación –corto, medio o largo plazo–. Esto se relaciona, por sus alcances temporales, directamente con los tipos de planificación: operacional, táctico y estratégico, respectivamente. (Farías, 2011, p. 52)

Sin embargo, además del establecimiento de objetivos alcanzables, para el éxito de una planificación, se hace necesario un pensamiento holístico y contextualizado de hechos y acontecimientos. Esto a fin de evitar cometer un gran y común error por los estrategias organizacionales, que es la formulación de una planificación en la que se impone el alcance de los objetivos más generales de las organizaciones, sin antes

tener la preocupación de preconizar la necesidad de alcance y realización de la planificación y de los objetivos específicos, muchas veces, exteriores a los límites de la propia organización.

En este sentido, acciones desesperadas como estas pueden conducir al fracaso de planificaciones muy bien ejecutadas, puesto que, por más variadas que puedan haber sido las consecuencias e hipótesis formuladas y tenidas en consideración, dependiendo de sus dimensiones, variables externas no bien orientadas pueden tomar a los estrategas por sorpresa y causar verdaderos estragos en las grandes planificaciones.

Además, se debe añadir que, sea en una tradicional empresa del sector farmacéutico o en un pequeño *start-up*, las organizaciones poseen una característica en común: “La necesidad de relacionarse con sus públicos” (Farías, 2011, p. 58); surge de ahí la importancia de ser del relacionador público como parte integrante y esencial de cualquier planificación estratégica. Esta necesidad también se origina en el principio enumerado por Pérez (2014, p. 19), de que el éxito de una estrategia también depende de la transformación de las relaciones.

En este sentido, aunque las metas anheladas por las organizaciones sean precipuamente tangibles y medibles, el éxito de las empresas en el alcance de beneficios y resultados monetarios pasa, primordialmente, por la buena gestión de los activos intangibles, fluidos y no palpables, tales como la reputación y la imagen, así como los demuestra Farías:

No se puede olvidar, en ningún momento, que las organizaciones buscan resultados efectivos, medibles, que repercutan en aspectos como el beneficio, el *market share*, el *share of mind*, la reputación, las premiaciones, etc. Nada de esto debe ser olvidado durante la planificación de las relaciones públicas. Al contrario, se debe entender que todas las acciones de determinada organización, sean de comunicación o de cualquier otra área, se integran, se influyen. Si las relaciones públicas no están directamente asociadas a políticas como las de ventas, por ejemplo, no se puede olvidar que imagen, concepto, producto y marca se asocian con la percepción de la organización y, luego, con los resultados que se pueden alcanzar (Farías, 2011, p. 59).

A esto se debe aún agregar que, además de que las organizaciones posean gran dependencia de constructos esencialmente relacionales para el éxito y el alcance de objetivos medibles, la necesidad de la valorización de la comunicación en el mundo corporativo se hace aún más presente con el ascenso de las tecnologías de la información, un fenómeno que apunta a la indispensabilidad de la inserción del relacionar público como figura mediadora y articuladora de conflictos, así como a

la urgencia de una planificación estratégica orientada a la construcción de la articulación y de la comunión. Sobre el asunto, Correa demuestra que:

La comunicación corporativa contemporánea, no solo por los aspectos tecnológicos, pero, fundamentalmente, por el cambio social que las TIC aportaran para las acciones de informar y comunicar, ha sido considerada un área estratégica en una cantidad cada vez más significativa de organizaciones y diferentes tipos de agrupaciones sociales. [...] En este contexto, si la estratégica es integrada, la comunicación contemporánea también actúa directa y diferencialmente en el proceso de competitividad global en el que las empresas actualmente están insertadas (Correa, 2009, p. 320).

Ahora, lo que la autora revela no es el nacimiento de una nueva forma de comunicación pautada en las tecnologías de la información y en la exclusión de los modelos más tradicionales de creación de relacionamientos, pero sí una integración de la nueva comunicación digital y de los nuevos modos de aproximación entre sujetos al compuesto estratégico de la comunicación integrada.

129

Esta afirmación no quiere decir que a la comunicación digital sustraen a un reduccionismo frente a las otras prácticas de relacionamiento más bien sedimentadas, ni tampoco que basta la creación de una *fan page* en Facebook para que la organización haya, de hecho, integrado las nuevas tecnologías a sus prácticas de relacionamiento. Lo que la autora revela, en verdad, es que, al estratega, le compete la comprensión y la buena evaluación de sus públicos, así como de los contextos donde están insertados. Solo a partir de tal ejercicio será posible la elección consciente y la decisión por los mejores medios comunicacionales para cada público.

