

Dr. James E. GRUNIG

Universidad de Maryland, College Park (EE.UU.) United States. maferr@usp.br

Dra. Larissa A. GRUNIG

Universidad de Maryland, College Park (EE.UU.) United States. maferr@usp.br

Dra. María Aparecida FERRARI

Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (Brasil). Brasil. maferr@usp.br

Perspectivas de las Relaciones Públicas: resultados del *Excellence Study* para la comunicación en las organizaciones
Prospects for Public Relations: Excellence Study results for communication in organizations

Fecha de recepción: 19/05/2015

Fecha de revisión: 22/06/2015

Fecha de preprint: 25/06/2015

Fecha de publicación final: 01/07/2015

Resumen

La comunicación en las organizaciones está afectada por variables tanto internas como externas a la organización, como la cultura, la estructura y la gestión organizativa. Algunos de los resultados del *Excellence Study* discutidos en el presente artículo evidencian que el valor de las relaciones públicas se crea en los procesos relacionales que las organizaciones desarrollan con los públicos, especialmente con aquellos que se ubican en el interior mismo de la empresa.

Abstract

The communication in the organizations is affected by variables so much internal as day pupils to the organization, as the culture, the structure and the organizational management. Some of the results of the Excellence Study discussed in the present article demonstrate that the value of the public relations believes itself in the relational processes that the organizations develop with the public ones, especially with those that are located in the interior itself of the company.

Palabras clave

Relaciones Públicas; cultura; comunicación simétrica; comunicación asimétrica; diversidad.

Keywords

Public Relations; culture; symmetrical communication; asymmetric communication; diversity.

1. Introducción

La comunicación dirigida al interior de las organizaciones es uno de los temas más frecuentemente tratados en las relaciones públicas, dado que es una de las actividades que más ocupan a los profesionales en el desarrollo de sus funciones diarias. Mucho de lo que se ha escrito acerca de la comunicación 'de las' y 'en las' organizaciones examina los instrumentos utilizados como medios de diseminación de la comunicación hacia los distintos públicos; pocos profesionales se han dedicado a la reflexión sobre la comunicación como proceso y producto simbólico de un determinado grupo.

En el presente artículo, se aborda la comunicación en las organizaciones desde una perspectiva diferente, considerando la influencia de variables tanto internas como externas a organización; se afirma, asimismo, que su formato está netamente anclado a la cultura, la estructura y la gestión organizativa. A raíz de esto, entendemos que el proceso de comunicación es un elemento esencial del proceso de creación, transmisión y cristalización del universo simbólico de las organizaciones.

Es importante enfatizar que, en la actualidad, la expresión 'comunicación interna', aisladamente, no alcanza para explicar los procesos relacionales que se establecen hacia el interior de la empresa. Llamar de 'comunicación interna' todos los procesos relacionales en el espacio de la empresa es restar importancia al proceso de comunicación dirigido a los públicos ubicados al interno de las organizaciones.

Entendemos que los empleados son esenciales para la existencia y la perpetuación de la organización en el mercado y en la sociedad. Sin embargo, hay que categorizarlos según su poder de influencia, su grado de interferencia, su nivel de participación y relevancia para el negocio de la empresa. A partir de ahí, y según las metas y objetivos que se pretende alcanzar con cada público, se debe segmentar y dirigir la comunicación hacia cada público individualmente, considerando que la relación debe ser única y debe responder a las necesidades de cada *stakeholder*.

El artículo presenta resultados del *Excellence Study* que revelan que la comunicación simétrica contribuye a una mayor eficacia de las organizaciones. Entre los principios genéricos establecidos por los investigadores, algunos están directamente relacionados con la comunicación hacia los públicos internos de la organización, concluyendo que cuanto mejores sean las condiciones del contexto interno promovidas por la alta dirección, mejor será el proceso de relación con los empleados. El estudio señala asimismo que el valor de las relaciones públicas se crea en los procesos relacionales que las organizaciones desarrollan con sus públicos estratégicos, sobre todo con aquellos ubicados en el interior de su estructura.

Al final, son presentados los resultados de la investigación desarrollada por Ferrari (2000), que adoptó algunos de los principios del *Excellence Study* en su análisis en organizaciones brasileñas y chilenas, por considerar que esos principios de relaciones Públicas (Grunig, 1992) son universales y pueden ser aplicados en diferentes regiones y culturas, siempre que se observe la necesaria adecuación local.

2. Metodología. Excellence Study y los principios de relaciones públicas

En 1985, IABC Research Foundation – Fundación de Investigación de la Asociación Internacional de los Profesionales de Comunicación Corporativa – patrocinó un proyecto de investigación intitulado *Excellence Study*, coordinado por James E. Grunig, profesor de la Universidad de Maryland, Estados Unidos.



Grunig y su equipo de seis investigadores desarrollaron el más completo estudio jamás llevado a cabo sobre la valoración de las relaciones públicas para el éxito organizativo y la identificación de las características de excelencia de los departamentos de relaciones públicas.

Un total de 327 organizaciones fueron estudiadas en Estados Unidos, Canadá y en el Reino Unido para determinar hasta qué punto las organizaciones practican las relaciones públicas excelentes y cuáles son las prácticas que contribuyen a incrementar la eficacia de las organizaciones.

El estudio de Excelencia fue desarrollado en dos etapas. La primera consistió en una encuesta cuantitativa de las 327 organizaciones identificadas. Los cuestionarios fueron contestados por 407 directivos del área de la Comunicación (en algunas organizaciones fueron identificados más de un departamento de relaciones públicas), 292 CEOs y 4.631 empleados (un promedio de 14 empleados por organización). El universo de la encuesta estuvo compuesto por empresas privadas, agencias gubernamentales, organizaciones sin ánimo de lucro y asociaciones comerciales y de profesionales.

Dos preguntas cruciales enmarcaban el estudio: ¿Cómo, por qué y en qué extensión las relaciones públicas colaboran para que la organización sea más eficaz, y cuánto vale en términos financieros? y ¿Qué características de la función de relaciones públicas contribuyen a aumentar la eficacia organizativa?

Tras la compilación de los datos cuantitativos, se hizo un análisis preliminar que permitió traducir los datos en un índice numérico de excelencia en la gestión de la comunicación.

En la segunda etapa se llevaron a cabo entrevistas cualitativas con gestores de relaciones públicas, otros profesionales de relaciones públicas y directivos de 25 organizaciones. Las informaciones cualitativas aportaron nitidez respecto a cómo lograban la excelencia en las relaciones públicas las diferentes organizaciones desde la perspectiva de sus altos directivos y responsables del sector de relaciones públicas.

El proyecto Excelencia incorporó una amplia base teórica de las relaciones públicas en el ámbito de la gestión de la comunicación disponible en el momento de la instalación del proyecto. El estudio generó tres obras: la primera de ellas, *Excellence in Public relations and Communication Management* o *Excelencia en Relaciones Públicas y Gestión de la Comunicación*, coordinada por J. E. Grunig en 1992, trataba los resultados a la luz de la totalidad de la literatura sobre relaciones públicas, gestión de la comunicación, sociología y psicología organizativa, psicología social y cognitiva, estudios feministas, ciencia política, investigación operativa y cultura. Se identificaron las características de los programas de relaciones existentes, de los departamentos de relaciones públicas y de las organizaciones que logran utilizarlos eficazmente.

La teoría general de las relaciones públicas que se propuso a partir de ese extenso análisis de la literatura y de la investigación se fundamentó en la premisa de que las relaciones públicas agregan valor a la organización; se intentó identificar y relacionar aquellos atributos de la función de relaciones públicas y de la organización que podrían explicar la eficacia de la organización. Esa propuesta teórica introdujo una serie de principios genéricos que parecen aplicarse en todo el mundo, aunque en nuestra valoración esos conceptos se deben aplicar distintamente, según cada cultura y sistema político-económico. Además, ese cuerpo teórico se aplica a diferentes escenarios organizativos, concretamente a las agencias gubernamentales, empresas de lucro, organizaciones sin ánimo de lucro y asociaciones.

