

Investigación Cualitativa y Contextual en Venezuela: El Impacto de los Ambientes  
Socioeconómico y Político sobre el Ejercicio de las Relaciones Públicas

**Dr. Juan Carlos Molleda**

*Departamento de Relaciones Públicas*

*Facultad de Periodismo y Comunicaciones*

*Universidad de Florida*

Derechos reservados: Junio 2006

(Una versión en inglés de este trabajo de investigación fue presentada en la Octava Conferencia Internacional Anual de Investigación en Relaciones Públicas realizada en Marzo de 2005 en Miami y patrocinada por el *Institute for Public Relations*. Otra versión de este trabajo está siendo considerada para su publicación en el *Journal of Public Relations Research*).

### Introducción

Las relaciones públicas están avanzando alrededor del mundo. Organizaciones profesionales supranacionales están arribando al escenario global para promover la naturaleza estratégica de la profesión e incrementar los lazos de cooperación entre los relacionistas profesionales a través de alianzas de asociaciones nacionales y regionales (Lukaszewski, 2004; Molleda, 2004; Poluszek, 2004). La comunidad internacional de profesionales y académicos esta cada vez más interesada en el intercambio de conocimiento, experiencias y las mejores prácticas desde los escenarios nacionales a los transnacionales y viceversa.

Un número creciente de publicaciones documentan el desarrollo y los retos de la profesión en cada continente y región del mundo (e.g., Moss y DeSanto, 2002; Parkinson y

Ekachai, 2006; Sriramesh, 2004; Sriramesh y Verčič, 2003; Tilson y Alozie, 2004; Turk y Scalan, 2004; van Ruler y Verčič, 2004). A pesar del número creciente y la calidad de esas publicaciones en relaciones públicas globales, el estatus de la profesión en muchos países no ha sido documentado sistemáticamente—al menos en las publicaciones producidas en Europa y Estados Unidos. Así que existe una necesidad reconocida por continuar la documentación sistemática de la práctica en varias partes del mundo a través tanto de estudios nacionales como de investigaciones transnacionales (i.e., el ejercicio coordinado en varios países o regiones en búsqueda de estandarización y localización de estrategias). Este estudio tiene el objetivo de contribuir a la documentación del estatus de las relaciones públicas en un contexto nacional específico, especialmente en una región del mundo como Latinoamérica que está poco representada en la literatura mundial. Este artículo describe en concreto el estatus de la profesión y los retos socioeconómicos y políticos que enfrentan los relacionistas profesionales en Venezuela.

El ejercicio profesional de las relaciones públicas en Venezuela se inicia con la actividad de las corporaciones transnacionales del petróleo en los años '20 y '30 con un énfasis en relaciones de gobierno (Merchán López, 1993). El primer departamento de relaciones públicas fue establecido por Shell de Venezuela, una subsidiaria de Royal Dutch Shell, bajo el liderazgo de Ernesto Branch, asistente al presidente. La Asociación de Relaciones Públicas de Venezuela, luego conocida como el Colegio de Relaciones Públicas de Venezuela, fue fundada en Caracas en 1956. El ejercicio de la profesión desarrollado por las transnacionales del petróleo fue luego adoptado por las agencias de gobierno (Merchán López, 1993). Hoy las relaciones públicas son usadas por todo tipo de organizaciones, y su enseñanza impartida en institutos universitarios y tecnológicos, así como en universidades públicas y privadas.

*Breve Historia Política y Socioeconómica de Venezuela*

Venezuela logró su independencia de España en 1811. Simón Bolívar lideró la campaña emancipadora y la creación de la primera república independiente. En las siguientes décadas la nueva república fue gobernada por una serie de generales y caudillos, reproduciendo en parte el estilo elitista español para controlar la vida de los ciudadanos de la colonia a través de las familias de blancos europeos y hombres fuertes (Betancourt, 1969). El grupo étnico predominante en Venezuela es el mestizo con un porcentaje mínimo (1.6 %, INE, 2006) de población netamente indígena (32 etnias y 49 pueblos indígenas—“Etnografía,” 2006). El General Marcos Pérez Jiménez encabezó la última dictadura militar desde 1948 hasta 1959 (Carrera Damas, 1979). Dos partidos políticos—Acción Democrática y Social Cristiano COPEI—alternaron el gobierno por medio de elecciones desde 1959 hasta el comienzo de 1993 (“Timeline: Venezuela,” 2005). Las casi cuatro décadas de esta democracia latinoamericana estable culminó cuando el Presidente Carlos Andrés Pérez fue encontrado culpable de corrupción en contra los intereses de la nación y subsecuentemente destituido por el Congreso en 1993.

