

# Cultura Corporativa y Relaciones Públicas

*José Rafael Malpica\**

## *Resumen*

Para que el relacionista pueda realizar una labor eficiente y efectiva, no basta con conocer las técnicas relacionísticas y de comunicaciones corporativas; es indispensable que el relacionista adquiera un dominio sólido de otras disciplinas de las ciencias sociales y la humanística, así como de las teorías acerca de cultura organizacional o cultura corporativa.

Para poder comprender con exactitud a la organización a la cual presta servicios y transmitir mensajes que se correspondan con su verdadera esencia corporativa, el relacionista o comunicador debe estar en capacidad de comprender lo que constituye la cultura corporativa de la organización, de lo contrario estaría proyectando una imagen distorsionada, distinta a la realidad. De allí que tantas empresas, con programas muy amplios y costosos de relaciones públicas y comunicaciones, están conceptualizadas de manera negativa por parte de sus públicos.

El dominio de las teorías que explican la formación de la cultura de una organización debe ser materia obligada para el relacionista profesional, recomendación que hacemos a fin de que se incluya en los programas de estudios de pre-grado y se ofrezca como materia en los de especialización y post-grado.

La cultura de una organización o cultura corporativa no es otra cosa que la manera de comportarse esa organización en sus relaciones con el entorno, sus públicos. Es, de manera simplista, cómo hace las cosas en esa empresa y por qué.

## *Abstract*

If the relationist wants to make an efficient and effective work, it's not enough to know the relationistic tecnies and these of corporative communications, it's indispensable that the relationist acquires a solid mastership of other disciplines of social sciences and humanistic areas, as also of the theorys about organizational or corporative culture.

To comprehend with exactness the organization to whom it's giving service and transmitting messages that correspond with its true corporative essence,

---

\* Profesor de la Cátedra de "Relaciones Públicas" en la Escuela de Comunicación Social de la UCAB.

the relationist and comunicater must have the capacity of understanding wh at constitute the corporative culture of the organization, on the contrary it would beprojecting a distorted image, different from reality. That's why so many enterprises, with vast and expensive programs of public relations and communications, are conceptualized in a negative form by their public. The knowledge of the theories that explain the formation of the culture of an organization must be obligatory subject for the professional relationist, advice that is made so that it can also be included in the programs of graduated studies and that it may be offered as subject in especialization and graduated studies.



## *INTRODUCCIÓN Y PROPÓSITO*

Es necesario, si no indispensable, para el mejor desempeño del relacionista, como asesor de la empresa o institución a la cual le esté prestando sus servicios, que fortalezca sus conocimientos acerca de lo que constituye la cultura organizacional o corporativa de la empresa o institución.

Sin ese conocimiento profundo, no será posible que pueda realizar una gestión efectiva de la imagen corporativa frente a los públicos que conforman el entorno donde la empresa o institución de desenvuelven. Es necesario que se conozcan los valores, creencias, mitos, tradiciones y filosofía de la empresa para poder transmitir con claridad y transparencia los mensajes que han de producir una imagen (concepto) favorable en la mente del público.

Por creer firmemente en lo ya expuesto, me dispuse a realizar este trabajo. Espero que el mismo sirva de motivación para que otros interesados en el tema profundicen en el mismo y brinden una más densa investigación, con el interés de mejorar la formación de los relacionistas y ampliar su visión acerca del rol que les toca desempeñar como asesores.

Es tan importante este tema para el ejercicio profesional de los relacionistas, que recomendamos muy seria y responsablemente que se estudie la factibilidad de incluirlo como materia obligatoria en los planes de estudios de Comunicación Social, mención relaciones públicas.

Con tal propósito consultamos a los autores que son considerados como los que con más éxito han incursionado en el estudio de la cultura organizacional, así como también una serie de presentaciones que algunas empresas exitosas venezolanas realizaron acerca de lo que en ellas se considera cultura corporativa y cómo la ponen en práctica en su día a día.

A todo esto le hemos sumado la experiencia personal, que alcanza a más de veinte años de trabajo en posiciones de gerencia media y alta gerencia, particularmente en el campo de la administración de recursos humanos y relaciones públicas, en empresas nacionales e internacionales. Estas experiencias permiten, unidas a otras en el campo de mercadeo, ventas y operaciones, hacer una evaluación objetiva de unas áreas tan importantes como lo son las relaciones públicas y las comunicaciones corporativas a la luz de la cultura organizacional.

### *MARCO CONCEPTUAL*

Cada autor, cada profesor y cada profesional de relaciones públicas presenta una definición propia de lo que considera son las relaciones públicas. De igual manera, cada relacionista las percibe y las practica de

manera muy particular, adaptándolas a su personalidad, interés y exigencias de la empresa donde esté prestando servicios.

Esta realidad nos exige que antes de iniciar un trabajo de esta naturaleza, que pretende asociar de forma interdependiente y complementaria las relaciones públicas con el conocimiento de la cultura organizacional, es indispensable llegar a un acuerdo acerca de lo que entendemos por relaciones públicas, para luego poder relacionar el ejercicio de esta exigente profesión con la cultura corporativa.

Las instituciones que rigen la práctica profesional de las relaciones públicas en el mundo y en particular en nuestro hemisferio han presentado una definición que fue aceptada por la asamblea de la IV Conferencia Interamericana de Relaciones Públicas, celebrada en octubre de 1963 en Río de Janeiro, Brasil y que textualmente dice:

“Las relaciones públicas son una disciplina socio-técnica administrativa, mediante la cual se analiza y evalúa la opinión del público y se lleva a cabo un programa de acción planificado, continuo y de comunicación recíproca, basado en el interés de la comunidad y destinado a mantener una afinidad y comprensión provechosa con el público”

Años más tarde, en México, durante las deliberaciones de la Primera Asamblea Mundial de Asociaciones de Relaciones Públicas, en 1978, se llegó a una definición que precisa un tanto más la misión, objeto y el alcance de la profesión.

“La práctica de las relaciones públicas es el arte y la ciencia social de analizar tendencias, predecir sus consecuencias, asesorar a los líderes de las organizaciones y poner en práctica programas diseñados y planificados que servirán a los intereses de la organización y del público”

El diccionario Webster las define como : “La promoción de simpatía y buena voluntad entre personas, empresas o institución y otras personas, público especial o la comunidad en su conjunto, mediante la distribución de material informativo, el desarrollo del intercambio amistoso y la evaluación de la reacción pública”.

Frank C. Sullivan, profesional de las relaciones públicas de una vasta experiencia y autor de uno de los mejores trabajos acerca de la práctica de la profesión, titulado “Crisis de Confianza” publicado en 1977, presenta a su vez la dificultad de llegar a una definición única de las relaciones públicas. Dice Sullivan que, en los años treinta, las relaciones públicas constituían más una acción de prensa. Esto es, relaciones con los medios de comunicación,



con los editores, directores, jefes de información, periodistas y columnistas para que fueran publicadas las informaciones que le interesaban a la empresa o al cliente. Eran los años de Ivy Lee. Años en que según Irwin Ross, en su libro "The Imagen Merchants", dice que para ser relacionista (en esa época era tan sólo necesario satisfacer tres cosas, éstas son: un cliente, una máquina de escribir y una fotocopidora).

Expresa Sullivan que el término fue realmente acuñado por Thomas Jefferson, en su Séptimo Mensaje al Congreso de los Estados Unidos de América, en 1807.