Resumiendo, lo que se plantea es una estructura conceptual para la práctica profesional de las relaciones públicas que, tras su adaptación a las diferentes culturas organizativas y nacionales, sirve de fundamento para la gestión eficaz en todo el mundo.

3. Resultados

La Teoría General de las Relaciones Públicas consolida el valor que las relaciones públicas aportan a la sociedad y a las organizaciones. Considerando que una organización es eficaz cuando alcanza los objetivos que se ha propuesto, el grupo de investigadores del IABC concluyó que las organizaciones existen en un ambiente compuesto por muchos públicos distintos: empleados, comunidades, gobiernos, consumidores, inversionistas y medios de comunicación, entre otros. Esos públicos pueden respaldar u oponerse a las metas de la organización, lo que significa que pueden apoyar las organizaciones o impactar negativamente en su misión y sus metas, lo que lleva a concluir que las organizaciones son eficaces cuando proponen y logran metas que corresponden a sus propios intereses y a los intereses de los públicos estratégicos en su entorno.

Los investigadores argumentan que los departamentos de Relaciones Públicas contribuyen a la eficacia organizativa cuando respaldan las organizaciones en la construcción de procesos relacionales y en la resolución de conflictos entre la organización y sus públicos. Asimismo, la adopción del modelo simétrico de doble flujo, aisladamente o en combinación con el modelo asimétrico de doble flujo, podría constituir la forma de proceso de relación más probable entre todos los modelos.

Al combinarse los resultados de las encuestas cuantitativas, se identificaron 10 principios genéricos de relaciones públicas adoptados por aquellos departamentos considerados 'excelentes'. Esos principios o atributos 'genéricos' de relaciones públicas fueron aplicados a varios países, y hoy se consideran universales. He aquí el conjunto de esos principios:

3.1. Participación de relaciones públicas en la administración estratégica

El ejecutivo de relaciones públicas debe participar en los procesos de gestión estratégica de la organización para asegurar que los programas de comunicación se formulen según los públicos estratégicos identificados en los procesos de decisión. Las relaciones públicas contribuyen para la gestión estratégica cuando plantea un examen meticuloso del entorno para identificar tanto a los públicos afectados por las decisiones como a los públicos quienes pueden impactarlas. El departamento de relaciones públicas excelente utiliza la comunicación con esos públicos para trasladar sus opiniones a la gestión estratégica, lo que permite la participación de los públicos de interés en el proceso decisivo de la organización.

3.2. Participación directa de relaciones públicas en las decisiones de la alta dirección / CEO

Al relacionista público le corresponde trabajar muy estrechamente con el CEO y reportar directamente a los miembros de la "coalición dominante", o sea, los altos directivos. Para que la función de relaciones públicas cobre relevancia en la gestión estratégica, deberá mantenerse próxima a la alta dirección. Los directivos de relaciones públicas deben, asimismo, tener la libertad de tomar decisiones respecto a los problemas de relaciones públicas sin tener que cumplir un proceso desmesurado de autorización de los demás dirigentes de la organización.



3.3. Función integrada de relaciones públicas

Los estudios revelaron que, cuando el departamento de relaciones públicas tiene la responsabilidad de administrar la comunicación interna y externa, los mensajes suelen ser más coherentes, y hay mejor coordinación en la ejecución y evaluación de los planes de comunicación. En un número considerable de empresas, la comunicación interna está bajo la responsabilidad de los departamentos de recursos humanos, mientras que la comunicación externa está a cargo del departamento de comunicación. El *Excellence Study* concluyó que cuando las actividades de comunicación interna y externa se concentran bajo un mismo departamento o sector, los objetivos de la organización se cumplen con mayor coherencia y uniformidad. Los resultados obtenidos a partir de la conducción sinérgica de la comunicación interna y externa son más positivos que aquellos obtenidos cuando las actividades se desarrollan en diferentes departamentos.

3.4. Relaciones Públicas como función gerencial, en departamento específico, desacoplada de las demás funciones

Las relaciones públicas deben estar concebidas como función gerencial independiente de otras funciones. En muchas organizaciones, es frecuente que la función de relaciones públicas se encuentre fragmentada en varios sectores, lo que la convierte en simple herramienta de apoyo para otros departamentos como Marketing y Recursos Humanos. La función de relaciones públicas no se puede gestionar estratégicamente cuando está subordinada a otros departamentos porque ese formato no suele conllevar la transferencia de recursos financieros de forma independiente de un programa para otro. En esa situación, las relaciones públicas permanecen sometidas a otra función, quizás de más *status*, y renuncian a su papel estratégico. Por otro lado, es admisible el concurso de consultorías externas en el desempeño de las funciones de relaciones públicas, con tal de que exista un departamento de relaciones públicas independiente de las demás funciones en el organigrama de la empresa.

3.5. Departamento de relaciones públicas coordinado por un 'gestor' en lugar de un 'técnico'

El departamento de relaciones públicas debe administrarse por un 'estratega' en lugar de un 'técnico'. Los sectores de relaciones públicas excelentes deben contar con profesionales con formación en comunicación y especializaciones que les aportan el *expertise* para planificar, coordinar, ejecutar y evaluar los programas de relaciones públicas. De lo contrario, la 'coalición dominante' no alcanzará a comprender el valor estratégico de las relaciones públicas para los negocios de la organización.

3.6. Uso del modelo simétrico de relaciones públicas

El ejecutivo de relaciones públicas debe poseer el conocimiento necesario que le permita utilizar adecuadamente el modelo simétrico de doble flujo y lograr la comunicación excelente que resulta de su plan de acción. Una de las tareas más dificultosas para el relacionista es demostrar a la 'coalición dominante' el valor de la comunicación simétrica y los beneficios que la adopción del modelo puede aportar. Por este motivo, es importante que el profesional sea un estratega – principio 5 – y que tenga profundos conocimientos de su área – principio 8 – para convencer a la alta administración de que los procesos relacionales simétricos son recursos intangibles que se pueden transformar en tangibles siempre que la organización mantenga un comportamiento simétrico con sus *stakeholders*.



3.7. Adopción del sistema simétrico de comunicación interna

La comunicación interna no siempre es el objetivo primordial de la organización y, cuando no haya esfuerzos para desarrollar una comunicación simétrica con sus empleados, será difícil conseguir una comunicación excelente. Los empleados configuran un público del cual depende la organización para llevar a cabo su proyecto. Esta es la razón por la cual los relacionistas deberían incentivar la cultura de comunicar simétricamente, en especial con los empleados, pues son ellos a la vez 'multiplicadores' de los valores organizativos y fuente de formación de la reputación para otros públicos.

3.8. Profundo conocimiento del papel de gestor y de las relaciones públicas simétricas

Ya hemos recalcado que el relacionista público y sus equipos deben actuar como estrategas y aplicar todo lo que hayan aprendido sobre la comunicación y sus áreas de interfaz. Esas competencias se desarrollan con la educación continuada, participación en las asociaciones de la categoría, con la producción de investigación en el mercado y en la academia, y con la participación en eventos científicos y profesionales. La capacitación permanente es fundamental para que los relacionistas puedan acompañar los rápidos cambios y colaborar permanentemente con la alta administración en los procesos decisorios. El *Excellence Study* comprobó que equipos de relaciones públicas conformados por especialistas logran más acertada y rápidamente los resultados de la planificación estratégica de la organización.