Para entender lo sucedido en 1993 es necesario hacer un resumen de los altos y bajos de la economía petrolera venezolana. A partir de 1914 Venezuela se transformó vertiginosamente de un país agrícola a un país petrolero. Este proceso se aceleró con el descubrimiento del pozo Zumaque I que causó un continuo movimiento de corporaciones transnacionales del petróleo en el país (Betancourt, 1969). Desde ese momento el petróleo u oro negro se ha convertido en el motor de la economía nacional y ha llevado a Venezuela a ser un actor clave en el mercado energético mundial (Toro Hardy, 1991). Las transnacionales petroleras dominaron las actividades de exploración, explotación y comercialización hasta 1976 cuando Carlos Andrés

Pérez nacionalizó la industria; un evento descrito frecuentemente como la segunda independencia del país (Parra Luzardo, 1996).

El precio del petróleo fue significativamente alto en los '70 cuando Venezuela recibió el apodo de la Arabia Saudita latinoamericana por su riqueza petrolera, además de considerarse una de las democracias más estables del continente americano. Este fue un momento apropiado para incrementar dramáticamente la inversión en el sector petrolero (Parra Luzardo, 1996). Poco después de la nacionalización, grandes préstamos internacionales fueron parcialmente usados para el incremento de la producción, pero desafortunadamente los precios del petróleo se desplomaron al final de los años '70 y parte de los préstamos que se convirtieron en deuda externa inmensa nunca se invirtieron en el sector petrolero (Parra Luzardo, 1996).

Con una deuda externa colosal y administraciones de gobierno calificadas de ineficientes y burocráticas, el crecimiento económico sobresaliente del país comenzó a detenerse y, como consecuencia, las presiones sociales comenzaron a acumularse debido fundamentalmente al deterioro progresivo de los sectores de salud y educativo, así como una creciente inflación, desempleo y delincuencia. Además la infraestructura y el sistema político del país comenzaron a deteriorarse rápidamente. En 1983 el Presidente Luís Herrera Campins devaluó la moneda nacional en aproximadamente 180 por ciento: de 4.30 a 12 bolívares por dólar estadounidense (Oliveros, 2004). En el primer semestre de 2006 la tasa oficial de cambio se ubica en 2.150 bolívares por cada dólar (Banco Central de Venezuela, 2006).

En 1988, una década después de su primera presidencia, Carlos Andrés Pérez fue electo de nuevo y asumió la jefatura del gobierno en 1989. Su promesa básica de campaña fue repetir el éxito económico de los '70 cuando los precios del petróleo eran altos y la industria fue nacionalizada (Parra Luzardo, 1996). Sin embargo presionado por el Fondo Monetario

Internacional y el Banco Mundial, en 1989 el gobierno recién electo optó por subir los precios de la gasolina en el mercado doméstico resultando en saqueos y la muerte de cientos sino miles de manifestantes durante los intentos de las fuerzas militares y policiales para controlar la desobediencia civil (“Timeline: Venezuela,” 2005). Los venezolanos parecen estar convencidos que siendo el petróleo el mayor recurso natural debajo del subsuelo patrio pertenece a todos los venezolanos y sus derivados deberían ser subsidiados para el beneficio del ciudadano común (Pérez Schael, 1993).

Como alternativa para aliviar las dificultades económicas y acelerar el crecimiento de la industria petrolera, el gobierno inició un programa llamado “apertura petrolera” que permitió el regreso de las transnacionales petroleras como socios del gobierno venezolano por medio de contratos con la corporación petrolera nacionalizada en 1976, Petróleos de Venezuela (Parra Luzardo, 1996). Tanto el gobierno como las corporaciones privadas del sector, incluyendo las Cámaras Petroleras del país, llevaron a cabo esfuerzos de comunicación para cambiar la percepción que los venezolanos han mantenido por un largo tiempo de las transnacionales del petróleo como un símbolo de imperialismo o dominio occidental (mayormente estadounidense), hacia una percepción de las transnacionales como socios dispuestos a contribuir con el crecimiento y la consolidación de la industria petrolera nacional (Molleda, 1997).