No es posible hacer que se pongan de acuerdo los autores, profesionales, profesores e investigadores. Tienden a estar en desacuerdo, dice Sullivan, como lo estuvieron los primeros viajeros, tratandò de describir a un elefante, al verlo por primera vez. Uno vio las orejas y así lo describió; otro describió al paquidermo basándose en su cola y el otro a partir de la trompa. Se sugiere ahí que todo se fundamenta en el punto de vista, del cristal a través del cual se mire.

Los autores Scott Cutlip y Allen Center definen las relaciones públicas como "el esfuerzo planeado para influenciar la opinión mediante el buen parecer y la ejecución responsable, basados en el punto de vista de dos direcciones mutuamente satisfactorias".

Personalmente considero que la definición que más se aproxima a la realidad es la presentada por el Instituto de Relaciones Públicas de Inglaterra, que textualmente dice: "Relaciones Públicas es el esfuerzo deliberado, planificado y sostenido para establecer y mantener entendimiento entre una organización y sus públicos".

En esta definición, las tres palabras claves son: deliberado, planificado y sostenido. En ellas se enmarcan las relaciones públicas modernas. En relaciones públicas nada sucede por azar, hasta la acción más sencilla de otorgar un donativo debe obedecer a un plan. Relaciones públicas sin objetivos se transforman en un costo sumamente elevado para una empresa u organización. En la medida de lo posible, el gerente de relaciones públicas debe mantener control de la situación, mediante el establecimiento de objetivos, metas y estrategias. Todo esto con la mayor claridad y precisión.

Para lograr con efectividad las metas y objetivos previstos, se debe diseñar un plan. Mediante este plan se puede llegar a controlar las situaciones que se presenten, se sabe hacia dónde se dirige, dónde se quiere llegar y qué se debe hacer para llegar allí. Las improvisaciones en relaciones públicas se pagan muy caras.

Caer en la trampa del "quick fix" o soluciones en cápsulas, puede producir sorpresas no muy agradables. No es posible desarrollar un plan

estratégico de comunicaciones siguiendo la fórmula mágica aprendida en diez lecciones.

En Venezuela, aún es frecuente encontrar altos ejecutivos que piensan que todo se puede arreglar mediante una nota de prensa y una fotografía. Pretender que los problemas de relaciones con los públicos y la conceptualización de la imagen corporativa se puede arreglar con una gacetilla y una foto es absurdo. Lamentablemente, aún se conocen casos de asesores o "expertos" en comunicaciones corporativas que no pasan de ser otra cosa que la oficina de prensa de los tiempos de Ivy Lee. Esta actitud frente al ejercicio profesional de las relaciones públicas desvirtúa la verdadera y trascendente función de las relaciones públicas en beneficio de las relaciones armoniosas y mutuamente provechosas entre una empresa y la comunidad.

Las relaciones públicas no son creadoras de imagen. La imagen de una empresa no puede fabricarse a pedido, así como tampoco se puede fabricar la reputación de una persona o institución. Quienes piensan lo contrario son mercaderes de muy pobre formación profesional. Para poder proyectar una imagen apropiada, que produzca el cambio de concepto que se pueda tener de una empresa, individuo o institución, éstos deben poseer ciertos valores, virtudes, creencias o cualidades diferenciadoras. De lo contrario lo que se proyecta es una imagen sin consistencia y sin perdurabilidad.

Esto sucede muchas veces con los políticos que caen en manos de los "fabricantes de imagen". Una vez que concluye la campaña, se han gastado los recursos financieros y se ha cobrado la jugosa factura, la imagen se desvanece tan rápidamente como una columna de humo. Esto también se produce en relación a buenos productos de consumo, mal manejados por agencias de publicidad que, poco profesionales, sólo les interesa facturar.

Las relaciones públicas han recorrido un largo y satisfactorio camino desde los tiempos románticos de Ivy Lee. Más que transmitir mensajes que produjeran sentimientos de simpatía en el público a través del uso apropiado y hábil de los medios de comunicación social, es una profesión con un cuerpo de normas, procedimientos y doctrinas que permiten, a través de métodos científicos y comprobables lograr objetivos bien definidos.

Ya pasó el tiempo de escudarse, para no responder con resultados efectivos, medibles, cuantificables, del falso concepto que sostenía que las relaciones públicas manejaban bienes poco tangibles y que por lo tanto no se podía medir su efectividad. Algunos autores llegaron a decir que, las relaciones públicas eran tan difíciles de medir como intentar medir una masa gaseosa con una liga de goma.

Por supuesto, debemos aceptar que existe un grado de dificultad en la gestión gerencial de relaciones públicas, pues trabajar con el ser humano



y las circunstancias que lo rodean es a veces muy difícil y más difícil aún es tratar de predecir cómo responderá el ser humano a una situación dada. No es lo mismo que trabajar en un laboratorio, donde todas las variables pueden ser controladas. Sin embargo, las relaciones públicas utilizan métodos y herramientas objetivas, científicas para realizar su misión, así como valerse de las ciencias sociales y del comportamiento como elementos complementarios para el ejercicio de la profesión.

Mediante la investigación social, el relacionista puede establecer las tendencias, actitudes y expectativas de los públicos prioritarios. Se han incorporado técnicas aplicadas en la psicología, sociología, geografía, estadística, matemáticas y otras al ejercicio de las relaciones públicas para un mejor desempeño del profesional en un mundo altamente complejo, cambiante.

Las relaciones públicas son más, mucho más que la sola producción de notas de prensa, o simpatía irradiada al máximo. Son más que lo que he dado en llamar "el corte de cinta", para enfatizar que las relaciones públicas han llegado muy lejos, distanciándose de la coctelería, los agasajos costosos e improductivos, los actos sociales intrascendentes, la gacetilla insustancial y la "cualidad del buen relacionista para contar chistes y/o tocar un instrumento musical".

Lo que el profesor Peter Drucker llama su muy leído libro, *Las nuevas realidades*, son situaciones que el relacionista debe enfrentar en su gestión diaria. El relacionista es un gerente asesor y como tal, mediante la interpretación del entorno, asesora a la alta gerencia para que ésta tome las decisiones más acertadas y oportunas frente a unas relaciones globalizadas, un mundo sin fronteras. Quien no haga uso efectivo de sus ventajas comparativas comunicacionales se enfrentará irremediamente al fracaso, o por lo menos a situaciones conflictivas sumamente desagradables y recurrentes.

El mundo que rodea a la gestión del relacionista está llena de grandes y cambiantes expectativas, deseos y frustraciones por parte de los públicos. Poder interpretar los cambios en las tendencias constituye uno de sus más relevantes méritos y aportes a la gerencia en general.

Por eso afirmamos que las relaciones públicas hoy son algo más que un simple corte de cinta o el ofrecer un cóctel o actividad social. Para poder lograr los objetivos departamentales y de esta manera fortalecer las posibilidades de la empresa, es indispensable que se fundamente la gestión en una gerencia por resultados. Resultados que deben ser medibles, concretos y tangibles. No es suficiente diseñar un plan de acción, es indispensable que a través de ese plan se logren resultados concretos.

Uno de los grandes males de los últimos años ha sido caer en la tentación de una excesiva planificación, llamada por demás, planificación estratégica. Se llegó a crear una suerte de culto a la planificación. Los gerentes eran llevados ante el altar de la planificación estratégica y allí se obnubilaban, perdían la conciencia de la realidad, sus esfuerzos se concentraban en planificar. Planificar por el sólo hecho de la planificación, como ejercicio intelectual, de nada sirve. Se tiene que pasar a la acción y a los resultados.