3.9. Diversidad de los papeles

La diversidad debe estar incorporada en la actuación de los miembros del departamento de relaciones públicas. El principio del requisito variedad (Weick, 1979) plantea la importancia de diversidad interna e externa para las organizaciones. Los departamentos de relaciones públicas excelentes deben contar con hombres y mujeres en todas sus áreas y papeles, de variadas franjas etarias, orígenes raciales, étnicas y culturales, para estimular la pluralidad de ideas, conceptos y de visiones del mundo.

3.10. Contexto organizativo para la excelencia de la comunicación

Los resultados del *Excellence Study* sugieren que las relaciones públicas excelentes serán exitosas cuando se identifique en la organización una estructura orgánica, una cultura participativa y un sistema simétrico de comunicación, que promueva la igualdad de oportunidades para mujeres y minorías raciales. El estudio reveló asimismo que estas condiciones, por sí solas, no generan relaciones públicas excelentes, aunque puedan promover un entorno ideal para la práctica de la comunicación simétrica.

El *Excellence Study* reveló, por último, que las relaciones públicas excelentes son aquellas que añaden valor a la organización, ayudan la organización a alcanzar sus objetivos, colaboran para que la organización establezca sinergia con sus públicos y promueven la construcción de procesos relacionales teniendo en cuenta el interés público.



4. Conclusiones

4.1. Comunicación excelente en las organizaciones

Tres de los diez principios del *Excellence Study* están directamente relacionados con la comunicación con los empleados y la alta dirección, en la medida en que el proceso de comunicación hacia el interior de la empresa debe ser prioritario para garantizar la credibilidad y la reputación positiva por parte de los públicos que están en contacto con la empresa.

Según el *Excellence Study*, la comunicación simétrica con los empleados ocurre cuando: existe respeto y consideración por parte de la alta dirección acerca del papel esencial que cumplen los empleados; la cultura organizativa es participativa; la estructura organizativa es orgánica; existe apertura para la diversidad cultural, étnica y de género.

Los próximos tópicos serán dedicados a describir las estructuras organizativas, la comunicación hacia el interior de la empresa, la satisfacción del empleado, la diversidad y la cultura organizativa y, a continuación serán presentados los resultados obtenidos por Ferrari (2000) en su investigación realizada en organizaciones brasileñas y chilenas para verificar los modelos de práctica de relaciones públicas.

4.2. Estructura Organizativa

El *Excellence Study* reveló que las organizaciones se vuelven excelentes ante la necesidad de enfrentar ambientes vulnerables y complejos, escenarios propicios a la eclosión de 'grupos de activistas' que presionan las organizaciones para que éstas actúen según normas éticas y posturas transparentes. Para eso es necesario que la comunicación sea administrada eficientemente con el objetivo de desarrollar y mantener procesos relacionales de alta calidad con todos los grupos de interés. Por otra parte, departamentos de relaciones públicas eficaces sólo pueden existir en organizaciones que sean, a su vez, excelentes. Las empresas consideradas excelentes suelen desarrollar una fuerte cultura organizativa participativa, en la que los empleados participan de los procesos decisorios y están más cerca de la alta dirección.

"Estructura organizativa" es la variable asociada a la manera en que la organización debe ser concebida. Según Hatch (1997, p. 161), se refiere a los "procesos relacionales entre las partes y el todo organizativo". La estructura horizontal apunta a la forma por la cual las tareas son asignadas en un único departamento o plan de la organización. La estructura vertical trata de los procesos relacionales, de la coordinación de los mecanismos y de los patrones de interacción identificados en el interior de la organización (Robbins, 1990). L. Grunig e J. Grunig determinaron que la estructura vertical debería ser un espacio crítico a ser investigado en el *Excellence Study* desde que J. Grunig (1976) constató que el papel y el comportamiento del profesional de relaciones públicas están bajo la influencia de la estructura organizativa. Grunig e Hunt (1984) sugerían que las variables relacionadas con la estructura ayudaban a prever el modelo de práctica de relaciones públicas; por eso, utilizaron un conjunto de cuatro variables estructurales de Hage (1980) para comparar los tipos organizativos.

La primera variable es la *centralización*, que representa la jerarquía de autoridad que determina hasta qué punto el proceso decisorio está concentrado en la cumbre de la organización. Hage (1980) creía que la centralización inhibe la comunicación en las organizaciones, mientras que la descentralización incentiva la diseminación de la información y la agilidad del proceso decisorio en toda la organización.



La segunda variable es la *estratificación*, que explica cómo los procesos relacionales son distribuidos en el interior de la organización. Diferencias explícitas entre los niveles de la estructura organizativa revelan el grado de estratificación o desestratificación.

La *formalización* es la tercera variable, que está relacionada con la existencia de reglas y el grado en que éstas se formalizan en la organización (Hage & Aiken, 1970). Un exceso de normatividad inhibe tanto la innovación como la comunicación. La comunicación ayuda a una organización en el proceso de relación con sus miembros; la formalización, en cambio, trata de controlarlos.

Finalmente, la *complejidad*, la cuarta variable que Hage (1965) definió como el número de especialidades ocupacionales que existen en la organización, y el grado de entrenamiento exigido para cada una de ellos. Hage (1980) constató que la dimensión de la organización y la complejidad de las tareas llevadas a cabo influyen en la estructura organizativa. Hage y Hull (1982) utilizaron los dos parámetros, dimensión y complejidad, para construir una tipología formada por cuatro células para caracterizar las organizaciones. Las denominadas organizaciones *tradicionales* o *artesanales* son de pequeña dimensión y de baja complejidad. Las organizaciones mecánicas tienen una mayor dimensión y baja complejidad en sus operaciones. Organizaciones orgánicas son de pequeña dimensión y alta complejidad, mientras que las mecánicas/orgánicas son de grande dimensión y alta complejidad.

J. Grunig (1992) utilizó las cuatro dimensiones presentadas por Hage – centralización, estratificación, formalización y complejidad – para conceptualizar la estructura organizativa y sus efectos tanto en la comunicación organizativa como en la satisfacción de los empleados en el interior de la organización. Posteriormente, acrescentó una quinta variable estructural, la participación en el proceso decisorio, que frecuentemente aparece en las auditorías de comunicación con empleados (Monge & Miller, 1988) y en las teorías psicológicas de liderazgo (Lawler, 1986; Vroom & Jago, 1988).

Luego, J. Grunig (1992) se ocupó de la literatura de la sociología organizativa (Burns & Stalker, 1961; Hage & Aiken, 1970; Hage, 1970; Hage, 1980) y conjugó las cinco variables en dos tipos de estructura organizativa. Para J. Grunig, las organizaciones con estructuras mecánicas son centralizadas, formalizadas, estratificadas y menos complejas, y no admiten la participación de sus empleados en el proceso decisorio. En cambio, las organizaciones con estructuras orgánicas son descentralizadas, menos formalizadas, menos estratificadas y más complejas, facilitan la participación de los empleados en el proceso decisorio.

J. Grunig desarrolló las proposiciones asociando la estructura orgánica a los sistemas de comunicación simétrica y más alto grado de satisfacción de los empleados con la organización, y la estructura mecánica a los sistemas de comunicación asimétrica y un grado más bajo de satisfacción de los empleados con la empresa.

4.3. Comunicación Interna

J. Grunig estudió la literatura especializada sobre la comunicación organizativa que definió como una sub-disciplina especializada del campo de la comunicación. Según Grunig, la comunicación organizativa se preocupa por identificar cómo las personas se comunican en las organizaciones y por conocer la naturaleza de los sistemas eficaces de la comunicación en las organizaciones. J. Grunig identificó ocho líneas de investigación en la literatura y concluyó que el concepto de comunicación simétrica está presente en todas ellas.

