

Material Imprimible

Curso Relaciones Públicas

Módulo 2: Las Relaciones Públicas como profesión

Contenidos:

- Cómo encarar la profesión de relacionista público
- Las características de un profesional de las RRPP.
- Las funciones del relacionista público.
- Los campos de aplicabilidad.
- Las áreas específicas y genéricas en las cuales tiene participación.
- Cómo armar un plan de RRPP
- Qué son las crisis en el ámbito de las Relaciones Públicas.

El relacionista público

Si bien existe un grupo de la sociedad que sigue desvalorizando el trabajo de la persona encargada de las Relaciones Públicas de una empresa u organización, no podemos dejar de destacar la importancia de esta labor.

Es una persona o un grupo de personas que debe tener conocimiento de otras disciplinas, como la Antropología, la Comunicación, la Psicología y la Sociología, ya que se encargará de conocer y comunicarse con el público. Y, a riesgo de repetirnos, diremos nuevamente que hay tantos públicos como personas.

Para encarar esta profesión, además de estar formado en estas y otras disciplinas, el relacionista público debe saber dirigirse a todos los públicos que ya hemos mencionado. Esa es una tarea que, si bien puede perfeccionarse con la práctica, es indispensable, como comúnmente se dice, no ahogarnos en un vaso de agua.

Tenemos que ser capaces de responder por la empresa u organización porque somos los encargados de mediar entre el interior y el exterior. Tenemos que ser fuertes para soportar los embates propios de la profesión y sensibles a la vez para anticiparnos a las crisis, para persuadir, para relacionarlos con todas las personas que tenemos a cargo y con todos los públicos a los que nos tengamos que dirigir.

¿Qué tal si ahora vemos los **principios rectores de la profesión**? Una de las mayores cualidades que debe tener un relacionista público es un perfil ordenado y metódico, ya que deberá identificar y estudiar los públicos, y, a su vez, investigar las conductas y actitudes de los públicos.

Por otra parte, como deberá buscar las causas de las malas Relaciones Públicas, tendrá que ser lo suficientemente analítico para detectarlas y revertir la situación. También tendrá que asegurarse de que la empresa u organización se mantenga en orden al dirigirse a los públicos, pues deberá crear un vínculo que sea favorable para ambas partes. Siguiendo con ese perfil ordenado que debe tener, deberá planificar el programa, y asegurarse de que el plan y las actividades sean un camino de doble mano. Como deberá llevar a cabo la elección de herramientas internas y externas y de los medios de comunicación que más le convengan, tendrá que hacer un uso eficiente de estos.

No podemos dejar de mencionar su capacidad para adaptar el programa que desarrolló a los públicos a los que se dirige y a los medios que eligió como canal para propagar su mensaje. Por lo tanto, tiene que evitar descuidar a los líderes de grupos de opinión y evaluar de forma continua los resultados que va obteniendo con cada propuesta que va generando.

Entre las funciones principales que debe llevar a cabo un relacionista público podemos mencionar crear lazos, es decir, ser el nexo entre la empresa u organización y el mundo exterior. Además, es el comunicador, el informador, una especie de “despertador de conciencias”, ya que su objetivo principal es persuadir, pero no para obtener un beneficio económico, sino para crear una buena imagen de la empresa u organización.

Por otra parte, el relacionista público tiene a su cargo ser un realizador, pero por sobre todas las cosas, un asesor y un investigador. No podemos dejar de mencionar que el encargado de las Relaciones Públicas es la cara visible de la empresa u organización, ya que se relaciona con los medios, los trabajadores y la comunidad. Vamos a ver este punto con más detenimiento cuando analicemos la responsabilidad social empresarial y la responsabilidad social corporativa.

¿Seguimos con las funciones del relacionista público? Todas las empresas y organizaciones en algún momento de su existencia transitan un momento de crisis. En ese momento, el relacionista público es quien tiene a su cargo la resolución y gestión de conflictos.

Cabe aclarar que el relacionista público es un especialista en comunicar. Por eso, la comunicación es clave en su labor. Más adelante nos vamos a centrar en qué consiste la comunicación, cuáles son las partes principales que atañen a las Relaciones Públicas y cuáles son los obstáculos que pueden subyacer. Pero debe quedarnos claro que es importante que sepa comunicar y dirigir.

Para resumir, podemos decir que un experto en Relaciones Públicas es un líder de opinión que cumple el rol de un vocero dentro de una empresa u organización de la que forma parte. De esta manera, se encarga de conectar el interior de la empresa u organización, guiando a los recursos humanos y financieros para llevar a cabo su tarea y de esta con el exterior, generando un vínculo sólido con todos los públicos a los que se dirige.