Un claro ejemplo de lo negativo del exceso de planificación, sin pasar a la acción, lo vemos en la economía. Muy pocas veces han acertado los planificadores en sus predicciones acerca de los resultados o el comportamiento de la economía. La Industria Petrolera Nacional, con todo el empeño y el esfuerzo que dedica a la planificación estratégica corporativa, en contadas oportunidades ha acertado en sus predicciones relativas al mercado petrolero y el comportamiento de los precios y la demanda de crudos. Por supuesto que no estamos en contra de la planificación, sin ella la gerencia iría a la deriva, sin rumbo conocido y se orientaría directamente al despeñadero. Pero planificar no lo es todo en la gerencia. Debe estar acompañada de un plan concreto de acción y mecanismos que permitan su control y seguimiento, así como una evaluación de resultados.

En relaciones públicas se observa que muchos gerentes se dedican a planificar con metas sumamente ambiciosas, más allá de las posibilidades reales. Preparan toda una obra maestra de planificación, sin que esos planes sean llevados nunca a la práctica. Se quedan en el papel, en el ejercicio intelectual de diseño. Tiempo y esfuerzo perdido. Lo importante es preparar planes que sean acordes con las posibilidades reales de la empresa o institución, que se disponga de los recursos para llevarlos a cabo, y un plan de acción concreto para su ejecución en el corto, mediano o largo plazo. Más que gerenciar por objetivos, planes, se debe gerenciar por resultados. Esta es una tendencia en la gerencia moderna que habrá de dar muy buenos frutos, hasta que sea sustituida por una nueva modalidad.

En relaciones públicas, como función de gerencia, se debe planificar para garantizar que se disponga de una especie de plano de ruta que permita llegar a destino. Se debe planificar con criterio gerencial, aprovechando los recursos de manera eficiente y reduciendo las complejidades. Los planes no deben ser camisas de fuerza que impidan la flexibilidad en la acción, para tomar las oportunidades que se presenten de manera oportuna. Ningún plan puede sustituir a los sensores sociales que todo relacionista debe desarrollar para interpretar los cambios en las tendencias sociales, la actitud de los públicos y las expectativas de aquéllos que están conformando su entorno. La intuición, ese sexto sentido que caracteriza al relacionista destacado y



exitoso, no se desarrolla mediante otra cosa que no sea la sensibilidad y la identificación con la profesión.

En la obra del famoso relacionista, Robert J. Wood, *Confesiones de un Relacionista* se encuentran cantidad de pruebas en relación a la intuición como radar social que hace la diferencia entre tener o no tener éxito frente a una situación planteada. En su obra, Wood recoge más de cuarenta años de experiencia como relacionista al más alto nivel. Llegó a ser presidente de una de las firmas más importantes del mundo en materia de asesoría en relaciones públicas, la empresa Byoir. Acerca de esta obra dijo Lee Iacocca: "Es un libro de muy fácil lectura. En cada una de sus páginas se encuentra una lección que debe ser aprendida".

#### *RELACIONES PÚBLICAS EN ACCIÓN*

En Venezuela, hace unos cuarenta años, las relaciones públicas se caracterizaban en la práctica por ser un esfuerzo dirigido principalmente a crear un ambiente propicio para que funcionara armoniosamente la empresa o institución en la comunidad donde éstas operaban. Como ejemplo, las petroleras multinacionales acostumbraban a transferir parte de sus utilidades, en la forma de donaciones o contribuciones, buscando hacer un poco más armoniosa la relación y menos tenso el ambiente. Eran muy grandes las diferencias entre la vida en los campos y aquélla que vivían los habitantes de los pueblos vecinos. Aún existía gran diferencia entre los campos destinados para los extranjeros y aquéllos que utilizaban los nacionales. Con el tiempo, las odiosas cercas diferenciadoras fueron eliminadas y se trató de incorporar los campos a la comunidad de manera más efectiva.

Mejorar las condiciones de vida de las comunidades vecinas era cuestión de supervivencia. Se notaba el surgir de movimientos de obreros en pro de una organización que los agrupara, que hablara por ellos. Los movimientos sindicalistas de otros países comenzaban a influenciar a los trabajadores petroleros.

Las corrientes políticas daban sus primeros pasos, influenciadas por experiencias vividas en otras latitudes. Estar bien con el gobierno, en este caso con la dictadura, no iba a ser por mucho tiempo la clave para la tranquilidad y libertad plena para las empresas. Ya se notaba en el ambiente que se estaba gestando un cambio, los aires de la libertad democrática se comenzaban a percibir en el ambiente. Vendrían muy pronto tiempos distintos.

Venezuela, país agrícola, pobre y muy poco desarrollado sufría de los más terribles males sociales. Cualquier tipo de ayuda que se le diera a las comunidades era bienvenida y agradecida.



En esa época surgen en el país una serie de instituciones de servicio social, en la mayoría de los casos motivada su organización por iniciativa del sector privado de la economía y salvo algunas excepciones la mayoría de ellas eran motivadas por empresas extranjeras. Las empresas norteamericanas eran las que más destacaban en estas expresiones de solidaridad. Ya ellos, los ejecutivos de esas empresas, habían vivido en su país las presiones del entorno social frente a las injusticias de los grandes monopolios. Conocían en carne propia lo que podía significar un rechazo de la sociedad. No era, pues, de extrañar que hicieran algo para mejorar las condiciones generales de la sociedad.

Lo que hoy se da por llamar "responsabilidad social", se expresaba en esos años, hace más o menos cincuenta años, con iniciativas como la Asociación Cristiana de Jóvenes - YMCA, el Movimiento Scouts de Venezuela, Acción en Venezuela y muchas más que aún prestan un valioso servicio a la comunidad.

Más adelante, hace unos treinta años, surgen instituciones como Fe y Alegría, el Dividendo Voluntario para la Comunidad y una serie de fundaciones privadas motivadas por el interés de sus fundadores de prestar un servicio a la sociedad donde estaban operando. Un verdadero líder de este movimiento solidario nacional fue Don Eugenio Mendoza Goiticoa, a quien se le debe la existencia del Hospital Ortopédico Infantil y la idea del Dividendo Voluntario para la Comunidad, entre otras.

Invertir en la solución de los problemas sociales era una medida sana e inteligente. No se debe ver la acción social de la empresa privada como una dádiva o limosna, Son en esencia expresiones de solidaridad, de responsabilidad social corporativa. De esta manera se le devuelve a la comunidad parte de las ganancias que ha ayudado a generar para beneficio del capital. Debe verse a la comunidad como un socio. Socio que quizás no aporte capital, pero que otorga licencia para que la empresa opere y satisfaga una necesidad. De no ser así, de no existir una necesidad que deba ser satisfecha no se justificaría la existencia de la empresa. Son socios empresa y comunidad.

En resumen, en esos años de las décadas de los cuarenta a los sesenta, las relaciones públicas se caracterizaban en su práctica como programas de donaciones y patrocinio de instituciones de servicio social, las que hacían el ambiente un tanto menos tenso. Preparaban un entorno más propicio para la llegada de la democracia.

En los años cincuenta, un grupo de profesionales sintió anticipadamente la necesidad de prepararse para los nuevos tiempos que percibían se acercaban. La intuición les indicaba que Venezuela se aprestaba a sufrir



cambios drásticos en su vida social y económica. De tal manera que motivaron a los que para ese entonces ejercían los cargos de relaciones públicas a agruparse en una asociación. Es así como en febrero de 1956 nace la ARPV, o Asociación de Relaciones Públicas de Venezuela, hoy conocida como Colegio Nacional de Relacionistas.