J. Grunig (1992, p. 558) concluyó que "conceptos simétricos como confianza, credibilidad, transparencia, procesos relacionales, reciprocidad, comunicación horizontal, feedback,



adecuación de la información, tolerancia a las contradicciones y negociación está presentes en la literatura". Asimismo, examinó incontables estudios elaborados para desarrollar y utilizar instrumentos para medir la eficacia de la comunicación organizativa y concluyó que esas auditorías también sugieren la presencia de la comunicación simétrica. Observó que las auditorías indicaban que la satisfacción de los empleados aumenta cuando la información diseminada les permite sentirse parte de la misión organizativa, de las políticas, de los planes y de los procesos relacionales con los públicos estratégicos del ambiente organizativo.

La investigación reveló asimismo que los empleados, mayormente aquellos en puestos directivos, prefieren la comunicación abierta con la alta dirección que, según J. Grunig, invita a la búsqueda de la práctica de la comunicación simétrica. Finalmente, los resultados arrojaron que la comunicación interpersonal está muy estrechamente relacionada con la satisfacción del empleado. Para J. Grunig (1992, p. 669), "la comunicación cara a cara facilita la comunicación simétrica; aunque la comunicación mediática también posibilite la simetría, siempre que su contenido satisfaga más la necesidad de información del empleado que la de la alta dirección".

La comunicación asimétrica en las organizaciones es esencialmente unidireccional y vertical - de arriba hacia abajo - y estructurada, con el objetivo de controlar el comportamiento de los empleados según los dictámenes de la alta dirección. Ese sistema se encuentra, típicamente, en organizaciones mecánicas con culturas autoritarias. La comunicación asimétrica sigue siendo preconizada por la alta dirección no para legitimar a los empleados como un importante público estratégico de la organización, sino para intentar aumentar su poder de control sobre ellos.

4.4. Satisfacción del empleado

El nivel de satisfacción de los empleados, sea en relación con sus labores, sea en relación con la empresa, ha sido frecuentemente objeto de estudio por estudiosos de la comunicación, aunque psicólogos organizativos también se hayan dedicado al tema (Locke, 1976). Los investigadores de la comunicación han examinado los efectos que la comunicación puede producir en la identificación del empleado con la organización (Van Riel, 1995), el absentismo, la rotación y los niveles de salud (Downs, Clmapitt & Pfeiffer, 1988), además del estrés, del comprometimiento organizativo y de la socialización (Schneider, 1985).

En su libro *Excellence in Public Relations and Communication Management*, J. Grunig (1992) señala que la comunicación puede no tener influencia directa sobre comportamientos como el desempeño de tareas o el absentismo. No obstante, repite las palabras de Hall (1987, 282): "los empleados son públicos estratégicos que pueden impedir una organización de alcanzar sus metas", añadiendo que "la medidas de satisfacción en el trabajo y otros resultados individuales de comportamiento y de la comunicación organizativa ofrecen valiosos indicadores de cuánto los empleados pueden apoyar o frenar la puesta en marcha de la misión de la empresa (GRUNIG, 1992, p. 549).

En su examen de la literatura, J. Grunig identificó dos tipos de satisfacción que habían sido utilizados en anteriores auditorías de comunicación con los empleados (J. Grunig, 1985, 1987), a saber: *satisfacción con el trabajo individual* y *satisfacción con la organización en general*. Y concluyó que la satisfacción con la organización es el mejor indicador del efecto del sistema de comunicación de la organización.¹ La satisfacción individual con el trabajo suele estar

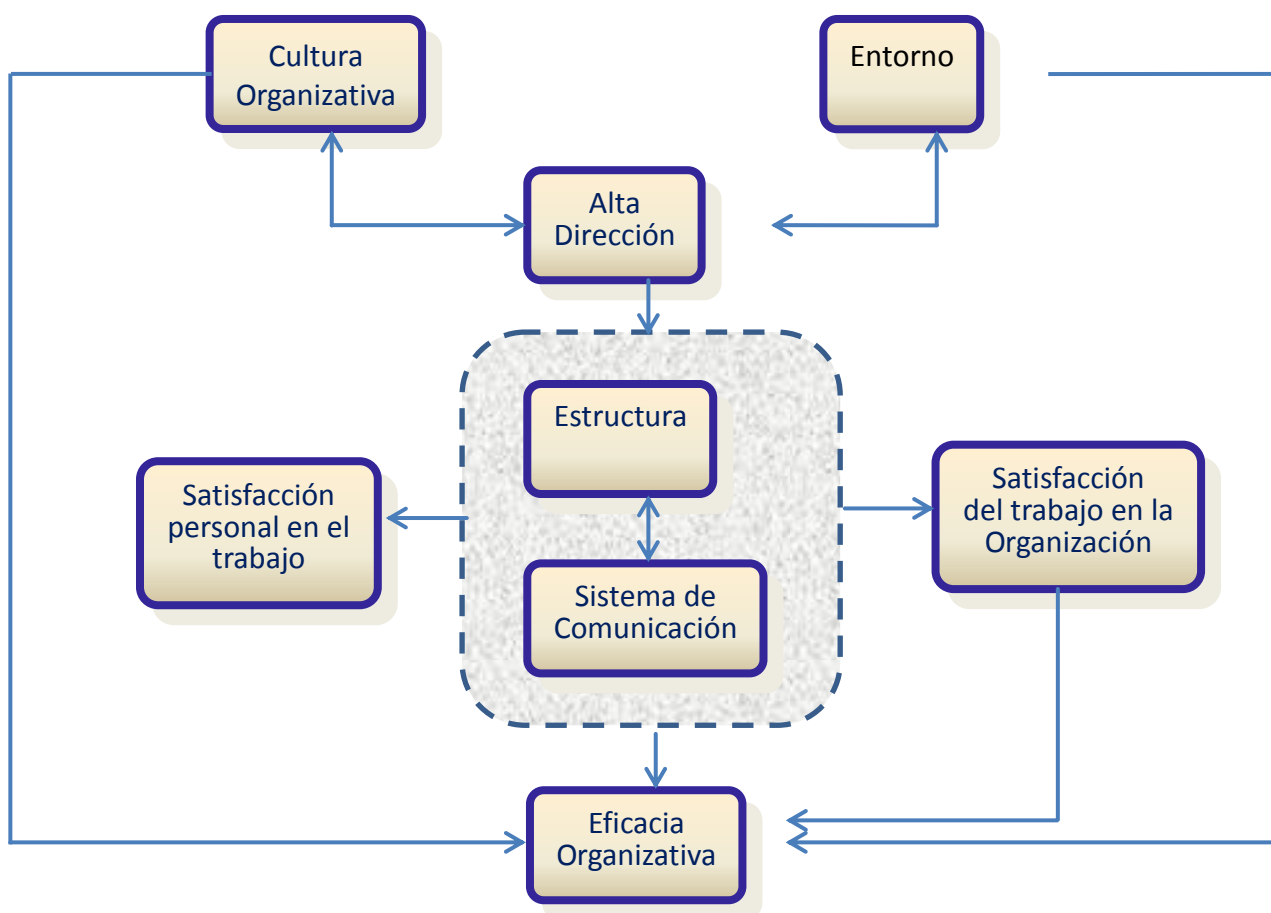
¹ D'Aprix (1996) también sugiere que los empleados pueden ser leales a su trabajo, pero no necesariamente son leales a sus empleadores.

relacionada no con las características de la organización, sino con variables tales como la complejidad del trabajo.