Tenemos que pensar que la imagen de la empresa u organización depende en gran medida de las tareas que lleva a cabo el encargado de las Relaciones Públicas. Una empresa u organización crece y se posiciona en el mercado gracias a las acciones que este pueda desarrollar. Por eso cuanto más preparado esté y más relaciones genere, mayor será el rendimiento de la empresa u organización.

¿Seguimos pensando en las tareas y en el perfil de un relacionista público? La profesión de relacionista público es una profesión que exige conocimientos de las disciplinas que antes mencionamos, pero también de la realidad, de la actualidad política, social y económica que atraviesa la sociedad, del contexto, de la coyuntura.

Sin embargo y, a pesar de esa mirada global y macro, debe hacer hincapié en el microcosmos que afecta a la organización o empresa a la que representa. Por eso, debe conocerla de manera cabal y deberá tener en cuenta la misión y la visión que tiene, sus capacidades, sus puntos débiles, entre otras características. De hecho, es recomendable que lleve a cabo un análisis FODA, es decir, saber cuáles son sus fortalezas, sus objetivos, sus debilidades y sus amenazas.

Si tienen bien en claro estas cuestiones, le será más fácil encontrar el público adecuado, el mensaje adecuado y los medios adecuados para que su mensaje se propague de manera eficiente y efectista. Dicho en términos de la Comunicación, deberá hacer foco en el emisor, en el mensaje, en el receptor, en el canal por el que circula el mensaje y el contexto para generar un buen *feedback*.

Tiene que servirse de las tácticas y estrategias comunicacionales en la empresa u organización que contribuyan a desarrollar una relación efectiva entre los directivos, el público interno y el público externo. Por último, y para cerrar con este tema, deberá conocer las políticas y los mecanismos utilizados por todas las personas que forman parte de la empresa u organización.

Y esto es porque deberá también desarrollar las técnicas más adecuadas para enfrentar situaciones adversas tanto dentro como fuera de la empresa u organización. De esta manera, podemos concluir que la profesión del relacionista público, a pesar de que por momentos es bastardeada o subestimada, es un pilar importantísimo para que la imagen de la empresa u organización se posicione de la mejor manera posible.

Habíamos dicho que, en ocasiones, la profesión del relacionista público puede ser subestimada. Podemos pensar en la imagen de un iceberg, ya que muchas veces se ve el trabajo final y no todo lo que hubo detrás para poder llegar a ese resultado. De esa manera, podemos decir que hay elementos ocultos dentro del trabajo del encargado de las Relaciones Públicas. Esos elementos ocultos son: la planificación del programa, la asesoría a la dirección, la evaluación continua de programa y el análisis y la investigación.

Decíamos antes que buena parte de la sociedad tiende a desestimar estas cuestiones. Ahora bien, ¿qué pasa cuando es la propia organización o empresa la que no valora todo el trabajo que tiene por delante el relacionista público? Por eso, podemos afirmar que negar estas tareas es característico de organizaciones que todavía no le han dado importancia a la profesión.

Por el contrario, aquellas organizaciones que tienden a incluir las Relaciones Públicas en la toma de decisiones que se realizan, junto con las máximas autoridades, están

preparadas para valorar los beneficios directos que obtendrán a la hora de enfrentarse al universo fluctuante de los negocios.

Las Relaciones Públicas en la Argentina

Hagamos un breve pantallazo de lo que fue y es esta profesión en Argentina. Las personas que tempranamente se dedicaron a las Relaciones Públicas comenzaron a nuclearse en agrupaciones específicas con el fin de unir conocimientos y establecer pautas precisas de inserción profesional. De esta manera, en 1958 surgieron dos instituciones que reunieron a las personas que precozmente se dedicaron a las Relaciones Públicas en este país. Nos estamos refiriendo al Colegio de Graduados en Relaciones Públicas y a la Asociación Argentina de Relaciones Públicas. El Colegio de Graduados tenía la particularidad de que no eran universitarios.

A medida que aumentaba el número de especialistas en esta actividad, fueron apareciendo cursos de mayor nivel y envergadura de los que egresaban profesionales formados con un nivel terciario, pero aun sin grado universitario. Se fueron fundando otras entidades que estaban siempre destinadas a fomentar y prestigiar la práctica de la disciplina.

Por su parte, en 1961 se fundó el Círculo Argentino de Relaciones Públicas y en 1962 la Escuela de Profesionales de Relaciones Públicas. Estas inauguraciones marcan un camino muy serio tendiente a formar con rigor a quienes elegían esta profesión. En 1964 una universidad privada dio un paso trascendente al crear la primera carrera de grado. Esto permitió que egresaran los licenciados en Relaciones Públicas y que se consagrara de forma indiscutible esta profesión. Por fin las Relaciones Públicas tenían un nivel académico que ya se había logrado en otros países.