Se aproximaban tiempos difíciles. Tiempos donde no se podía resolver un problema basándose en la influencia de quienes ostentaban la autoridad y el poder. Los conflictos se tendrían que resolver en las mesas de negociaciones. Las comunidades se iban a organizar de manera más efectiva a través de gremios y sindicatos. Los partidos políticos vendrían a jugar un importante papel en la transformación de la sociedad venezolana.

Unos meses más tarde, se constituye en Caracas la Asociación Venezolana de Ejecutivos, otra expresión de gerentes venezolanos preocupados por el porvenir del país y de su gente. La AVE, como se le conoce en el presente, vendría a responder a la necesidad de la formación de los cuadros de gerentes medios que requeriría el país para hacer frente a las nuevas exigencias. Líder en este grupo de empresarios fue el doctor Oscar Machado Zuloaga, así como en materia social lo fuese don Eugenio Mendoza. Otras decenas de empresarios con visión de futuro y responsabilidad social sentaron las bases para la nueva Venezuela.

Desviándonos un poco de nuestro tema, vale reconocer aquí la presencia activa de líderes empresariales como Eugenio Mendoza Goiticoa y Oscar Machado Zuloaga. El primero de ellos, marcó una época en materia de responsabilidad social corporativa, adelantándose a los tiempos. Por otra parte, Oscar Machado Z. le dio un toque profesional a la gerencia tradicional, fue el primer presidente de la Asociación Venezolana de Ejecutivos.

En el campo de las relaciones públicas debemos reconocer la actuación de personas como José Giacopini Zárraga, Robert Perber, E. Baumann, Néstor L. Martínez, Manuel Villanueva, Luis Camilo Ramírez y tantos otros que sentaron las bases para el desarrollo de las relaciones públicas modernas. Ellos, movidos más por la intuición que por la formación académica rígida, fueron creando el ambiente para el desarrollo de las relaciones públicas como una profesión. Tanto fue el éxito alcanzado por ellos que Venezuela fue por varias décadas líder de la práctica de las relaciones públicas en América. Lamentablemente, la década perdida de los ochenta acabó con este liderazgo venezolano.

Con el paso del tiempo, se fueron estructurando otro tipo de programas de relaciones y comunicaciones. Entre estos surgieron las publicaciones especiales como *El Farol* de la Creole Petroleum Corporation, las publicaciones especializadas de Shell dirigidas al agricultor, así como los



programas de la Fundación Shell para el Agricultor (hoy conocida como FUSAGRI). Destaca la acción de relaciones con la comunidad, la construcción de canchas deportivas, dotación de bibliotecas y laboratorios para liceos y colegios, los programas de becas de estudio. Respondían así a una necesidad imperiosa existente en el país.

Estos programas y otros que surgían se fundamentaban en el conocimiento personal de los encargados de la función, su intuición y la interpretación que hacían de la situación social, económica y política del país. Se desarrollaba muy poco esfuerzo de investigación.

Respondían las empresas a lo que el paradigma de Sears, Roebuck and Co, el General Robert L. Wood llamaba responsabilidad social corporativa. Decía el General Wood que "Las empresas deben responder a su cometido, no tan sólo con los resultados en los balances, sino en materia de responsabilidad social frente a la comunidad donde operan". Hoy la gran mayoría de las empresas exitosas viven bajo esos preceptos, convencidos de la importancia que tiene para su supervivencia el responder con efectividad a su responsabilidad social. En Venezuela, don Eugenio Mendoza G. fue un verdadero paladín de estos principios de justicia y equidad por parte de las empresas privadas y en especial de aquéllas que dirigía. Vivió poniendo en práctica a diario su convicción. Como todos los grandes personajes, tuvo una visión acerca de la misión que le tocaba desempeñar y vivió para realizarla.

Algunos cínicos, sin embargo, piensan que se les debe dar de comer a los lobos para evitar así ser comidos por ellos. De tal manera que es un buen negocio participar en obras de interés social, pero sin comprometerse mucho. No es de esto de lo que se trata, estas prácticas engañosas, tarde o temprano se revierten contra los empresarios inescrupulosos, egoístas y manipuladores. La historia está llena de casos que demuestran que la falta de sinceridad en la actuación hace perder credibilidad y confianza. Producto de esa actitud nace el cuestionamiento permanente al que se somete a diario al empresariado privado venezolano y la falta de credibilidad que tienen sus organizaciones gremiales.

Las empresas de servicio actúan de esa manera. Mantienen programas de arborización y una que otra obra social, pero a la vez actúan sin contemplación cuando de ganar buenos y jugosos dividendos se trata. Una cosa es lo que dicen en sus comunicaciones y publicidad y otra bien distinta la que transmiten con sus acciones frente al consumidor.

Retomando nuestro tema central y hablando de las relaciones públicas como gestión gerencial, podemos decir que tiene dos funciones básicas. Estas son la de comunicación y la de relación. De ellas nacen, por decirlo de



alguna manera, las responsabilidades que le son inherentes y que las diferencian de otras funciones gerenciales.

Ambas funciones son importantes. Se complementan entre sí. En ocasiones lo más importante y prioritario es la comunicación oportuna y en otras mantener relaciones armoniosas de manera constante, sostenida con los públicos.

De la definición de comunicación, según sus raíces latinas, "comunicare" o hacer común, parte el principio filosófico de las relaciones públicas. Estas buscan armonizar, hacer que sea uno solo el objetivo de la empresa y la sociedad. Crear un ambiente propicio para que la relación empresa y sociedad se fundamente en una verdadera comunión de intereses.

Se entiende por comunicación algo más que el mero acto de informar, de transferir un mensaje, unos datos. Para que se logre la verdadera comunicación debe producirse una respuesta por parte del receptor. Debe haber un cambio de actitud, asumir como suyo el contenido del mensaje, compartir su alcance y significado.

En relaciones públicas, cuando se comunica algo, casi siempre se busca persuadir a la audiencia acerca de un punto de vista, una posición y que se produzca un cambio favorable en la manera de pensar o de ver las cosas por parte de la audiencia. Si no se logra ese cambio de actitud o de manera de pensar sólo se estaría informando, transmitiendo una idea, concepto, deseo o intención.

Los seres humanos nos comunicamos de muchas maneras, a través de nuestros gestos, palabras o acciones. En ellos debe haber coherencia. Para que se produzca la comunicación, debe existir una coherencia entre lo que decimos con palabras y lo que hacemos. De allí que muchos esfuerzos de comunicación, a través de programas de relaciones públicas, no llegan a ser más que información, no se corresponde el contenido del mensaje del programa con la actuación del emisor. Casos como éste los vemos a diario en la actuación de los políticos: lo que dicen con palabras está muy lejos de corresponderse con sus actuaciones.

Tomemos como ejemplo el programa de relaciones públicas que busca persuadir al público acerca de su actitud responsable en materia de conservación ambiental, promoviendo en la colectividad un cambio favorable en materia de manejo de los desechos sólidos, de la basura. Pues bien, los vehículos que la empresa utiliza para transportar sus productos al mercado están en mal estado y producen contaminación ambiental por la emanación de gas de sus motores.

Otro ejemplo de la falta de coherencia entre las palabras y las acciones lo constituye la empresa que mantiene el 'slogan' diciendo que su principal

recurso lo constituye su personal y en la realidad no le permite al personal desarrollar sus capacidades, tomar decisiones, participar en los destinos de la organización. Estas empresas, por lo general de un solo dueño, o donde el presidente mantiene un férreo control, asumen la actitud antipática de decir con los hechos "ésta es mi empresa y aquí se hace lo que yo digo".