La satisfacción del empleado está, además, estrechamente influenciada por la estructura y cultura de la organización, así como por su sistema de comunicación. J. Grunig (1992) concluyó que la estructura organizativa y el sistema de comunicación interactúan directamente entre sí para producir la satisfacción del empleado – mayormente en lo que atañe a su nivel de satisfacción con la organización. Añadió que la coalición dominante (alta dirección) define la estructura y el sistema de comunicación, conforme sugiere la teoría de control del poder. Como resultado, el contexto organizativo para la comunicación excelente es el resultado de las selecciones realizadas por aquellos que detienen el poder en la organización.

En una cultura organizativa participativa, más personas tienen acceso al poder en la organización, los profesionales de relaciones públicas tienen más posibilidades de participar de la coalición dominante y, en la mayoría de los casos, la estructura de la organización suele ser más orgánica y menos mecánica, y la comunicación más simétrica; los empleados, por ende, suelen estar más satisfechos con la empresa. Ese conjunto de interacciones puede ser observado en la Figura 1.

Figura 1 – Modelo de control de poder de la estructura y comunicación organizativa



Fuente: J. E. Grunig (1992), Excellence Public Relations and Communication Management, p. 566

La Figura 1 sugiere que la estructura y el sistema de comunicación están íntimamente relacionados e se influyen mutuamente. En la figura, la coalición dominante selecciona una estructura y un sistema de comunicación; los dos factores ejercen influencia sobre la satisfacción del empleado.

Se puede observar, asimismo, que tanto la cultura organizativa como el entorno de la organización influyen aquellos que ejercen el poder en la organización. La Figura 1 ilustra que la eficacia organizativa es producto de la combinación de la cultura, el entorno, la estructura, la comunicación y la satisfacción con la organización. Las decisiones tomadas por la alta dirección determinan fuertemente la estructura organizativa, la naturaleza de sus sistemas de comunicación con sus públicos estratégicos y el grado de satisfacción de sus empleados.

4.5. Diversidad en las organizaciones

En una organización, el concepto diversidad se puede explicar a través del principio de la variedad de Weick (1979), que propone la idea de que cuanto mayor sea la variedad interna y externa de una organización, más alto será el grado de eficacia de la organización.

Weick (1979) explicó el principio señalando que los entornos de las organizaciones no son escenarios objetivos, sino representaciones, lo que conlleva que cada persona que convive en un entorno organizativo tiene su propia manera de percibir la organización. Además, esa percepción es aún más distinta cuando se trata de personas externas a la organización. Por esa razón, cuanto más diversificados sean los empleados en una organización, más diversa será su manera de percibir el entorno organizativo. L. Grunig, J. Grunig e Ehling (1992) adoptaron el principio de Weick en la discusión acerca de la eficacia organizativa en el *Excellence Study*.

La diversidad es importante en relaciones públicas por su papel clave en el análisis de escenarios. Un departamento de relaciones públicas que esté mayoritariamente formado por hombres blancos tendría escasas posibilidades de percibir la diversidad del entorno; en cambio, en un departamento donde haya representación de mujeres y minorías etno-raciales en interacción con hombres blancos, sería posible pensar de manera más diversa y abierta y de forma más diversificada.

4.6. Cultura Organizativa

La cultura organizativa se define como “el cemento que aglutina las organizaciones excelentes y conserva en la mediocridad las organizaciones no excelentes” (Sriramesh, J. Grunig, & Buffington, 1992, p. 577).

En el *Excellence Study*, el concepto de cultura fue profundamente analizado y se llegó a la conclusión de que la cultura organizativa, aliada a otras variables, influye directamente en la selección de los modelos y estrategias de relaciones públicas. Así como la cultura social es un factor central que influye en la manera cómo las personas se comportan en la sociedad, la cultura organizativa es la variable que influye en la forma cómo los individuos interactúan en una organización.

Los investigadores formularon proposiciones teóricas sobre dos tipos distintos de cultura que se contrastan: la autoritaria y la participativa. Antes de describir cada uno de los tipos, el grupo de investigadores trabajó con diferentes definiciones de cultura organizativa para lograr un consenso (Kluckhohn, 1951; Hofstede, 1980; Deal y Kennedy, 1982; Peters e Waterman, 1982; Mitroff, 1983; Schein, 1984, 1985; Wallach, 1983) y elaboraron el siguiente concepto: “cultura es la suma de los valores, de los símbolos, de los significados, creencias, presuposiciones y



expectativas compartidas, organizada e integrada por un grupo de personas que trabajan juntas" (L. GRUNIG; J. GRUNIG; D. DOZIER, 2002, p. 482).

Esencialmente, el grupo sugirió que la cultura organizativa o corporativa consiste en un conjunto de presuposiciones que definen la visión del mundo, además de los productos que son generados por ella (esos productos pueden ser valores, historias, mitos, artefactos y rituales).

En las organizaciones con cultura autoritaria el proceso de toma de decisión está concentrado en el CEO y en algunos ejecutivos *seniors*. Los diferentes departamentos tienen proyectos separados y, por eso, pueden ocurrir conflictos entre ellos. Los empleados creen que la falta de espacio para la flexibilidad está relacionada con la imposibilidad de innovar y consideran a los ejecutivos personas centradas en sus propios intereses que desatienden los intereses de los trabajadores en su conjunto. Por esa razón, los empleados en organizaciones autoritarias expresan miedo de sus superiores y de los altos directivos. Asimismo, las culturas autoritarias son, por lo general, cerradas y resistentes a las ideas del entorno externo.

Cuando la cultura de una organización es participativa, sus empleados comparten un valor común: el trabajo en equipo. El conjunto de los departamentos trabaja en sinergia, como una máquina bien ajustada, los proyectos de los departamentos están alineados a los objetivos y metas organizativos, los empleados se sienten valorados por la alta dirección no sólo como miembros de la organización, sino también como personas. En ese tipo de cultura, las organizaciones están abiertas a las ideas de su entorno, sea externo, sea interno.

4.7. Aplicación de los principios del *Excellence Study* en organizaciones brasileñas y chilenas

En América Latina, el desarrollo de teorías propias de relaciones públicas se encuentra en fase inicial. La investigación empezó a avanzar recientemente con una producción legítimamente regional, compatible con los valores e idiosincrasias locales. Tal escenario se debe en parte a la creación de las carreras universitarias en los países de la región que aún no contaban con una formación superior, a la intensificación de la oferta de programas de posgrado en el área de la comunicación, y a un mayor protagonismo de la comunicación, tras un proceso de legitimación de las organizaciones ante el fenómeno de la globalización.

En ese contexto, la investigación llevada a cabo por Ferrari (2000) trató de identificar la influencia de los valores organizativos sobre la definición de las prácticas de las relaciones públicas en 35 empresas brasileñas y chilenas, con respaldo en los estudios de J. Grunig y su equipo (1984, 1992). Para cumplir el objetivo propuesto, se utilizó un cuerpo teórico conceptual basado en teorías y enfoques como la tipología de los cuatro modelos de práctica de relaciones públicas propuesta por Grunig y Hunt (1984), la tipología de los papeles desempeñados por los profesionales de relaciones públicas introducida por Broom y Dozier (1986) y por Wright (1995), algunos de los principios del *Excellence Study* (1992), las características de la cultura nacional y la cultura organizativa en los dos países estudiados, y la escala de valores organizativos validada por Tamayo (1994) y complementada por Rodríguez (1991, 1995, 2001).

El análisis de los resultados reveló que los valores organizativos tienen influencia en la determinación de los comportamientos de los empleados y, consecuentemente, influyen en el establecimiento de parámetros para el funcionamiento del departamento de relaciones públicas/comunicación, y determinan el papel desempeñado por el profesional de relaciones públicas.