¿Seguimos con las particularidades de la profesión en Argentina? De esta manera, podemos mencionar la creación del Consejo Profesional de Relaciones Públicas, en 1989, suma un nuevo ámbito de carácter académico y alcance nacional para esta profesión que se expande al compás del crecimiento de un nuevo modelo de sociedad.

Es indudable que las Relaciones Públicas ejercen actualmente una influencia notable no solo en el mundo de los negocios, sino también en la política y en el mercado de las artes.

Los siete pecados capitales de las Relaciones Públicas

¿Qué les parece si ahora seguimos analizando la importancia de esta profesión? Para esto vamos a hacer uso de los aportes de Sam Black, quien es reconocido a nivel mundial como

uno de los padres fundadores de las Relaciones Públicas y una de las mentes clave en su desarrollo como disciplina científica en el Reino Unido. En 1948 jugó un papel decisivo en la creación del Instituto de Relaciones Públicas y en la adopción de un código de ética profesional para todos sus miembros siempre vigente.

Sam Black hace referencia a los **siete pecados capitales de las Relaciones Públicas**. El primero al que alude es a la miopía funcional, que él la define como la incapacidad de apreciar, en toda su magnitud, la importancia que la contribución de las Relaciones Públicas puede hacer a la buena gestión y dirección. Como decíamos antes, si una empresa u organización no valora el trabajo del relacionista público, muy seguramente descuide su imagen y a su público.

El segundo pecado capital que nombra Black es la filosofía del grifo. Es un error que cometen muchas empresas y organizaciones que solo utilizan las Relaciones Públicas cuando ellas creen que les hacen falta. De esta manera, no interpretan que es una labor que lleva su desarrollo y su tiempo y es necesaria en todo momento, aun cuando se considera lo contrario.

Otro error que pone de manifiesto es poner “el carro delante del caballo”, esto es subestimar la investigación que lleva adelante cualquier especialista en Relaciones Públicas. Los resultados serán los esperados en la medida en que haya una buena lectura de la realidad, del contexto, de los públicos y de la empresa u organización en sí.

La anestesia local, según Sam Black es otro inconveniente que muchas empresas y organizaciones cometen. Consiste en importar todo aquello que funcionó en el exterior y pensar “¡esto lo vamos a tratar a nivel local!”. Sin embargo, y ligado a lo que veníamos diciendo, no se puede desconocer nuestra contingencia y tratar de adaptar algo a la fuerza.

El quinto pecado capital al que hace referencia el experto en Relaciones Públicas que estamos analizando es lo que él denomina una “neurastenia de las buenas noticias”. Y lo explica de la siguiente manera: “es creer en proporción a una información total y completa al público, siempre que sea positiva y nos favorezca”, es decir no ser objetivos con los datos que la investigación nos brinda.

Otro error al que alude es lo que llama el tic de la frase hecha “ya te lo dije”. Esto es por qué nos acusan de falta de comunicación, si ya lo dijimos en el último informe anual. En este sentido, podemos afirmar la importancia que tiene la Comunicación en el ámbito de las Relaciones Públicas. De todas maneras, volveremos sobre este punto más adelante.

El último pecado capital al que se refiere es la “falacia de las sombras”. Esto significa que tener la filosofía de la poca exposición o de mantenerse oculto. Este error se basa en la

creencia de que una organización puede hacerse invisible cuando lo desee. Sin embargo, los silencios también comunican y hay que saber cuándo son convenientes y cuándo no lo son.

Como podemos ver estos errores o pecados capitales como los define Sam Black tienen como denominador común subestimar o no darle la importancia suficiente a las tareas y acciones que llevan adelante en su vida laboral cotidiana los especialistas en Relaciones Públicas.

Publicidad institucional y publicidad de producto

Vamos a ver un tipo de trabajo que llevan a cabo los relacionistas públicos. Nos estamos refiriendo a la publicidad institucional. Con frecuencia se debate acerca de las similitudes y diferencias que hay entre la **publicidad institucional y la publicidad de producto**.

Sin lugar a dudas, la cantidad de productos que el mercado ofrece a los consumidores hace que estos se vean enfrentados a una cantidad de opciones de difícil resolución. Y es aquí donde la publicidad institucional brinda ventajas.

Muchas empresas se olvidan fácilmente de la existencia de públicos diversos y los beneficios de la publicidad institucional. Y al empresariado en general que, con frecuencia tiene una mentalidad “cortoplacista”, le resulta difícil pensar en la conveniencia de realizar campañas publicitarias institucionales.