Se han visto casos en que la empresa expresa públicamente, a través de su presidente, una filosofía donde la cultura corporativa de la organización facilita la participación del personal en la toma de decisiones y en la realidad sólo se les permite opinar. Sin que su opinión sea luego tomada en cuenta para nada. Sólo es una fachada, una apariencia, un cosmético. Es sólo una actuación para verse bien ante terceros, no una verdadera convicción, un valor compartido. Por supuesto que el recurso humano es importante. Con su esfuerzo, su talento, sus ideas y dedicación se aumenta la rentabilidad del capital. Seguro que es lo más importante; lo que se omite es explicar para qué o para quién, mejor dicho, para beneficio de quién.

Afortunadamente no todas las empresas o los empresarios actúan de esta manera. La mayoría entiende que lo más importante para mantener una relación provechosa con su personal y que éste esté altamente motivado, lo fundamental es la sinceridad, la transparencia y la equidad.

En relaciones públicas no se puede crear imagen de algo que no exista, que no sea verdadero. Por lo menos no se podrá proyectar con éxito y por tiempo prolongado. Para poder proyectar las bondades de una empresa, organización o persona, si fuese este el caso, éstas deben poseer ciertas cualidades. No se puede proyectar lo que no existe. El intento produce una distorsión en la imagen y lo que recibe el receptor. Para proyectar una imagen positiva, se toman los elementos más positivos de las cualidades existentes y se refuerzan a través de una comunicación planificada, recibiendo el público un mensaje claro, coherente, bien sustentado.

Entrando de nuevo a considerar la misión de las relaciones públicas, encontramos que las dos funciones básicas son comunicación y relaciones; éstas se expresan a través de una serie de actividades o sub-funciones tales como relaciones con los medios, relaciones con la comunidad, eventos, publicaciones etc. Estas dependen, para su existencia, del tamaño de la organización y la complejidad de las operaciones de la empresa.

Una empresa mediana, con operaciones estrictamente locales, limitaría su estructura de relaciones públicas a un gerente de la función, personal de secretaría y quizás un asistente. En algunos casos el propio gerente general de la empresa lleva la responsabilidad de relaciones públicas, apoyándose en asesores externos. Aunque no es lo más recomendable, a veces se apoya en la agencia de publicidad que atiende los negocios de la empresa.



Quando la complejidad de las operaciones lo exigen, la empresa puede estructurar su departamento de relaciones públicas con las diferentes secciones organizadas de acuerdo a sus propias necesidades.

Lo que realmente cuenta no es la magnitud y extensión del personal de relaciones públicas que pueda tener una empresa; lo que sí es importante es el grado de eficiencia, profesionalismo e idoneidad que lo caracterice.

#### *CULTURA CORPORATIVA : DEFINICIÓN Y SIGNIFICADO*

Edgar H. Schein, uno de los autores e investigadores de mayor prestigio en el campo de la cultura organizacional o cultura corporativa, la define como "un patrón de asunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado en la medida que aprenda a enfrentarse con los problemas de adaptación externa e integración interna que han funcionado bien como para ser consideradas válidas y, por lo tanto, pueden ser enseñadas, transmitidas a miembros nuevos, como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas".

Continúa explicando Schein que la cultura debe ser vista como una propiedad de una unidad social definida, estable e interdependiente. Es un producto aprendido por los individuos como resultado de experiencias grupales por lo tanto se encuentra sólo donde existe un grupo definido con una historia significativa.

Las culturas corporativas u organizacionales son creadas por los líderes, siendo una de las tareas más importantes de estos líderes la creación, la gerencia y cuando las circunstancias así lo exijan, su destrucción o cambio. Dice Schein en su obra "Organizational Culture and Leadership", que cultura y liderazgo, cuando se los examina detenidamente, son las dos caras de la misma moneda; ninguna de ellas se puede explicar por sí sola sin la presencia de la otra. Realmente, lo más importante que un líder hace es crear y gerenciar la cultura de la organización. En este orden de ideas, el relacionista debería ser un líder natural dentro de la organización para la cual trabaja, está llamado a persuadir, guiar, motivar al grupo hacia el logro de las metas que han sido establecidas con fines de mantener las buenas relaciones y comunicaciones entre la empresa y sus públicos.

Los doctores Ralph Kilman, Mary Saxton y Roy Serpa, en el trabajo "Five Key Issues in Understanding and Changing Culture", establecen una definición muy interesante de lo que constituye la cultura organizacional: "Cultura corporativa puede ser definida como las filosofías, ideologías, valores, asunciones, creencias, expectativas, actitudes y normas que entrelazan a una comunidad y que son compartidas por el grupo". Para que exista realmente una cultura definida, estos valores o cualidades psicológicas

deben ser aceptadas por todos los involucrados de manera explícita o implícita y ser el patrón o método que utilizan para enfrentar situaciones o resolver problemas. La clave de esta definición es el hecho de tener que ser valores compartidos y aceptados.

Cuando hablamos de grupo, dejamos ver la posibilidad de que en una misma empresa pueda existir más de una cultura y según se desprende de los autores más renombrados, esto sí es posible. Esto es, que en una misma empresa existan una o más culturas.

El que una organización tenga o no una o más culturas no está supeditado al método organizacional de gerenciar (Teoría X versus Teoría Y), sino a los objetivos propios de la organización y su entorno. Es así como un solo producto de una empresa puede ser atendido por una organización con una cultura única, uniforme a lo largo y ancho de la organización. Tal es el caso de la industria petrolera, que posee un producto o línea de productos muy concretos, en un mercado claramente definido y un comportamiento corporativo y del mercado aceptado por todos los que están involucrados.

No es lo mismo en una organización con una multiplicidad de productos o servicios; cada uno de éstos enfrentan situaciones y problemas, exigencias y expectativas diferentes, en un mercado altamente competitivo y cambiante. Esta realidad nos hace afirmar que sí pueden existir diferentes culturas en una misma empresa. Lo que a veces permite que la división, sección o departamento, al tener su cultura característica, pueda lograr una mejor integración de las personas para el logro de las metas particulares, pero siempre consistente con los valores, creencias y asunciones con los objetivos centrales o corporativos.

Los autores Deal y Kennedy, en su ampliamente leída obra *Cultura Corporativa, ritos, rituales de la vida organizacional*, plantean que en el caso específico de la NCR, la cultura corporativa es la suma de valores, mitos, héroes y símbolos que han llegado a representar algo muy importante para todos cuantos trabajan en esa empresa.

Según el diccionario Webster, "Cultura es el patrón integrado de comportamiento humano que incluye, el pensamiento, los actos, el habla y los artefactos y depende de la capacidad del hombre para aprender y para transmitir conocimientos a las generaciones siguientes". El hecho importante que se desprende de esta definición, es la posibilidad de la cultura de ser transmitida a otros; cuando estas cualidades puedan ser aprendidas y aceptadas por otros, se logra realmente reafirmar la cultura existente, proyectándola en el tiempo.



Otros estudiosos del tema utilizan una definición muy simplista, si se quiere, y la concretan diciendo que cultura es la manera o forma de hacer las cosas en una empresa. Es así como se puede afirmar que cada negocio, empresa o institución tiene una cultura, lo sepa o no. Y como ya dijimos antes, dependiendo de la complejidad de la organización, es factible que en una misma empresa existan dos o más culturas.