Otra revelación de ese estudio es que las organizaciones se pueden clasificar como 'más o menos vulnerables', y que esa característica conserva una relación directa con las prácticas de



la comunicación. El término vulnerabilidad², aquí utilizado, tiene una característica multifacética y cubre varias dimensiones, a partir de las cuales es posible identificar diferentes grados de vulnerabilidad a que están sometidas las organizaciones. El estudio establece que el mayor o menor grado de vulnerabilidad de las organizaciones depende, fundamentalmente, de la mayor o menor acción interviniente de los tipos de agentes externos, a saber: los riesgos, amenazas e impactos que derivan del micro y macro entorno; y de los agentes internos, inherentes a la actuación de los miembros de la organización y resultantes de las percepciones que tienen de la organización.

Los resultados de la investigación revelaron que las organizaciones 'más vulnerables' pertenecían a sectores de la industria que causaban mayor impacto por sus servicios y/o productos que ofrecían. Consecuentemente, debido a su intensa exposición pública, esas organizaciones adoptaban un modelo de 'práctica de relaciones públicas más sofisticada y simétrica, y sus profesionales ejercían la función de estrategos de la comunicación. En cambio, las empresas 'menos vulnerables', expuestas a un riesgo reducido de sufrir un ataque a su reputación asociado a sus productos y/o servicios, adoptaban modelos de prácticas de relaciones públicas de una vía o asimétricos, en que sus profesionales actuaban más como técnicos que como estrategas.

Los modelos de práctica de relaciones públicas utilizados por las empresas encuestadas demuestran que, tanto en la muestra brasileña como en la chilena, hubo un equilibrio entre los modelos asimétricos e simétricos de dos vías. Las empresas consideradas 'más vulnerables' desarrollaban prácticas de negociación con públicos estratégicos, posicionándose entre los modelos asimétrico y simétrico, como resultado de las presiones del entorno externo.

El perfil de esas organizaciones estaba encuadrado en las características de Hage (1980) y J. Grunig (1992), con estructuras orgánicas, menos formalizadas, más complejas y adoptaban un sistema de comunicación simétrica, como resultado de un entorno altamente vulnerable y presionado por cambios.

Por otra parte, las organizaciones consideradas 'menos vulnerables' desarrollaban prácticas más tradicionales y estaban más preocupadas en alcanzar resultados para mejorar sus resultados económicos; su perfil era uno de organización más centralizadora, formalizada, jerarquizada, estratificada y con baja complejidad.

Se evidenció asimismo que la alta dirección o coalición dominante, como lo denomina J., Grunig (1992), es un elemento importante en la definición de la estructura del departamento de relaciones públicas y del sistema de comunicación utilizado, según los resultados del Excellence Study.

Una constatación importante fue la discrepancia entre la visión del ejecutivo de comunicación y la del CEO en lo que se refiere al rol desempeñado por los comunicadores. Tanto en Chile como en Brasil, prácticamente la mitad de la muestra de los CEOs identificó al responsable de comunicación como alguien que ejerce una función 'mediática y técnica'. En cambio, los gerentes de comunicación definieron su función como estratégica, valorizando la comunicación como proceso de creación de valor para la organización. Así, cuanto más débil la percepción

² **Vulnerabilidad.** El término vulnerabilidad, del latín *vulnerabilis*, f., significa "que puede ser vulnerado". Se dice del lado débil de un asunto o de una cuestión, o del punto en el cual alguien "puede ser herido o recibir lesión, física o moralmente" (Diccionario de la Lengua Española, 1992) Se trata de un concepto complejo y multifacético, aplicado a diferentes áreas del conocimiento.

de la alta dirección acerca de las relaciones públicas, más restringido es el espacio para el ejercicio de las relaciones públicas. Esa premisa también está relacionada con la vulnerabilidad de la organización.

La mayoría de los CEOs no consideraba a los profesionales de relaciones públicas como administradores de la comunicación. En gran parte de las empresas, la preponderancia del modelo asimétrico de las relaciones públicas demostró que los profesionales siguen alejados de las decisiones estratégicas de la organización, y que la alta dirección tiene una visión más técnica y táctica de actividad. La percepción de los CEOs fue reforzada ante el hecho de que varios responsables por el departamento de relaciones públicas no tenían una formación en el área de la comunicación, lo que crea dificultades en lo que atañe a los aspectos técnicos de la actividad y a la argumentación de sus puntos de vista; dificulta, además, la sensibilización de la alta dirección acerca de la relevancia de la comunicación como un proceso estratégico para apoyar los negocios.

La cultura es otro elemento importante que se debe subrayar, en la medida en que en las idiosincrasias de los países estudiados hay una estrecha relación entre la cultura organizativa y la cultura nacional, con los resultantes efectos en la práctica de las relaciones públicas en las organizaciones en ambos los países.

Existe un estilo brasileño de administrar que está basado en fuertes rasgos de jerarquía, distancia del poder y gran capacidad de lidiar con la incertidumbre, que se materializa en la manera cómo las personas resuelven sus dificultades, son flexibles, creativas y adaptativas (Tanure, 2005). El estilo chileno de administrar, en contrapartida, está centrado en el paternalismo, respecto, timidez e individualismo (Rodríguez, 2001). Ambos estilos abrazan los mismos modelos de prácticas de relaciones públicas, con una predominancia de los modelos asimétricos y de información pública.

Las relaciones personales y sociales son altamente valoradas en Brasil, lo que refuerza el modelo de relación interpersonal; así, los lazos de amistad pueden, en algunos casos, garantizar el espacio profesional. La flexibilidad es otro rasgo distinguido en las organizaciones brasileñas, quizás como resultado de las muchas incertidumbres de naturaleza económica y política que los brasileños han experimentado en las últimas décadas, y que permite a los ejecutivos un grado más alto de adaptabilidad en diferentes escenarios. En algunos momentos, la flexibilidad se confunde con la 'cultura de la impunidad' o "corrupción" en consecuencia de la ausencia de ética y de la escasa transparencia en los procedimientos organizativos, mencionados por algunos de los encuestados como reflejos del comportamiento del Estado.

En Chile, por el contrario, dotado de una estructura social de cariz más vertical que en Brasil, la distancia entre los trabajadores y sus superiores es más palpable, y existe menos espacio para los procesos relacionales personales en el lugar de trabajo.

En lo que respecta a la diversidad, el examen de las organizaciones investigadas se restringió al aspecto de género. Todavía son tímidos los avances en términos de presencia de la mujer en los cargos de gerencia y dirección de los departamentos de relaciones públicas, tanto en Brasil como en Chile. La diversidad, en los términos definidos por Weick (1979), está lejos de considerarse integrada en la práctica cotidiana. A pesar de que el número de mujeres es superior al de los hombres en las carreras universitarias de comunicación y en el ejercicio de la profesión, lo que se observa es que la presencia masculina en los cargos de comando es mucho más evidente. La presencia femenina se concentra en la dimensión operacional más que en la dimensión estratégica, donde la predominancia es masculina. Ese escenario evidencia que nuestras organizaciones siguen adoptando una postura esencialmente machista y señala que en ambos países el "ambiente empresarial es masculino y, por esa razón, la mujer que ocupa un

cargo de dirección suele adoptar el modelo masculino de actuar para asegurar el éxito" (Tanure, 2005, p. 84). Basados en los resultados de Hofstede, la autora llevó a cabo una réplica del referido estudio, entre 2001 y 2003, y encontró que en las últimas tres décadas se ha avanzado muy poco en los índices de la presencia femenina en los cargos de mando, a pesar de que Chile presentó los índices más altos de aumento de la presencia femenina en el mercado de trabajo.

El contexto organizativo participativo fue uno de los principios evaluados para comprender la cultura y los valores organizativos de la investigación. Los resultados arrojan que, en los ambientes más vulnerables, los profesionales son más reconocidos y, por esa razón, participan del proceso de toma de decisión estratégico, precisamente para asegurar la consecución de los propósitos de la empresa.