Sin embargo, es importante recordar que un tipo de publicidad de producto se refuerza con la publicidad institucional, ya que el objetivo es potenciar los productos y alcanzar sus metas globales.

Si la empresa u organización tiene como meta vender, sin duda, la publicidad de producto la ayudará a cumplir con su cometido, pero también cada vez que lo haga estará hablando de sí misma. El área de Relaciones Públicas considera desde el punto de vista comunicacional a todos los públicos de la organización para poder construir y mantener una buena imagen.

La publicidad institucional está considerada como una técnica muy moderna que ha avanzado a pasos agigantados en el mundo. Y esto se manifiesta ampliamente cuando observamos la lista de los rankings. Allí se refleja notoriamente que las empresas que más venden son aquellas que, además de hacer publicidad de producto, realizan publicidad institucional.

Los objetivos varían, pero sin lugar a dudas, la publicidad institucional hace más recordables a las empresas, ya que persuade y conmueve. También es utilizada como vía

de atracción de inversores y clientes y además de utilizarse como complemento y extensión de las campañas de relaciones con la prensa.

La publicidad tiene tres ventajas primordiales: la certeza, la consistencia y el impacto. Porque a través de la pauta de la publicidad institucional en los distintos medios de comunicación social, las organizaciones se garantizan y aseguran la llegada del mensaje en los mismos términos en los que los ha planificado. Es decir, tiene un control absoluto del cómo y el cuándo.

Los medios más usados son la gráfica y la TV; la primera es utilizada para convencer, porque permite el planteo de las ideas en forma clara y concreta. Los diarios y revistas permiten seleccionar más apropiadamente los públicos y además se “llevan mejor con las ideas que con las sensaciones”, de acuerdo con lo expresado por Alberto Borrini, especialista en temas empresariales, negocios, publicidad y comunicación.

Para profundizar en la publicidad institucional, algunos autores han delineado ciertos interrogantes que sirven de guía a la hora de enfrentar el tema. Los que manejan su propia empresa tienden a inferir que todos los que los rodean la conocen perfectamente, desde los productos o servicios hasta la finalidad que persigue.

La publicidad institucional suele comenzar erróneamente posicionada desde ese lugar, que resulta muy lejano al receptor. Es necesario acortar esta distancia, y tratar de tener empatía con el público. El punto es que si la publicidad institucional tiene objetivos confusos e indefinidos produce exactamente lo mismo, es decir, mensajes confusos e indefinidos.

Demasiadas campañas institucionales dejan satisfecho al anunciante, pero tienen la desventaja de no ser captadas o entendidas por el público, en general porque no logran interesarlo. El mensaje debe elaborarse de manera tal que resulte atractivo e interesante y que a la vez dé respaldo a la empresa u organización. Una campaña institucional sin información o sin sustento, resulta poco creíble y arriesgada.

Ambos tipos de categorías publicitarias, esto es la de producto y la institucional, compiten entre sí. Por eso es necesario apelar a la creatividad para ganar el interés del receptor. En Argentina se insiste en el divorcio entre la publicidad institucional y la de producto. Sin embargo, separarlas es limitar la utilidad de cada una de ellas. Los avisos institucionales bien elaborados ayudan a vender productos y servicios, además de respaldar a la organización.

Como ya mencionamos en otra oportunidad, las Relaciones Públicas no venden, pero venden. Si bien es un juego de palabras la publicidad institucional y las tareas que se llevan a cabo por parte del área de las Relaciones Públicas se dedican a generar una

buena reputación, en definitiva, ayudan a que la empresa u organización tengan más clientes.

Plan de Relaciones Públicas

Vamos a analizar cómo se arma un **plan de Relaciones Públicas**. Lo primero que debemos tener en claro es que planear significa definir propósitos. Es decir que, por medio del planeamiento, la empresa determina una dirección hacia la cual van a ir dirigidos sus esfuerzos.

En el planeamiento estratégico, básicamente, se trabaja en torno a dos tipos de temas. Por un lado, conocer cuáles son los negocios que interesan, dónde conviene realizarlos y cuándo, es decir, cómo se invertirán los recursos de la corporación. Y, por otro lado, debe tomar decisiones. Se refiere a cómo mejorar la situación actual de la empresa en forma permanente, teniendo en cuenta el comportamiento de la competencia.

Cabe aclarar, que muchas veces se parte de la convicción de que el planeamiento estratégico es una práctica que solo llevan adelante las grandes empresas. Sin embargo, las empresas más pequeñas y medianas también necesitan hacer uso de esta práctica. Cuanto antes perciban esta necesidad, más cerca estarán de convertirse en empresas pujantes y exitosas.