Desde el final de los ‘90, Venezuela ha sido una nación en un estado constante de transformación política durante lo que pudiera ser el período más complejo de su historia democrática. El Comandante Hugo Rafael Chávez Frías ha sido el mayor protagonista de la historia contemporánea política de Venezuela. Cuatro eventos marcaron la aparición de Hugo Chávez como un líder político alternativo (“Timeline: Venezuela,” 2005). Primero, el Comandante Chávez fue encarcelado por liderar el golpe de estado que fracasó en contra de

Carlos Andrés Pérez quien en 1993 la Corte Suprema de Justicia halló culpable de corrupción y, como consecuencia, el Congreso lo destituyó de su investidura presidencial. Segundo, el país tuvo un presidente transitorio hasta las elecciones generales de diciembre de 1993 cuando el ex-presidente Rafael Caldera ganó la presidencia apoyado por una coalición de pequeños partidos principalmente de izquierda y antiguos dirigentes del partido Social Cristiano COPEI llamado Convergencia. Esta alianza política debilitó significativamente los partidos tradicionales Acción Democrática y COPEI. Tercero, el entonces Presidente Caldera indultó a Chávez y en un esfuerzo de adelantar esfuerzos por la estabilización del país. Cuarto, Chávez se lanza al escenario político democrático con una plataforma concebida durante su encarcelamiento e inspirada en las enseñanzas de Simón Bolívar, incluyendo un proyecto de nación enfocado en el concepto de democracia participativa con una marcada tendencia socialista. Chávez fue electo presidente de Venezuela en diciembre de 1998. La ideología promovida por el gobierno de Chávez ha tenido un impacto relevante sobre la economía, la administración pública y la sociedad en general. Este es el ambiente retador que enfrentan los relacionistas profesionales venezolanos.

De hecho los venezolanos han estado viviendo en un ambiente político dinámico desde 1999 cuando Hugo Chávez asumió la presidencia. El prometió el reemplazo del control ejercido por una clase oligárquica por el control ejercicio por el pueblo o mejor definido como el soberano. “Bienvenidos al mundo venezolano del activismo de base, un nuevo fenómeno en un país que no es conocido por el poder para el pueblo”, escribe Ceaser (2003). El estilo combativo de Chávez y sus políticas de alcance social parecen haber dividido al país en dos campos: aliados y oponentes de su administración. Según Reel (2005):

*(...) Mientras los críticos domésticos y extranjeros alertan de sus crecientes tendencias dictatoriales, Chávez disfruta de un amplio apoyo entre los pobres y sus índices de*

*popularidad sobrepasan el 60 por ciento. Cuando sus seguidores lo ven en televisión, ellos no ven un demagogo hambriento de poder, sino un aliado desafiante quien canta cuando quiere y no le importa si sus detractores dicen que ellos han escuchado anteriormente esas tonadas en algún lugar. (p. A1)*

Un intento de golpe de estado contra Chávez fracasó en abril de 2002, aunque condujo a un referendo revocatorio de su gestión en 2003, un proceso refrendario que tardó dos años en lograrse. A pesar de que Chávez al final ganó ese voto, los venezolanos han tenido que vivir durante un extenso periodo de tiempo con cambios políticos constantes e incertidumbre económica. Esta incertidumbre pareciera que esta produciendo un reacomodo y adaptación de la sociedad en su conjunto y en particular de las empresas hacia las realidades políticas y económicas emergentes. Esta realidad nacional muestra tendencias claras de mayor control del estado sobre los destinos del país:

*(...) El presidente ha persuadido la amistosa Asamblea Nacional para permitirle el reemplazo de sus oponentes en la Corte Suprema, cubrir una docena de asientos judiciales extras con aliados, reforzar el código nacional penal y apretar el control sobre las transmisiones de radio y televisión. Además, la legislatura se prepara para darle mayor control sobre las reservas del Banco Central. (Reel, 2005, p. A1)*