El éxito de las empresas líderes en el mundo, parece ser que obedece de manera diferenciadora, a dos razones: tener una cultura vigorosa y una política comunicacional claramente definida para transmitir sus logros, políticas y objetivos.

No es exclusivo de unas pocas empresas tener una cultura vigorosa; todas pueden tener una cultura que les ponga en situación ventajosa para lograrlo la alta gerencia tiene que comenzar a reconocer cuál es la cultura que la empresa posee en el presente y cuál es la cultura que desea tener en el futuro. Luego, deben ser capaces de poder comunicarlo con efectividad y disponer lo que sea necesario para que se fortalezca, efectuando los cambios que les permitan desarrollar aquellos aspectos que ayuden a su fortalecimiento y eliminar los que en alguna forma impidan o reduzcan la efectividad de la gerencia para administrar la cultura de una manera óptima.

#### *COMUNICACIÓN E IMAGEN CORPORATIVA*

Identidad corporativa, así como comunicaciones corporativas son los dos términos más frecuentemente utilizados para definir los programas de comunicaciones que las empresas realizan, o deberían realizar para llevar a cabo esfuerzos de relaciones públicas que les permitan proyectar su presencia en el mercado, creando en los públicos que les son prioritarios un concepto positivo que produzca en ellos la aceptación necesaria para que la empresa pueda funcionar en consonancia con su realidad.

La identidad de una empresa u organización no es otra cosa que la representación que se hace de ella misma; la identidad incluye, por lo tanto, todo cuanto constituye su historia, sus creencias, filosofía, valores, estrategias, concepción del mercado, de sus productos y otros elementos operacionales, comerciales y éticos.

Para producir una imagen, o mejor dicho, para que se forme un concepto acerca de una empresa u organización ésta debe ser proyectada, transmitida, comunicada hacia un público o audiencia. Este receptor del mensaje que ha sido transmitido, se forma entonces una idea o concepto (crea en su mente una imagen) de acuerdo con lo que el mensaje recibido significa para él. El proceso de comunicación luce simple, sencillo, poco complicado, pero está lleno de complejidades. Cada persona o receptor tiene

sus propias creencias, valores, deseos y necesidades y con estos parámetros evalúa los mensajes que recibe, rechaza aquéllos que no le interesan, almacena los que puede utilizar en el futuro y utiliza como suyos aquellos mensajes que se semejan más a su realidad.

En este proceso intervienen muchos elementos, tales como el emisor (la empresa en este caso), el mensaje, el canal o medio de transmisión, el receptor o público a quien va dirigido y alrededor de todo esto el entorno social, los valores, creencias, necesidades, aspiraciones, expectativas y deseos de uno y cada uno de los sujetos que conforman los públicos. Estos son los elementos que sirven de filtro para aceptar, adaptar o rechazar el contenido de los mensajes.

Quizás sea ésta una manera muy simple de presentar el proceso de comunicación, pero no es el punto principal de este trabajo.

La imagen es, pues, la forma en que la audiencia percibe a una organización y todo cuanto ésta significa, de acuerdo con los mensajes que de ella recibe.

Podríamos afirmar que comunicación corporativa es el proceso dentro de las relaciones públicas como sistema integral, que traduce la identidad corporativa en imagen corporativa. La identidad corporativa por sí misma no tiene ningún valor, a menos que ésta se comunique a los públicos de la empresa y éstos asuman una posición al respecto.

Recordemos que al hablar de relaciones públicas en acción, decíamos que la gestión relacionística se lleva a cabo mediante dos funciones básicas y complementarias; esto es, la de relación y la función de comunicación. Se relaciona a la empresa con sus públicos a través de los programas de relaciones públicas, que luego son comunicados al público para promover sentimientos de aceptación y comprensión, produciendo a la vez una imagen o concepto coherente y claro acerca de la empresa y sus operaciones.

Un concepto claro en la mente del público acerca de los fines y propósitos de la empresa, sus valores, tradiciones y sus políticas es indispensable si se desea crear y mantener una relación armoniosa. Para que así sea, la relación debe ser franca, abierta, espontánea, sincera. Es quizás la manera más efectiva para que la empresa sea aceptada por la sociedad y la relación se proyecte de manera positiva en el tiempo.

El que una empresa sea aceptada o no, no depende de la calidad de los productos o servicios que ésta tenga más bien se fundamenta en lo dicho anteriormente, las buenas relaciones y las comunicaciones efectivas.

El autor Nicholas Ind, en su libro "La imagen corporativa", manifiesta que tres términos, identidad, imagen y comunicaciones corporativas son tres elementos básicos de la función de relaciones públicas y no funciones



separadas de esta. Dice Ind que identidad corporativa es la suma de la historia y las estrategias de una empresa y la imagen corporativa es la percepción que un determinado público tiene de la empresa, producida por la manera en que la empresa proyecta su identidad; la comunicación corporativa constituye el proceso mediante el cual se transforma la comunicación en identidad.

Que hoy algunos profesionales traten de cambiar el uso del término relaciones públicas por otros, no es más que una reacción de quienes se sienten culpables por no haber realizado con propiedad su función relacionística y pretenden redefinir la función con el uso de términos como comunicaciones corporativas, relaciones corporativas, asuntos públicos, asuntos corporativos, que son aspectos internos de la función de relaciones públicas, que no pueden ser separados de ella porque constituyen factores de complementación de la gestión del relacionista. Asuntos públicos, como ejemplo, es una especialidad de las relaciones públicas, tanto como lo es relaciones con la comunidad, con el gobierno o con los medios de comunicación social.

Por la circunstancia de que a algunos médicos se les mueran los pacientes en el quirófano, no se le va a cambiar el nombre a la práctica de la medicina. Tampoco se le cambiará el nombre a la ingeniería aeronáutica por la razón de que eventualmente se caigan algunos aviones. En todos los campos de acción del ser humano existen accidentes, errores, fallas. Las relaciones públicas no están fuera de esa posibilidad. Lo importante no es cambiarle el nombre a la función, es realizarla de forma profesional. Mejorar la imagen, el concepto que se tiene de las relaciones públicas con el trabajo que se realice y no con esta absurda pretensión.

Por lo menos en Venezuela, quienes tratan de cambiar el nombre de las relaciones públicas son aquéllos que han estado ejerciéndola por muchos años o aquéllos que sin tener una cultura relacionística desean pertenecer a ella sin cargar con el concepto errado de que son fiesteras, costosas e improductivas. No son éstas deficiencias culpa de las relaciones públicas, más bien de quienes han ejercido la función sin el apropiado nivel de capacidad profesional.

Más que cambiar el nombre de las relaciones públicas, se debe cambiar la actitud cómoda de algunos relacionistas o practicantes que no han sabido mantener en alto el prestigio de una profesión muy exigente que significa tanto para el logro de los objetivos corporativos, cuando se realiza eficientemente.

### *CAMBIOS EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL*

Hemos dicho que todas las empresas tienen relaciones públicas o las practican, lo quieran aceptar o no. Las relaciones públicas están siempre presentes. Lo que hace la diferencia es que se hagan bien, que sean efectivas o no. De igual manera todas las empresas poseen una cultura organizacional, no importa que lo sepan o no. Algunas empresas poseen una cultura débil, otras una cultura fuerte, robusta, vigorosa. Lo que es significativo es que las que tienen una cultura vigorosa son las empresas que logran más importantes avances, éxito en sus gestiones.