Normalmente, las empresas grandes cuentan con recursos económicos y financieros que les permiten, en caso de tomar una mala decisión, afrontar las consecuencias de un fracaso. Por el contrario, las organizaciones pequeñas deben planear sus operaciones muy cuidadosamente. Entonces, pueden valerse del planeamiento estratégico para poder definir el resultado que se desea conseguir de manera previa a la ejecución de las acciones necesarias para lograrlo.

Planificar y pronosticar

Es necesario que hagamos esta distinción para no confundirnos. Bien. Vamos a comenzar diciendo que planear es pensar antes de actuar, es decidir hoy lo que la empresa desea para mañana. Es decir que planear es un proceso para el cual la organización articula recursos, oportunidades y amenazas. Pronosticar, por su parte, es apropiarse de la mayor cantidad de información para poder pensar. El pronóstico consiste en evaluar volúmenes, gastos, inversiones.

Veamos algunas consideraciones. No siempre lo pensado y planeado se puede cumplir en los plazos establecidos, ni seguir paso a paso todos los detalles previstos. A veces, lo planificado progresa lentamente, en otras oportunidades retrocede y en otras, efectúa

avances combinando o alternando los pasos programados. A todo ello debe sumarse la complejidad de la realidad social y económica y las vicisitudes que a menudo debemos atravesar.

Dentro de este marco, muchas entidades tienen serias dificultades para planificar por períodos mayores a tres años. A pesar de todo lo que venimos diciendo, se debe tener en cuenta que algunas organizaciones deben tomar decisiones a largo plazo para sobrevivir. Un ejemplo de ello lo constituyen los rubros tales como el gasífero o el petrolífero, que deben parte de su crecimiento a la planificación en términos extendidos en el tiempo.

Muy bien, ahora desarrollaremos los tipos de planeamiento según su duración. De esta manera, podemos decir que existen tres **tipos de planeamiento**. El primero de ellos es a largo plazo, que abarca un período mayor a de tres a cinco años. tiene la particularidad de proporcionar el direccionamiento de la empresa y su futuro. En lo posible debe estar cuantificado. La posibilidad fundamental recae sobre la alta dirección de la organización. Otro tipo de planeamiento según su duración es a mediano plazo. En este caso abarca un período de tres a cinco años. La responsabilidad principal recae sobre la alta dirección y la gerencia. También es importante que, en la medida de las posibilidades, sea cuantificado. El último tipo es el planeamiento a corto plazo, que comprende un período de uno a dos años. La responsabilidad recae sobre la alta dirección, las gerencias y eventualmente en departamentos más pequeños, como por ejemplo las jefaturas de áreas o departamentos. Ahora nos vamos a centrar en los requisitos básicos para el planeamiento. El primero que vamos a mencionar es el compromiso con la alta dirección. Es muy importante señalar que es indispensable el expreso y alto grado de compromiso y consentimiento de la alta dirección. Sin ellos, la planificación tiende a fracasar.

Además, es necesario hacer un análisis global. Un error bastante común consiste en enfocar las soluciones a los problemas desde una única perspectiva. Por ejemplo, exclusivamente desde el área de Marketing o desde las ventas. El planeamiento debe encararse desde una visión más totalizadora que pueda integrar todas las áreas.

Por último, vamos a mencionar la participación. Lo ideal es contar con la aceptación de la mayor cantidad de miembros. El factor determinante es la fluidez de la comunicación interna. Para decirlo de manera coloquial, es importante generar un clima de permanencia, para que todos “remen” para un mismo lado y tengan “puesta la camiseta” de la empresa u organización.

Cabe remarcar que el planeamiento es aprendizaje, ya que el entorno competitivo y cambiante exige capacidad para la rápida respuesta a los cambios que se producen y una

actitud abierta al diálogo y al intercambio. Por lo tanto, el planeamiento debe ser concebido como un proceso abierto, continuo y de búsqueda de los modos de adaptación a la realidad.

Algunas empresas viven atrapadas por los problemas cotidianos, lo cual dificulta llevar adelante y sostener el proceso de escucha y retroalimentación necesaria. Comprender que muchas veces se planifica con responsabilidad y esfuerzo, pero que otra cuestión muy distinta es concretar una idea y llevarla a cabo.

Puede suceder que se planifique un proyecto brillante, pero que lamentablemente nunca llegue a implementarse. En muchas oportunidades, esto se debe a que la dinámica del mundo empresarial es tan vertiginosa que dificulta el diálogo entre los componentes de la organización, y el diálogo es un elemento básico para un buen entendimiento.

El modelo de planificación

Comencemos por profundizar sobre el modelo de planificación. Para eso vamos a tomar la propuesta de Lorenzo Blanco, una palabra autorizada en el tema que nos convoca, ya que es el gerente de Relaciones Públicas y presidente de la Asociación Argentina de Relaciones Publicas.