Venezuela continúa enfrentando altos índices de inflación, desempleo, criminalidad y centralización de la administración pública. Sin embargo el crecimiento económico de 2005 se ubicó sobre nueve por ciento y el del primer trimestre de 2006 se situó en 9.4 por ciento (Banco Central de Venezuela, 2006). El alto precio del petróleo, principal exportación venezolana, ha resultado en inversiones sociales significativas destinadas a la educación, soluciones habitacionales, programas de salud, empleo y programas de alimentación, así como acuerdos de cooperación petrolera con países del continente americano. “Inundado con inmensas ganancias debido a los altos precios del petróleo, Chávez ha ofrecido a sus vecinos crudo barato y refinerías, ha comprado algunos de sus bonos y ofrecido ayuda en efectivo para programas de

desarrollo, en un intento de unificar a la región alrededor de sí mismo”, explica Dudley (2005). Chávez está esforzándose para revivir el sueño de su héroe, Simón Bolívar, quien lideró a la región desde Perú a Venezuela hacia su independencia de España.

En relación al escenario doméstico Brown (2005) explica, “La pobreza es endémica en el país rico en petróleo, 80 % de los venezolanos son pobres y la inversión social ha disminuido en los años recientes” (p. 54). Brown concluye: “Las encuestas muestran que un 92 % de quienes se han recibido ayudas están complacidos con los programas de alimentación y salud, mientras que un 85 % aprueba los programas de viviendas”. La verdadera encuesta sucedió en los centros de votación durante las elecciones parlamentarias en diciembre de 2005 cuando se registró casi un 75 por ciento de abstencionismo. Los analistas políticos venezolanos y extranjeros atribuyen la baja participación en las elecciones al retiro de los partidos de oposición dos días antes de los comicios y la poca confianza de los votantes en el Consejo Nacional Electoral. Una gran expectativa se cierne sobre las elecciones presidenciales del año 2006. Según la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999, Chávez puede ser reelecto por seis años más. Mientras eso ocurre, los venezolanos parecen estar divididos entre la visión de justicia social de Chávez y el deterioro de las instituciones democráticas denunciado por la oposición y los analistas internacionales (Index of Economic Freedom, 2005). Según los representantes de la Organización de Estados Americanos invitados como observadores para las elecciones parlamentarias, el clima político del país parece permanecer altamente polarizado y tenso debido a la denunciada falta de transparencia, el oportunismo y la intimidación del gobierno hacia quienes oponen el proyecto revolucionario (“Misión de la OEA,” 2005).

Marco Teórico



Este estudio se sitúa en el marco teórico de la perspectiva ambiental o contextual que trata de dirigir la evolución y el ejercicio de las relaciones públicas y de las empresas en general dentro de países y regiones específicas. Profesionales y académicos contemporáneos han manifestado el impacto que los entornos políticos y económicos tienen sobre la evolución y la práctica de relaciones públicas.

Más concretamente, el Estudio de Excelencia de la IABC [Internacional Association of Business Communicators], que llevó a cabo una revisión de las variables normativas y los principios generales, Verčič, L. Grunig and J. Grunig (1996) explican la importancia de identificar cinco variables contextuales que pueden influir sobre la práctica y los principios normativos de la profesión. Dichas variables contextuales identificadas fueron el sistema político-económico, la cultura, el desarrollo del activismo civil (movimientos sociales), el nivel de desarrollo y el sistema mediático. Verčič y sus colegas (1996) estudiaron los aspectos político-económicos y culturales en Eslovenia. Taylor (2001) denomina a este enfoque “investigación contextualizada” y proporciona un resumen de los estudios más representativos.

Sriramesh y Verčič (2003) explican que “identificar el impacto de las variables contextuales en la práctica de relaciones públicas ayuda a incrementar nuestra habilidad para predecir qué estrategias y técnicas son más adecuadas para el entorno de una organización determinada” (p. 1). Más aun, definen las variables contextuales identificadas previamente por Verčič y sus colegas y las concentran en tres factores: Infraestructura del país, cultura social y entorno mediático. Este estudio se centra en los aspectos económicos y políticos de la infraestructura del país, descritos por Sriramesh y Verčič (2000, 2003). Estos dos aspectos se encuentran muy entrelazados, ya que “la ideología política está estrechamente ligada con el

desarrollo económico porque las condiciones políticas afectan la toma de decisiones económicas y viceversa en todos los países” (Sriramesh & Verčič, 2003, p. 3).