Este es el escenario que abriga la llamada comunicación digital en las empresas. Ella ocurre estratégicamente e integrada al compuesto comunicacional de la organización. Por lo tanto, no podemos hablar de comunicación digital en las organizaciones sin comprender y conocer el plan estratégico comunicacional global. Así, no debemos restringir la comunicación digital a la simple existencia de un sitio en internet o a una comunicación interna hecha por medio del correo electrónico. Estas son visiones inadecuadas y reduccionistas para una propuesta mucho más fundamental. [...] Hablamos, por lo tanto, de la elección de aquellas opciones tecnológicas disponibles en el ambiente o en el desarrollo, cuyo uso y cuya aplicación son los más adecuados para una determinada empresa y los respectivos públicos específicos (Correa, 2009, p. 321).

Correa demuestra que las estrategias organizacionales que optan por acoger e integrar la comunicación digital deben, así como en cualquier planificación, conforme a lo ya señalado por Farías, sin atender a los objetivos pretendidos con tales acciones, a los perfiles y peculiaridades inherentes a los públicos y a la cultura y al contexto en los cuales las organizaciones están insertadas. Solo después de la dedicación en tal mapeamiento es posible el establecimiento de estrategias consistentes de articulación y convergencia de objetivos y opiniones de los más diversos públicos.

La presencia de cualquier organización en ambientes digitales debe estar sostenida por la correlación de las siguientes instancias de la vida corporativa: la cultura y la imagen organizacionales; los propósitos y las intenciones pretendidos con las acciones de comunicación digital; los públicos o *stakeholders* con los cuales se dialoga, así como los mensajes que reflejen esta organización, simultáneamente, para todos y cada uno de estos (Correa, 2009, p. 328).

130

Con todo, aún se debe resaltar que las singularidades de los diversos públicos con los cuales las organizaciones cotidianamente se relacionan, piden atención y cuidado con la utilización desenfrenada de las TIC como medios de articulación. Así, la definición de estrategias en el nuevo ambiente digital no debe caer en el deslumbramiento común a muchas innovaciones comunicacionales que, a partir de su surgimiento, son impuestas de manera arbitraria como el método más eficaz de relacionamiento con todo y cualquier tipo de público y que, después de algunos años, reciben el título de una parafernalia tecnológica más y caen en un tedioso e infinito olvido. Al contrario, la comunicación digital surge para sumarse a los demás modelos de relacionamiento que deben su eficacia al respeto de los límites de los más diversos públicos.

4. Consideraciones finales

Las reflexiones abordadas en este capítulo tuvieron la finalidad de presentar algunas de las profundas transformaciones sufridas por el mundo organizacional en los últimos años, las que fueron originadas, sobre todo, por el advenimiento de las tecnologías de la información que, por su parte, modificaron los modos de relación entre los individuos, haciéndolos más críticos y exigentes en relación con las conductas de las corporaciones. Estas transformaciones, en tanto abrieron oportunidades de desarrollo de innovaciones y de diferenciación competitiva frente a los otros actores en competencia, también hicieron que la mirada de la opinión pública fuera más atenta y selectiva en relación

con las posturas de las organizaciones, algo que abrió un amplio espacio para el surgimiento y desarrollo exponencial de procesos de crisis y contextos turbulentos para las organizaciones.

Aún más, estos datos revelan una creciente demanda de la sociedad informacional por estrategias corporativas que abandonen los superados modelos comunicacionales que se centraban en continuo de emisión y recepción, para adoptar instancias de producción significativa compartida que, a partir del diálogo, tengan en consideración la diversidad, singularidad y las potencialidades de crecimiento y complejización de los diversos y cada vez más multifacéticos actores públicos.

En este contexto, surge la necesidad de la inserción del profesional de las comunicaciones y de las relaciones públicas en los requerimientos de planificación estratégica, puesto que este profesional posee un capital diferencial por su mirada holística sobre las demandas organizacionales, y también ofrece garantías y soporte en el alcance y en la articulación de estos procesos, sobretudo en contextos de conflictos y crisis, para cuidar la imagen y la reputación de la organización de cara a la opinión pública. Este pensamiento estratégico permite no solo el alcance positivo de ganancias intangibles, sino también los anhelados y lucrativos activos financieros.

Aun ya integrados en el actual ecosistema digital que rodea los dominios corporativos, integrarse en la agenda pública cada vez más crítica y exigente es un hecho. Las únicas opciones que caben a las organizaciones son la apertura al diálogo y la incorporación o no de estas nuevas demandas a la pauta estratégica. Verdaderamente, por más que se presente como una elección, resignarse no es el camino más indicado, pues está condenado al cierre de incontables oportunidades de creación e innovación y de un diferencial competitivo que la nueva sociedad de la información puede abrir.

Esta postura, de mantenerse en silencio, puede ser sustituida por una planificación efectiva que dé cuenta de las multiformes características contextuales en las cuales los diversos públicos están insertos y que originen estrategias capaces de transformar conflictos en grandes oportunidades de articulación y de creación de nuevos significados compartidos y de relaciones más duraderas entre los públicos y las organizaciones.

Los conflictos son inherentes a las relaciones humanas, comerciales, corporativas, públicas y sociales. Las diferencias se dan exactamente cuando las organizaciones se anticipan y mantienen procesos comunicacionales claros orientados a la previsión y a la gestión de riesgos.