Merece la pena subrayar que la cultura nacional en Brasil y en Chile viene causando impacto en las organizaciones y, consecuentemente, en la definición de la práctica de las relaciones públicas. Por lo que se concluye que la práctica de las relaciones públicas ha sido afectada por las culturas de los países encuestados, aunque no se pueda excluir la existencia de otras variables que intervienen en el proceso de selección de los modelos, como la estructura y la gestión. Si la visión del mundo es "la manera por la cual las personas y organizaciones piensan y definen las relaciones públicas" (J. Grunig e White, 1992, p.31), los sistemas internos de valores resultan de la cultura organizativa, lo que examinaremos a continuación.

La revisión de la literatura revela algunas conclusiones de estudios norteamericanos sobre las relaciones públicas que coinciden con resultados obtenidos en nuestra investigación acerca de los valores organizativos. Pollack (1986), por ejemplo, en su estudio acerca de los valores de la alta administración en organizaciones científicas, concluyó que, cuando la alta dirección valorizaba la eficiencia, existía una mayor probabilidad de que la práctica de las relaciones públicas fuera de una vía, o sea, que el departamento adoptara los modelos más básicos de comunicación: agencia de prensa y divulgación e información pública (Grunig y Hunt, 1984). Esa misma situación se reveló en la muestra de organizaciones chilenas, donde el ítem eficiencia obtuvo un alto puntaje entre las empresas que adoptaban los modelos de información pública, de una vía y el asimétrico, de dos vías.

Para Weber (1967), la eficiencia está considerada como algo intrínseco a la burocracia, a la jerarquía y a la comunicación descendente, el valor eficiencia se cuadra según los rasgos culturales señalados por Bassa (1996) y Rodríguez (1990) en Chile. La eficiencia, considerada un valor conservador, estaba correlacionada con un comportamiento asimétrico de la comunicación y con características de cultura autoritaria, tradicional y centralizada.

También observamos que tanto Brasil como en Chile, cuando la alta dirección enfatizaba y diseminaba valores más liberales, la práctica de las relaciones públicas solía ser más proactiva, sobre todo cuando utilizaba la negociación para mantener la simetría en los distintos procesos relacionales con sus públicos. Los ejemplos indicados por las organizaciones revelaron que una de las tareas más importantes consistía en anticipar las crisis y conocer la opinión y expectativas de los públicos estratégicos.

En cuanto a los valores organizativos en las organizaciones investigadas, es muy similar la clasificación de los valores en las organizaciones brasileñas y chilenas. La honestidad y el comprometimiento obtuvieron el más alto puntaje en ambos países. Se intenta fortalecer el valor honestidad, pues el comportamiento del Estado, principalmente en Brasil, está netamente asociado a la corrupción.

El compromiso se refiere al vínculo que las organizaciones tratan de mantener con sus trabajadores con el objetivo de aumentar la productividad. Esos dos valores son subyacentes a la comunicación de doble flujo y al análisis de escenarios que permite planificar a mediano

plazo para evitar las crisis, mayormente en las organizaciones consideradas más vulnerables. En tercer lugar, se nombró la maximización de los lucros como un valor crítico al funcionamiento de las organizaciones brasileñas, en un escenario de apertura de los mercados y de intensificación de la competencia internacional.

Por otro lado, 'jerarquía' fue el valor con el más bajo puntaje en las organizaciones en ambos países. Esto podría parecer un avance, puesto que cuanto menos se valora la jerarquía, más se abre el espacio a organigramas más horizontales y, por ende, más espacio se abre para el departamento de comunicación y mejor es el proceso de relación con los públicos estratégicos; quizás el papel del responsable por el departamento camine hacia el nivel de administrador de comunicación.

El bajo valor atribuido a la jerarquía, además, está relacionado con la cultura nacional, con la libertad, la democracia y con los nuevos modelos de gestión que en ambos países pasaron a ser diseminados en las últimas décadas. En Chile, el valor eficiencia alcanzó el tercer lugar; podemos concluir que, combinado con el compromiso, los dos valores demuestran que las empresas están reforzando en sus trabajadores una postura y actitud positivas, comprometidas con la misión y visión organizativas para asegurar un desempeño superior ante las demás empresas, en un contexto de competencia global.

Creatividad e innovación fueron clasificadas como valores intermedios, lo que puede indicar que muchas organizaciones aún no están preparadas para adoptar estrategias como empoderamiento, descentralización e innovación para conducir proyectos y planes. Para que esos valores sean incorporados en la práctica de las organizaciones será necesario optar por una gestión más participativa, una cultura más abierta y la creación de un espacio en que la comunicación se transforme en un proceso proactivo, en que el profesional actúe como administrador de la comunicación ante la alta administración en la toma de decisiones.

En el estudio de Pollack (1986), se verificó una coincidencia adicional: no se logró comprobar una correlación entre el valor creatividad/innovación y el modelo simétrico. Tanto en las organizaciones brasileñas como en las chilenas, ese ítem ocupó una posición intermedia en la jerarquía de valores. Eso significa que la creatividad/innovación depende de una estructura organizativa menos rígida, en que la participación de los empleados es imprescindible. El estímulo a que los trabajadores participen en las decisiones de su lugar de trabajo presupone mayores responsabilidades en la ejecución de las tareas, lo que denominamos de empoderamiento de los empleados. Sólo cinco empresas valoraron la creatividad como uno de los tres más importantes valores organizativos. En Chile, sólo dos empresas calificaron la creatividad como valor importante. Tales resultados merecen una nueva investigación que arroje luz sobre los cambios ocurridos en los últimos años.

4.8. Observaciones finales

Con el presente texto se intentó demostrar que una condición previa para la práctica de las relaciones públicas excelentes es la existencia de una organización con estructura orgánica, cultura participativa y sistema simétrico de comunicación, que ofrezca oportunidades para mujeres y minorías raciales y culturales. Aunque no basten para asegurar la práctica de las relaciones públicas excelentes, esas condiciones son, sin embargo, importantes para promover un entorno propicio para una práctica contemporánea de relaciones públicas. El contexto ideal es aquel que permite a todos los empleados – sobre todo a las mujeres e minorías - trabajar eficazmente. En ese entorno, habrá empleados más satisfechos con la organización, y se reducirá la probabilidad de rechazo de la organización por los públicos.



Los resultados presentados por Ferrari (2000) hacen hincapié en que la cultura es un elemento que merece un análisis cuidadoso para que se pueda comprender el comportamiento organizativo. Un resultado que está directamente influenciado por la cultura es la baja presencia de mujeres en los cargos de mando en los departamentos de relaciones públicas en ambos países. J. Grunig y L. Grunig (1992) sugieren que la igualdad de trato a las mujeres, empezando por la igualdad económica y luego por programas que busquen la promoción de su carrera profesional es esencial para que las organizaciones puedan considerarse excelentes.

La descentralización de las operaciones en las empresas multinacionales encuestadas, las exigencias del entorno competitivo y las relaciones con los proveedores son factores que imponen desarrollar mejores procesos relacionales.

La comunicación en el interior de las organizaciones tiene que hacerse abierta, amplia, simétrica y multidireccional, y la clave para el éxito de las organizaciones excelentes consiste en compartir el poder y la comunicación.

Los datos demuestran que el profesional de relaciones públicas con conocimientos técnicos y gerenciales de su área debe estar preparado para asegurar la credibilidad de la alta dirección para implantar programas de comunicación simétrica. Según J. Grunig (1992), las estructuras orgánicas contribuyen a una cultura organizativa participativa que permite a los empleados aumentar su satisfacción en el trabajo.