Molleda, Athaydes y Hirsch (2003) y Ferrari (2003) documentan los tres grupos de factores contextuales y su impacto en el sector de relaciones públicas en Brasil y Chile respectivamente. Solo un estudio se ha centrado por entero en cómo los contextos socioeconómico y político influyen en la práctica de relaciones públicas en un país sudamericano. Molleda y Suárez (2005) evaluaron la situación en Colombia. Han expuesto cómo los profesionales de relaciones públicas colombianos tienen que encarar un entorno conformado por una guerra declarada por el gobierno a las guerrillas, los paramilitares y traficantes de droga. Sus hallazgos demuestran cómo el regionalismo ha marcado la evolución y la práctica de las relaciones públicas en Colombia, y cómo los representantes de las organizaciones han tenido que mantener un perfil bajo de visibilidad por razones de seguridad. Su investigación detalla también el intrusismo de individuos de otras disciplinas en la profesión, y la ausencia general de confianza en las instituciones debida a la situación crítica del país, que requiere “*nation-building*” y campañas de desarrollo.

Los consejeros de relaciones públicas deben tener una comprensión y un análisis más cercano de los entornos sociales, políticos y económicos con los que se enfrentan las organizaciones y sus clientes (Culbertson y Jeffers, 1992; Culbertson, Jeffers, Stone y Terrell, 1993). Esto es una exigencia clave para conseguir efectividad y receptividad nacional. Desde una aproximación interdisciplinaria, la literatura de negocios internacionales, en el campo de estudios denominados marcos ambientales comparativos —sistemas económicos y políticos comparativos, gerencia intercultural—ha explicado en profundidad las circunstancias culturales, políticas y económicas que afectan a las empresas (Daniels y Radebaugh, 2004; Kennett, 2001;

Mead, 1994). Si los departamentos de relaciones públicas son considerados una parte esencial de la dirección o gerencia corporativa, cualquier variable que afecte a las empresas puede afectar también a la práctica de relaciones públicas directamente. La perspectiva internacional empresarial observa los micro-efectos como operaciones, estructuras y funciones específicas.

De manera similar, la literatura de la gerencia estratégica internacional informa este estudio. Por ejemplo, la teoría institucional desarrollada desde una perspectiva sociológica incluye investigaciones sobre la adaptación de organizaciones a los ambientes externos sociales, económicos y políticos (Selznick, 1957). La mayoría de los estudios basados en la teoría institucional se enfocan en el marco institucional de los ambientes del país anfitrión [host country] examinado cómo la sociedad donde opera una organización, y otras organizaciones e instituciones dentro de esa sociedad, ejercitan presiones o isomorfismo coercitivo sobre las organizaciones (ex., Rosenzweig y Singh, 1991; Peng y Heath, 1996; Elenkov, 1997; Khanna y Palepu, 1997; Kostova, 1999; Kostova y Zaheer, 1999; Davis, Desai y Francis, 2000; Guillen, 2000). De acuerdo con Brotton, Lohrke y Lu (2004), “El isomorfismo captura el grado con el que las organizaciones emplean estructuras y prácticas que prevalecen dentro de los campos organizacionales” (p. 415). Ellos continúan: “El isomorfismo coercitivo ocurre cuando los campos institucionales contienen agentes ambientales suficientemente poderosos para imponer prácticas en las organizaciones. Por ejemplo, con frecuencia los gobiernos anfitriones [host governments] apoyan reglamentaciones que tienden a moldear la estructura organizacional y las estrategias gerenciales de las corporaciones transnacionales operando en un país anfitrión. Al igual que otras funciones organizacionales, las relaciones públicas no escapan las presiones ambientales para llenar las expectativas públicas y organizacionales dentro de una sociedad.

Desde una perspectiva histórica, Sharpe y Pritchard (2004) consideran que la práctica de relaciones públicas ha evolucionado como resultado de las presiones sociales sobre las organizaciones. Describen la convergencia de tres factores principales que contribuyen al surgimiento de las relaciones públicas como profesión: la extensión de la aceptación global de los principios democráticos, el aumento de la interdependencia global y los avances en tecnología de la comunicación. Sharpe y Pritchard concluyen: “Cada avance en el empoderamiento de la opinión pública ha incrementado la responsabilidad de la profesión de relaciones públicas con el público—sirviendo como un conducto que provee a la gerencia con un entendimiento de las preocupaciones públicas y su intensidad; sirviendo en la relación de chequeos y balances con la profesión periodística que asegura ambas responsabilidades organizacionales y mediáticas en el ejercicio de responsabilidades profesionales; y estableciendo estándares para un ejercicio ético de las relaciones públicas por parte de las naciones, las organizaciones, grupos de intereses especiales y, por supuesto, los relacionistas (pp. 34-35).