En Venezuela se requiere que las empresas, instituciones, gremios y asociaciones se percaten y acepten la necesidad de efectuar un cambio en su actitud, "en su manera de hacer las cosas", si desean incorporarse a las nuevas realidades que les plantea una economía globalizada. Los nuevos esquemas de mercado, la competitividad y las alianzas estratégicas requieren que las empresas e instituciones asuman un rol proactivo, que vayan en busca de las oportunidades y no sólo permanezcan esperando que éstas lleguen a su puerta, por obra del Gobierno o las circunstancias. El futuro está abierto para aquéllos que tengan espíritu emprendedor, actitudes creativas e innovadoras.

Las empresas e instituciones no pueden permanecer de espaldas a la realidad de los cambios violentos, drásticos que se han venido operando. Se derrumbó el Muro de Berlín, la Unión Soviética se reorganiza, el socialismo se está reorientando, los árabes y judíos se sientan a firmar tratados de paz, Europa se une en un solo bloque de naciones, las alianzas regionales y los acuerdos sectoriales entre los países se llevan a cabo para aprovechar sus ventajas comparativas y hacerse más competitivos. Venezuela no puede permanecer al margen de estas realidades. Para poder incorporarla a esa nueva visión del mundo debemos conocer las culturas de sus corporaciones, de sus instituciones, gremios y asociaciones.

Los relacionistas deben participar activamente en este proceso de cambio de actitud, como expertos en materia de comunicación y por ser las relaciones públicas un instrumento organizacional para lograr cambios actitudinales, fundamentados en valores compartidos y aceptados.

El permanecer ancladas en unas realidades de hace más de cincuenta años, no va a permitir a las corporaciones incorporarse exitosamente a las nuevas realidades de los mercados nacionales e internacionales. A las relaciones públicas les toca desempeñar un papel determinante en este cambio.



La cultura existente en Venezuela, de exceso de dependencia en el paternalismo y proteccionismo del Estado por parte de las empresas, debe ser modificada. Esta dependencia excesiva se basa en la poca capacidad emprendedora o empresaria propiamente dicha que tienen los dueños de las empresas. Más que empresarios han sido rentistas. No asumen riesgo para llevar adelante sus iniciativas, sus creencias y convicciones de mercado. Sólo actúan si tienen la protección del Estado y éste asume el riesgo. El hecho patético del sector financiero (bancario) que para poder subsistir debe recibir fondos del Estado para cubrir sus deficiencias administrativas y poca capacidad gerencial, es un ejemplo de lo que se debe cambiar.

La competitividad de la Nación no consiste tan sólo en mejorar la productividad de las empresas; es indispensable que exista, que se produzca el cambio de actitud ya referida anteriormente. Este cambio actitudinal o de cultura organizacional, en lo que se refiere al país, debe efectuarse en los sindicalistas, el sistema judicial, las aduanas, los empresarios, las universidades, los educadores, los intelectuales y toda aquella persona que tenga que ver con la vida social, económica, política y cultural del país.

Para que el cambio se dé, la empresa o institución debe aceptar que posee una cultura determinada y que se ha tomado la decisión de cambiarla, compartiendo esta decisión con todos los entes involucrados y afectados. Cultura, como dijimos antes, es la manera de hacer las cosas que tiene una empresa u organización. Una vez logrado esto, se pueden analizar los aspectos de esa cultura que se deben mantener por cuanto son verdaderas ventajas comparativas que pueden ser aprovechadas por la empresa como ventajas competitivas, en sus relaciones con los mercados internacionales.

Edgar H. Schein explica muy bien cómo se forma, desarrolla y cambia una cultura. La cultura de una organización es algo dinámico y no un rasgo estático. Diche Schein que la mejor manera de ver o pensar acerca de la cultura de una empresa, grupo o institución, es verla como el resultado final, la suma total de sus experiencias colectivas, compartidas durante el proceso de desarrollar su capacidad para sobrevivir en un entorno externo y gerenciar efectivamente sus asuntos internos.

Cultura, dice Schein, es la solución de los problemas internos y externos de la organización, soluciones que han sido probadas como efectivas para y por el grupo del cual se trate y con las cuales han resuelto de manera consistente las situaciones planteadas. Estas experiencias de solución de problemas, al ser aceptadas y compartidas por el grupo, forman parte de la cultura y se transmite a los nuevos empleados o miembros del grupo, como la manera correcta de ver y hacer las cosas.

La cultura de una organización se forma, según Schein, en un proceso compuesto de tres niveles. El primero, lo constituyen los artefactos y creencias que son algunas veces visibles, pero no necesariamente descifrables. En este nivel encontramos aspectos como una política de puertas abiertas, que son fáciles de ver, pero difíciles de explicar.

El segundo nivel, los valores; poseen una mayor capacidad para ser percibidos, son comprobables en el contexto físico del entorno. Si le preguntamos a las personas por qué hacen las cosas que hacen, exteriorizarán sus valores y comenzarán a entender las razones que hay detrás de su comportamiento.

El tercer nivel está conformado por las asunciones básicas, tales como la relación con el entorno, la naturaleza de la realidad, el tiempo, el espacio. La naturaleza del ser humano, su actividad y sus relaciones.

Se plantea el cambio de la cultura de una organización bajo dos condiciones, según lo afirma Schein: que la empresa entre a tener dificultades económicas, forzando a la alta gerencia a reevaluar la cultura o el cambio de una gerencia familiar, dirigida y manejada por los fundadores, dueños del capital, a una gerencia profesional.

Aquí se presentan cuatro mecanismos fácilmente identificables: Primero, evolución natural comprendida en dos modalidades. Evolución natural que se produce por el propio crecimiento de la empresa y la evolución específica, tal como sería el caso de una empresa de tecnología, que desarrolla aspectos diferenciadores en el campo de la investigación, mientras la empresa de servicio o distribución de bienes desarrolla sofisticados métodos de mercadeo.

La segunda etapa tienen que ver con una evolución guiada a través de una terapia organizacional. Esto se hace con la ayuda de consultores externos, quienes ayudan a que se acepten e interioricen los elementos culturales, que se acepten por igual todos los elementos y los cambios propuestos y se redefina la cultura como una decisión compartida.

El mecanismo siguiente está planteado por una gerencia del cambio de manera evolutiva, a través de soluciones híbridas. Es aquella situación donde se acepta el cambio por haberse demostrado que es efectivo. Es la situación de una empresa tradicional, donde las cosas se hacen según la tradición, pero ante una situación difícil se trae un gerente profesional quien trata de implantar cambios que no son aceptados al comienzo, pero que demostrado su éxito entonces se dice: "No estoy de acuerdo con lo que se hace, ni cómo lo hace, pero está resultando bien, de manera que le daremos la oportunidad o el beneficio de la dudas". El último de los cuatro mecanismos de cambio es la revolución gerenciada con actividad o manejo externo. Esto



se ve cuando la empresa entra en crisis por una reducción acentuada de sus operaciones y de sus ganancias entonces reflexionan y dicen: "Necesitamos una nueva gestión gerencial".

### *ALIANZAS ESTRATÉGICAS*

Entre relaciones públicas y la gestión de la cultura organizacional debe operarse una suerte de sinergia que permita o facilite el proceso mediante el cual la empresa venezolana se ubique en una posición ventajosa, frente a las realidades que le tocará vivir en una economía globalizada.

Esto sólo se podrá lograr si se conoce en profundidad y esencia lo que constituye la cultura organizacional o corporativa, tanto de las empresas como del país mismo. El relacionista no podrá realizar con eficiencia su trabajo comunicacional si no conoce, domina y maneja con facilidad todo cuanto conforma la cultura corporativa de la empresa para la cual trabaja.