Lo primero que surge es la **etapa estructural**, en la que se lleva adelante una investigación preliminar. Ella consiste en la búsqueda, adquisición y aprovechamiento de toda la información posible que tenga valor en relación con el plan por desarrollar y facilite la adopción de las decisiones al respecto.

Para adquirir esta información existen dos tipos de fuentes: las directas, que pueden ser obtenidas mediante los medios que están al alcance de quien planifica, y las indirectas, que están constituidas por el aporte de terceros y de servicios especializados, entre otros aportes.

La investigación preliminar tiende a ofrecer una serie de datos útiles para iniciar la actividad de la planificación, como los antecedentes sobre el tema, que son recabados en archivos, informes, casos anteriores similares, publicaciones, entre otros. además, nos ofrece otros datos como las experiencias sobre el caso, que son halladas mediante evaluaciones de trabajos previos y sus resultados.

Las encuestas públicas y los sondeos de opinión también son brindados por esa investigación preliminar. Se pueden realizar estudios específicos mediante la contratación de terceros. Por último, podemos mencionar las observaciones propias, ya que quien planifica debe ordenar, evaluar y ponderar la información recibida.

Ahora bien, podemos preguntarnos cuál es el objetivo que persigue la investigación preliminar. En ese caso citaremos la definición de la situación y las posibilidades operativas de una actividad que será planificada. Exige un alto grado de objetividad y requiere de habilidad y experiencia.

A pesar de su importancia, no siempre esta etapa se completa en la forma debida. Todos los defectos o apresuramientos que pudieran postergar o limitar esta etapa, repercutirán posteriormente, en el curso del proceso de planificación. Por eso resaltamos la importancia de las acciones que lleva adelante el especialista en Relaciones Públicas.

Sobre la base de la investigación preliminar se elabora un diagnóstico de la situación, es decir, una apreciación pormenorizada que servirá de guía para la toma de decisiones y el avance de los pasos posteriores.

Luego llegamos a la etapa de la toma de decisiones, que es un acto típico de los ejecutivos de la dirección de una organización. Ahora bien, toda decisión, invariablemente implica un riesgo y para que exista un plan, siempre deben tomarse decisiones.

Toda decisión implica un razonamiento y combina mentalmente: el diagnóstico del problema, la activación de nuevas ideas, la dimensión que se estima como real y posible, que alcanzará el plan y cuáles son los defectos e indicios que aconsejan la desestimación del proyecto.

Antes de tomar una decisión, se deberá evaluar en qué condiciones se enfrentará la gestión, es decir, la viabilidad de las etapas siguientes, como, por ejemplo, el aspecto económico y financiero al cual deberá adaptarse el plan, qué esfuerzos adicionales requerirá, la situación del contexto, los beneficios esperados, entre otros.

Además, se establecerá cuáles son las posibles alternativas que admite el plan, qué tipo de modificaciones podrían efectuarse, cuáles serían las posibles correcciones. Luego, se hará la elección del tipo de plan, en función del tiempo que duran, tal como hemos visto, es decir, largo, mediano o corto plazo.

En general, en el área de Relaciones Públicas se consideran estos períodos mencionados, aunque muchas de sus actividades se planifican según el año calendario, y coexisten con planes permanentes que exceden este lapso y continúan en los períodos siguientes, teniendo en cuenta las disponibilidades presupuestarias de la organización.

Una vez que elegimos el tipo plan debemos fijar los objetivos, es decir, las situaciones conocidas que se desean alcanzar, superar o mantener, con una finalidad determinada. Los objetivos que se esbozan en un plan pueden también indicar una necesidad de apoyar a otras áreas, ya que las Relaciones Públicas pueden tener una función de apoyo.

Por último, dentro de la etapa estructural debemos seleccionar los públicos. Ya hemos abordado este tema anteriormente, por lo tanto, ya reconocemos y comprendemos la importancia que reviste esta etapa. Es decir, la minuciosidad con que debe ser encarada, porque sin un exhaustivo análisis y selección de los públicos con los cuales relacionarse, el proyecto puede fracasar.

Luego de haber llevado a cabo la etapa estructural debemos pasar a la **etapa logística**, que consiste en la determinación, obtención y provisión de todos los recursos necesarios para la ejecución de un plan, en el tiempo oportuno y en el lugar y forma adecuados. Esta etapa, junto con la etapa estratégica, constituye la columna vertebral del planeamiento. Otra particularidad de esta etapa es que trata de asegurar la disposición de todos los recursos necesarios para llevar a cabo: la determinación de acciones y medios, el presupuesto y la calendarización de actividades. La determinación de acciones y medios equivale a seleccionar los instrumentos factibles y adecuados para materializar las actividades dispuestas. Se debe definir qué se desea lograr, en qué tiempo y cómo se tratará de lograrlo.