Determinados segmentos corporativos están más afectos a ese tipo de acontecimiento, pero con la caída de los protocolos comunicacionales –velocidad sin límites, accesibilidad, pluralidad de voces– eso ya no se restringe a grupos cerrados, es una condición de cualquier actor.

En este escenario de riesgos, de conflictos inminentes se debe mirar con mucha precaución al tratamiento y a la percepción sobre el origen y el foco de este riesgo (nacido del conflicto), en especial en lo tocante a la preservación de la reputación. Finalmente, los riesgos pueden ser concretos o simbólicos, resultantes de la interacción entre individuos u organizaciones, acción productiva o aún de la construcción de simulacros, que pueden provenir de rumores o *spins* (Intercom, 2010).

La búsqueda por la articulación es sin duda el camino para la obtención del consenso, que debe partir de la cohesión comunicacional, redundando en objetivos de vida colectiva que estén por encima de los conflictos de intereses y de los intereses individuales. Así, a partir de cualquiera mirada que se dirija al mundo corporativo, se debe buscar lo mismo: la capacidad de articulación de intereses, del logro de los objetivos colectivos, que sean capaces de dar cuenta de una sociedad más equilibrada, en la cual todos puedan ser guiados por el sentido colectivo y de bien común.

Referencias

- Carvalho, C. (2011). *Relações Públicas e Crises na Economia da Reputação. Relações Públicas Estratégicas: Técnicas, Conceitos E Instrumentos*. São Paulo: Summus. 119-135.
- Castells, M. (1999). *A sociedade em Rede*. 8va. ed. São Paulo: Editora Paz e Terra.
- Corrêa, E. S. (2009). Comunicação Digital e Novas Mídias Institucionais. Comunicação organizacional. *Histórico, Fundamentos e Processos*, 1, 317-335.
- Debord, G. (1997). *A Sociedade do Espetáculo*. Rio de Janeiro: Contraponto Ed.
- De Faria, A. (2002). Imprensa e Organizações: Notícia boa é ruim. En Duarte *Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia*. São Paulo: Atlas S.A.
- Duarte, J. (2002). *Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia*. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Edelman.Com. (2016 a). En. Edelman.com.br. Recuperado de <http://www.edel->

man.com.br/propriedades/trust-barometer-2017

Edelman.Com. (2016 b). En. Edelman.com.br. Recuperado de: <http://www.edelman.com.br/propriedades/earned-brand-2017>

Farias, L. A. (2011). Planejamento e estratégia: bases do trabalho em relações públicas. En *Relações Públicas Estratégicas – técnicas, conceitos e instrumentos*. pp. 51 - 60. São Paulo: Summus.

Fredriksson, M. (2014). Crisis communication as institutional maintenance. *Public Relations Inquiry*, 3 (3), 319-340.

Habermas, J. (1984). *Mudança Estrutural da Esfera Pública*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.

Lippmann, W. (2008). *Opinião Pública*. Rio de Janeiro: Vozes.

Herrera, R.; Pérez, R. (2014). *El paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la realidad*. Santiago de Chile: Santillana del Pacifico S.A.de Ediciones.

INTERCOM de comunicação. – São Paulo: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2010.

Kunsch, M. (2009). *Comunicação organizacional*. Vol. 1. Histórico, fundamentos e processos. Sao Paulo, Brasil: Editora Saraiva.

Pérez, R. (2014). Decálogo de la NTE. En Herrera, R. y Pérez R. (eds.). *El paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la realidad* (p. 18 - 22). Santiago de Chile: Santillana del Pacífico.

Prestes, E. (2007). Comunicação de Risco, Elemento-Chave na Gestão de Crises Corporativas e um Desafio para o Século XXI: a Teoria na prática, Situação Atual e Tendências. *Revista Organicom*, 4(6), 87-9

Propmark. (14 de mayo de 2015) Nove em cada dez brasileiros consultam internet antes de fazer compras offline. Brasil: Propmark. Recuperado de <http://propmark.com.br/mercado/nove-em-cada-dez-brasileiros-consultam-a-internet-antes-de-fazer-compras-em-lojas-fisicas>.

Srour, R. H. (2011). ¿Por qué empresas éticamente orientadas?. *Revista Organicom*, 5 (8), 59-67.

Shinyashiki, R. T., Fischer, R. M., y Shinyashiki, G. (2007). A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crises. *Revista Organicom*, 4 (6),

148-159.

Schmidt, F. (2011). Identidade, imagem e reputação: empresas sem pertencimento no mundo da interdependência. En *Relações Públicas Estratégicas: Técnicas, Conceitos e Instrumentos*. (pp. 89 - 105). São Paulo: Summus.

Vetritti, F. y Vergili, R. (2014). Grandes empresas e interculturalidade: importância do profissional de relações públicas no ambiente digital. *Revista Organicom*, 11 (21), 134-143.