Ese artículo muestra que la investigación realizada por Ferrari (2000) representa únicamente la 'punta del iceberg': hace falta desarrollar nuevos estudios sobre las culturas nacionales que nos permitan entender mejor cómo se administran las organizaciones, y que arrojen luz sobre los procesos comunicativos y su relevancia para el quehacer organizativo. Pese a ello, nos gustaría dejar algunas conclusiones que quizás puedan dirigir un análisis del comunicador frente a su objeto de trabajo:

1. La visión del mundo de las sociedades latinoamericanas se mantiene conservadora y sigue influyendo en la manera de administrar los negocios;
2. Conceptos como paternalismo, conservadurismo, centralización del poder, impunidad y desconfianza siguen muy vivos en las culturas nacionales de los países de la región;
3. La baja participación de los profesionales de relaciones públicas en las organizaciones chilenas y brasileñas resulta de una definición poco clara de la actividad profesional; por esa razón, los ejecutivos o bien desconocen las relaciones públicas, o no están de todo convencidos de su importancia para sus negocios;
4. La práctica de las relaciones públicas está lejos de ser ampliamente ejercida en las organizaciones chilenas y brasileñas, principalmente en las medianas y pequeñas empresas;
5. Cuando las relaciones públicas cumplen una función más persuasiva y de convencimiento de los públicos de la imagen de la compañía, el modelo predominante es el asimétrico de dos manos;
6. El espacio concedido a la comunicación en la organización es una decisión de la alta administración; por tanto, es esencial que tenga el conocimiento adecuado del área;
7. A los profesionales de relaciones públicas les hace falta especialización para poder ocupar puestos estratégicos en las organizaciones;
8. Los cambios económicos, políticos y sociales de los últimos años han permitido incrementar el espacio de las relaciones públicas; hay que aprovechar ese contexto para dejar claro a las empresas el potencial de la disciplina;



9. Aunque tímidamente, las organizaciones han empezado a cambiar sus procesos de gestión y empiezan a preocuparse con asuntos como reputación, sostenibilidad y responsabilidad social, valores intangibles que impactan directamente los negocios de la empresa y que las relaciones públicas tienen la posibilidad de conducir con mucha habilidad;

10. Muchas organizaciones miden los resultados del departamento de comunicación únicamente en función de la relación costo-beneficio, cuando deberían analizar los logros intangibles que las relaciones públicas aportan al negocio.

En conclusión, aisladamente, la comunicación no puede cambiar las organizaciones. A los profesionales de relaciones públicas les incumbe la tarea de actuar como 'analistas de escenarios' e de intervenir en los procesos de estructuración, además de desarrollar la comunicación, para establecer procesos relacionales que estén basados en el control de la reciprocidad, sin desestimar el entorno en que está insertada la empresa.

5. Referencias bibliográficas

- [1] Ash, M. K. (1995). *Mary Kay you can have it all: Lifetime wisdom from America's foremost woman entrepreneur*. Rosevale, CA: Prima.
- [2] Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- [3] Child, J. (1972). Organizational structure, environment, and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 2-22.
- [4] D'Aprix, R. M. (1996). *Communicating for change: Connecting the workplace with the marketplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [5] Deal, T.E., & Kennedy, A.E. (1982). *Corporate culture: The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- [6] Downs, C.W., Clampitt, G.G., & Pfeifer, A.L. (1988). Communication and organizational outcomes. In G.M. Goldhaber & G.A. Barnett (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 171-211). Norwood, NJ: Ablex.
- [7] Ferrari, Maria Aparecida. (2008). Teoria e estratégias de Relações Públicas. IN *Gestão Estratégica de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. Kunsch, Margarida (org.). São Caetano do Sul, Difusão.
- [8] Ferrari, M. A. (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*. São Paulo, 2000. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – ECA-USP.
- [9] Grunig, J.E. (1976). Organizations and public relations: Testing a communication theory. *Journalism Monographs*, 46.
- [10] Grunig, J.E. (1985, May). *A structural reconceptualization of the organizational communication audit, with application to a state department of education*. Paper presented to the International Communication Association, Honolulu.
- [11] Grunig, J.E. (1987). *An audit of organizational structure, job satisfaction, and the communication system in the Allegany County School System*. Cumberland, MD: Allegany County Board of Education.



- [12] Grunig, J.E. (1992). Symmetrical systems of internal communication. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 531-576). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- [13] Grunig, J.E., & Grunig, L.A. (1989). Toward a theory of the public relations behavior of organizations: Review of a program of research. In J.E. Grunig & L.A. Grunig (Eds.), *Public relations research annual* (Vol. 1, pp. 27-63). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- [14] Grunig, J.E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart, & Winston.
- [15] Grunig, L.A., Grunig, J.E., & Ehling, W.P. (1992). What is an effective organization? In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 65-90). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- [16] Hage, J. (1965). An axiomatic theory of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 10, 289-320.
- [17] Hage, J. (1980). *Theories of organizations; Form, process, and transformation*. New York: Wiley.
- [18] Hage, J., & Aiken, M. (1967a). Program change and organizational properties: A comparative analysis. *American Journal of Sociology*, 72, 503-519.
- [19] Hage, J., & Aiken, M. (1967b). Relationship of centralization to other structural properties. *Administrative Science Quarterly*, 12, 72-91.
- [20] Hage, J., & Aiken, M. (1970). *Social change in complex organizations*. New York: Random House.
- [21] Hall, R.H. (1987). *Organizations: Structures, processes, and outcomes* (3rd Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [22] Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press, pp. 161, 180.
- [23] Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.
- [24] Hull, F., & Hage, J. (1982). Organizing for innovation: Beyond Burns and Stalker's organic type. *Sociology*, 16, 564-577.
- [25] Kim, J. -N. (2006). *Communicant activeness, cognitive entrepreneurship and a situational theory of problema solving*. Unpublished doctoral dissertation, University of Maryland, College Park, Maryland.
- [26] Kluckhohn, C. (1951). The study of culture. In D. Lerner & H. Lasswell (Eds.), *The policy sciences: Recent developments in scope and method* (pp. 86-101). Stanford, CA: Stanford University Press.
- [27] Lawler, E. E., III (1986). *High-involvement management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [28] Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- [29] Mitroff, I.I. (1983). *Stakeholders of the organizational mind*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [30] Monge, P. R., & Miller, K. I. (1988). Participative processes in organizations. In G. M. Goldhaber & G. A. Barnett (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 213-229). Norwood, NJ: Ablex.



- [31] Ouchi, W.G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- [32] Pascale, R.T., & Athos, A.G. (1981). *The art of Japanese management*. New York: Simon & Schuster.
- [33] Peters, T.J., & Waterman, R.H., Jr. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row.
- [34] Robbins, S.P. (1990). *Organization theory: Structure, design, and applications* (3rd Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [35] Schein, E.H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25, 3-16.
- [36] Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [37] Schneider, B. (1985). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 36, 573-611.
- [38] Schneider (aka L. Grunig), L.A. (1985a). *Organizational structure, environmental niches, and public relations: The Hage-Hull typology of organizations as predictor of communication behavior*. Unpublished doctoral dissertation, University of Maryland, College Park.
- [39] Schneider (aka L. Grunig), L.A. (1985b). The role of public relations in four organizational types. *Journalism Quarterly*, 62, 567-576, 594.
- [40] Shafer, P. (1994). *Adding value to the public affairs function: Using quality to improve performance*. Washington, DC: Public Affairs Council.
- [41] Sriramesh, K., Grunig, J. E., & Buffington, J. (1992). Corporate culture and public relations. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 577-595). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- [42] Van Riel, C.B.M. (1995). *Principles of corporate communication*. London: Prentice-Hall.
- [43] Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [44] Wallach, E.J. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training and Development Journal*, 37(2), 29-36.
- [45] Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd Ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.