Debemos tener en cuenta que un medio es el elemento necesario, conveniente y factible para alcanzar, mediante su empleo oportuno y combinado, un objetivo determinado.

Podemos clasificarlos en medios directos, que son aquellos con los que cuenta la organización, y están disponibles, para ser utilizados en cualquier momento. Por ejemplo, reuniones regulares, contactos directos. Y el otro tipo de medios son los indirectos, que son los adquiridos o contratados a terceros para una finalidad determinada. Por ejemplo, artículos periodísticos, encuestas, sondeos.

En cuanto al presupuesto, podemos decir que expresa en términos numéricos el esfuerzo de una operación y acompaña ordenadamente las realizaciones consignadas en un plan, estipulando plazos en la asignación de los recursos, de acuerdo con los objetivos. La preparación del presupuesto requiere experiencia administrativa.

Tanto la preparación como la administración del presupuesto son tareas críticas en la gestión de Relaciones Públicas, y es preciso que se adecuen al presupuesto general de la organización. Por eso es conveniente tener un diálogo fluido con las otras áreas de la empresa u organización.

Por su parte, la calendarización de actividades queda procesada en planillas especialmente diagramadas y cuyos datos fundamentales se referirán a la actividad por realizar, el curso que seguirá la acción y la consideración de fechas críticas para la obtención e incorporación de medios previstos para la acción.

Además, la calendarización de actividades permite una rápida visualización de todos los cursos de acción que incluye el Plan de Relaciones Públicas, teniendo en cuenta todos los programas o campañas durante dicho período. Es por esto que su importancia es crítica en cada plan que se lleva adelante.

La última etapa es la estratégica. Una vez coordinados los recursos logísticos, se llega a la fase final del plan, y es aquí cuando quienes conforman el área de Relaciones Públicas deben exponer su capacidad y experiencia. Podemos definirla como la manera de efectivizar y dinamizar las etapas de un plan, aprovechando el ajuste según las reacciones previsibles y controlables de los públicos receptores.

En esta etapa se lleva adelante la puesta en marcha del plan, que se refiere al momento de la iniciación de las actividades planificadas, es decir, es el punto en que comienza la ejecución de la acción para alcanzar los objetivos establecidos.

Además, esta etapa se caracteriza por ser la de información y comunicación. Hay que tener presente que todo mensaje lleva implícita una cuota de información, la cual equivale a la transmisión de conocimientos en relación con algo determinado. Pero no todo proceso de información tiene el propósito de comunicar. La tarea de informar es más general y está destinada a audiencias anónimas y dispersas.

Por último, llegamos a la evaluación, que es la función destinada a valorar una realización planificada orientando, mediante sus resultados, los cursos de acción a seguir. Esta etapa es clave porque permite conocer cómo se ha desarrollado la labor, cómo se cumplió con los términos previstos y en qué condiciones, cuáles fueron los obstáculos y en qué medida fueron cumplimentados los objetivos. También permite apreciar resultados y sus efectos. Para finalizar lo que hace es la corrección, es decir, la realización de los ajustes necesarios en temas como la calendarización de actividades, la coordinación interna, la disposición de los medios y otras cuestiones que estimemos, luego de haber llevado a cabo la evaluación.

Las crisis

Definimos la **crisis** como un cambio repentino entre dos situaciones, que pone en peligro la imagen y el equilibrio de la empresa u organización, pudiendo llegar a impedir la viabilidad o modificar su naturaleza. Sin embargo, se puede salir fortalecido.

Las organizaciones se enfrentan permanentemente a la necesidad de tomar decisiones y a ello, en momentos de crisis, se le suman las decisiones destinadas a retornar a la normalidad. El origen de la crisis puede encontrarse en el seno de la organización y se denominan endógenas o fuera de ellas y en ese caso son exógenas.

Cualquiera sea el origen de las crisis, siempre incidirá en el equilibrio interno de la empresa, por lo que será necesario atender, simultáneamente el gerenciamiento de sus causas y el de su comunicación. En una situación de crisis, la dirección tiene dos problemas: gerenciar la crisis y comunicar esa crisis.

Gerenciar la crisis supone realizar los esfuerzos de conducción necesarios para volver a manejar las variables que se controlaban antes de su inicio. Es oportuno recalcar la importancia de no relegar ninguna de estas dos áreas ya que es bastante común que, por dar prioridad a una, el otro pase a un segundo plano, perdiéndose así el valor de la sumatoria de las acciones sincronizadas.