Cada elemento cultural posee un factor comunicacional: desde el elemento histórico que conforma el origen de la organización, hasta sus esquemas de selección de personal, sus ritos y costumbres, sus héroes y sus voceros, son en sí materia fértil con la que hacer una labor de relaciones y comunicaciones sumamente provechosas.

### *RECOMENDACIONES*

La importancia que tiene para el relacionista conocer de manera profunda todo cuanto le sea posible, en materia de cultura corporativa acerca de la empresa u organización a la cual le presta sus servicios, es algo que, por obvio, no debiera ser necesario reiterar. Sin embargo, es tal el desconocimiento que existe acerca de esta importante materia por parte de los relacionistas, que se hace indispensable proponer su estudio sistemático y programado en las universidades que mantienen planes de estudios en Comunicación Social con mención en relaciones públicas.

Esta materia debe formar parte del pénsum de estudio y no ser sólo un tema dentro del programa de la materia de relaciones públicas. Las relaciones públicas tienen hoy más que nunca un impacto directo en los resultados operacionales y financieros de las corporaciones; el campo de acción y de aplicación de las relaciones públicas se verá ampliado con la apertura de las economías mundiales. Esta creciente importancia de las comunicaciones, a través de programas de relaciones públicas, nos permite recomendar que se amplíe el programa en las universidades y que no sea tan sólo una materia dentro del pénsum de Comunicación Social, sino que se otorgue la licenciatura de Relaciones Públicas y que el estudio de la Cultura Corporativa sea una materia con todas las exigencias académicas.

Mientras esto sucede, se debe promover en las Escuelas de Comunicación Social, la investigación científica acerca de las culturas organizacionales de las corporaciones venezolanas; de esta manera se estaría respaldando los estudios propuestos con ciertos instrumentos más cónsonos con las realidades. Cada sector de la economía tiene su propia cultura: el sector financiero se debe caracterizar por un espíritu conservador, ponderado, meticulado en todo cuanto hace; no así el sector inmobiliario y de la construcción, que debe estar constantemente innovando, buscando nuevos mercados, maneras de actuar y de presentarse ante el mercado. Así pues, cada sector posee rasgos característicos propios.

Conocer suficientemente los rasgos que caracterizan a las empresas exitosas puede servir, sin lugar a dudas, para proponer una serie de recomendaciones a las empresas que no han logrado aún alcanzar el éxito deseado.

Estudiar y analizar en profundidad la cultura corporativa de las empresas venezolanas es algo sumamente importante, algo que nos imponen las realidades que está viviendo el país frente al concierto de naciones del mundo. Existen relaciones de mercado altamente competitivas, lo que exige que las empresas mejoren considerablemente sus capacidad para competir, para producir con una calidad superior y desprenderse del hábito de pensar sólo en la ganancia inmediata. Para competir con éxito en los mercados internacionales tienen que deslastrarse de su anclaje en los años sesenta. Más que ser un país de importaciones debemos ser un país orientado a los mercados internacionales.

Dominar los fundamentos de la cultura de las empresas y del país productivo nos permite proyectar una imagen, más bien una reputación como país productivo, exitoso. Primero se debe cambiar al hombre, luego a la empresa, para así poder cambiar la actitud del país hacia una menor dependencia del sector oficial y una mayor basada en la autoestima y la realización personal.

No es posible que se sigan desarrollando programas e iniciativas de relaciones públicas reaccionando ante las presiones del entorno. Debe ser transformada la gestión gerencial de las relaciones públicas por una actitud pro-activa, que anticipe los acontecimientos y planifique sus acciones para adelantarse a las crisis, gerenciar o monitorear sus relaciones con el entorno. Las relaciones públicas, sin perder su toque intuitivo, deben basar sus acciones en estudios científicos y no sólo en apreciaciones.

Debemos concluir que para poder ser realmente profesional como gerente de la reputación, del concepto que el público tiene de la empresa u organización para la cual se trabaje, el relacionista debe abandonar lo



rutinario e intrascendental y concentrar sus esfuerzos en aquello que constituye la esencia de la cultura de la empresa y de su misión, esto es servir al público, a la comunidad.

BIBLIOGRAFÍA

- ANTHONY, William. *Gerencia Participativa*. Fondo Educativo Latinoamericano, S.A, 1984.
- BASIL, Douglas; y Curtis W. Cook, *Administración del cambio*. Editorial Diana, 1979.
- BLACK, Sam. *Las Relaciones Públicas, un factor clave de gestión*. Editorial Hispano Europea, 1991.
- BOWMAN, Pat y Nigel Ellis. *Manual of Public Relations*. Heinemann London, 1969.
- CIRIGLIANO, Gustavo. *Relaciones Públicas*. Editorial Humanitas, 1977.
- CUTLIP, Scott M y Allen H. Center. *Relaciones Públicas*. RIALP, 1954.
- DAUBERT, Harold E. *Industrial Publicity*. Wiley Interscience Publication, 1974.
- DEAL, Terence y Allan A. Kennedy *Culturas Corporativas*. Fondo Educativo Interamericano, 1985.
- DRUCKER, Peter. *Las nuevas realidades*. Editorial Nonma, 1989.
- DRUCKER, Peter. *El Ejecutivo Eficaz*. Editorial Sudamericana, 1975.
- DRUCKER, Peter. *El Mundo cambiante del Directivo*. Ediciones Grijalbo, 1983.
- HOMS G. Ricardo. *La Comunicación en la Empresa*. Grupo Editorial Iberoamericano, 1990.
- IND, Nicholas. *La Imagen Corporativa*. Ediciones Díaz de Santos, 1992.
- JEFKINS, Frank. *Relaciones Públicas*. EDAF Ediciones, 1982.
- JENNINGS, Marie y David Churchill *Como Gerenciar la Comunicación Corporativa*. editorial Legis, 1991.
- KAMY, Michael J. *Trigger Points*, McGraw-Hill Co, 1988.
- KILLMAN, Ralph y otros. *Gaining Control of the Corporate Culture*. Jossey-Bass Publisher, 1985.
- LLOYD, H y P. Lloyd *Relaciones Públicas*. ediciones Pirámide, 1990 .
- MARSTON, John E. *Relaciones Públicas Modernas*. McGraw-Hill, 1981.
- MERCHAN L, Juan. *Manual de Relaciones Públicas*, 1988.
- OHMAE, Kenichi. *Beyond National Borders*. Dow Jones- Irwin, 1987.
- OHMAE, Kenichi. *La mente del estratega*. McGraw-Hill Editores, 1982.
- OUCHI, W.G. *Teoría Z*. Fondo Educativo Interamericano, 1982.



PETERS, Thomas J. y Robert Waterman. *En busca de la excelencia*. editorial Norma, 1984.

PUBLIC RELATIONS JOURNAL, *Public Relations Society of America*, varios números desde 1970 hasta 1993.

REVILLA, Federico *Hacerlo bien y hacerlo saber*. OIKYUS-TAU, 1970.

RÍOS, S. Jorge. *Relaciones Públicas*. Editorial Trillas, 1986. SIMÚN, Raymond. "Relaciones Públicas: Teoría y Práctica". Editorial Limusa, 1986.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass Publishers, 1988.

TEJADA PALACIOS, Luis. *Gestión de la Imagen Corporativa*, Editorial Norma, 1987.

TOFFLER, Alvins. *El Cambio del Poder*. Plaza-janes Editores, 1991.