No existen recetas ni remedios mágicos porque cada crisis es única, pero sí hay algunos principios básicos que se deberán respetar cuidadosamente si se desea sortear el desafío. Hay ciertos elementos que tipifican una situación de crisis, entre los que se destaca la sorpresa, puesto que no se puede prever y se presenta inesperadamente.

Cabe aclarar que emergencia y crisis no son sinónimos. La primera se puede prevenir, pues forma parte del riesgo rutinario del negocio o actividad. En cambio, la crisis puede ser un fenómeno grave pero que debe ser considerado normal, ligado al funcionamiento de toda organización, independientemente de su magnitud y finalidad.

Desencadenada la crisis los hechos se suceden vertiginosamente, en una escalada que se puede graficar como una espiral cada vez más acelerada, algo así como un tornado. Consecuentemente la urgencia será la sensación dominante entre los responsables de manejarla.

Existen varias estrategias posibles, pero no debe perderse de vista que lo que se buscará es predisponer favorablemente a los públicos afectados para que estén en condiciones de aceptar las explicaciones de la empresa y, en su caso, los correspondientes descargos, al tiempo que se trabaja para solucionar o paliar la crisis en términos objetivos.

El manejo de crisis es el punto crítico de toda función representativa, y tanto prensa como Relaciones Públicas son las responsables de resolverlo con el menor costo institucional. Y, de ser posible, sacando provecho inmediato de ella. Se sabe que de cualquier crisis siempre se saca provecho a la larga, ya que de su análisis se obtienen importantes soluciones a nuevas crisis y a su prevención.

Pero, en este caso, aludimos a sacar provecho de inmediato, es decir, capitalizar la crisis para obtener difusión positiva. Muchas empresas u organizaciones tratan las crisis valiéndose de los medios, sobre todo cuando son de repercusión regional o nacional.

Algunas estrategias posibles son la negociación o rechazo, que consiste en negar todo, aduciendo la falsedad de los hechos o incidentes que se le imputan a la organización. Si las acusaciones resultan justificadas, el descrédito de la organización será grave, ya que la dejará sin capacidad de respuesta.

Otra estrategia es la transferencia, mediante la cual se intenta proteger a la empresa haciendo responsable a un tercero. Si este es un miembro de la organización, se trata de lo que en lenguaje coloquial denominamos “cambio de fusibles” o “chivo expiatorio”. Si es externo, en cambio, la figura puede ser la de “matar al mensajero”. Es un procedimiento que pone en duda la ética empresarial y es percibida negativamente por el público.

La globalización es la atribución del problema a factores exógenos propios del entorno, sin definirlo claramente, a fin de lograr una suerte de disculpa o amnistía por parte de la opinión pública. En casos concretos puede dar buenos resultados en el corto plazo, pero si la crisis se prolonga, la organización corre el riesgo de ser percibida como poco seria y cae en el descrédito.

El silencio es otra estrategia. Se trata del famoso “no comment”. Es altamente riesgosa pues, si bien es cierto que se puede conseguir agotar rumores infundados, la falta de información oficial generalmente da pie a que se recurra a fuentes no calificadas. Solo es aconsejable en caso de alguna crisis de consecuencias limitadas en las que los medios no ejercen demasiada presión.

Por último, la confesión puede ser otra estrategia. Consiste en reconocer honestamente las responsabilidades, brindar las explicaciones del caso e informar lo que se está haciendo para corregir la situación. Sin el acompañamiento de medidas concretas, la imagen de la organización puede verse seriamente amenazada. No obstante, la verdad siempre es valorada como demostración de coraje y responsabilidad empresarial.

Desde el punto de vista comunicacional, la finalización de una crisis se percibe a partir del momento en que la empresa retoma el control de las variables que afectan a su imagen, y ganar en su capacidad de respuesta. No obstante, no debe confundirse el “final técnico” de la crisis con la verdadera terminación, ya que numerosos “focos” se crean a partir de una crisis y pueden generar rebrotes, más o menos virulentos, incluso mucho tiempo después de haberse apagado los “incendios”.

Existen potenciales consecuencias sanitarias, jurídicas, financieras, sociales, policiales o políticas de los sucesos que deben ser celosamente registradas y evaluadas, a fin de estar

preparados para superarlas lo menos traumáticamente posible. Una crisis mal resuelta puede comprometer seriamente la viabilidad futura de una empresa.

El buen “remate” de una crisis bien gerenciada suele dejar enseñanzas que permiten consolidar la cultura interna de la organización, incrementar el sentido de pertenencia y, sobre todo, fortalecer la imagen favorable de la empresa que, en definitiva, es el objetivo de todo especialista en Relaciones Públicas.