El estudio de Venezuela es una replica y ampliación de la investigación de Molleda y Suárez (2005). De nuevo, se ha hecho hincapié en el estatus y las implicaciones para la industria de relaciones públicas, teniendo en cuenta la perspectiva macro de los investigadores de relaciones públicas y el análisis micro de la literatura empresarial internacional. Así, este estudio se basa en las siguientes preguntas de investigación: 1. ¿Cómo se perciben las relaciones públicas y cuál es su estatus en las diferentes regiones de Venezuela? 2. ¿Cuál es el contexto socioeconómico y político al que se enfrentan los relacionistas profesionales venezolanos? 3. ¿Qué retos o efectos específicos supone o causan los entornos socioeconómico y político a los profesionales y la industria?

## Metodología

El trabajo de campo se realizó en Maracaibo (la segunda ciudad más grande de Venezuela) y Caracas (capital y ciudad más grande del país) durante el mes de julio de 2004. Una vez aprobado el protocolo de investigación por el comité revisor institucional de la Universidad de Florida, se adaptaron los cuestionarios de Molleda y Suárez (2005) siguiendo los fundamentos teóricos expuestos y teniendo en cuenta el contexto venezolano. Se garantizó la confidencialidad a los entrevistados y se les animó a intercambiar abiertamente sus opiniones y a evitar cualquier riesgo relativo al tratamiento de temas sensibles.

### *Redacción del Cuestionario*

El cuestionario se concreto en cincuenta y cuatro preguntas distribuidas en siete secciones: (1) Cinco cuestiones sobre el estatus actual de la profesión, incluyendo la nomenclatura de cargos, la importancia que los directivos otorgan a la función de relaciones públicas, la percepción que tiene la gente en general sobre relaciones públicas, las categorías de profesionales y el énfasis en la práctica en diversos tipos de organizaciones, y el uso de investigación. (2) Ocho preguntas trataban sobre cultura, incluyendo idiosincrasias, expansión del individualismo, jerarquías de poder, control de la incertidumbre, masculinidad, orientación a largo plazo, orientación de tiempo y relación con la naturaleza. (3) Siete cuestiones estaban relacionadas con el sistema socioeconómico, político y legal. (4) Diez cuestiones preguntaban a los entrevistados sobre varios tipos de grupos activistas (movimientos sociales) centrados en derechos humanos, trabajadores, poblaciones indígenas, minorías, mujer, niños, ancianos y orientación sexual. (5) Seis preguntas versaban sobre la propiedad y el control de los medios así como los temas y fuentes que privilegian, el avance del pluralismo, la cobertura de las organizaciones, y el profesionalismo y la ética de los periodistas. (6) Otra pregunta se refería al

estado de bienestar social y seis preguntas a los roles sociales de relaciones públicas, tratando en dichos aspectos: conciencia social, influencia adquirida, agencias de transformación social y como se lleva a cabo, acceso organizacional a los ciudadanos de estatus económico más bajo: y cambios sugeridos en la relación de la organización con la sociedad. (7) Finalmente, se incluyeron once preguntas sociodemográficas. Este artículo se centra en las secciones uno, tres y siete, es decir, el estatus de la profesión, las dos primeras variables contextuales: sistemas socioeconómico y político, y la composición sociodemográfico de la muestra.

#### *Técnica de Muestreo*

Los entrevistados se reclutaron mediante una muestra indicativa de informantes clave procedente de las principales entidades del sector público, privado, organizaciones sin ánimo de lucro y asociaciones profesionales ubicadas en Maracaibo y Caracas. El investigador obtuvo su mayor experiencia profesional en Venezuela entre 1983 y 1993 y ha mantenido enlaces con el sector de las relaciones públicas, lo que facilitó la identificación de potenciales informantes claves. Además, el director y personal de una consultora privada en comunicación, la Asociación Venezolana de Técnicos Superiores de Relaciones Públicas (AVTESURP) y el Instituto de Relaciones Públicas en Caracas asistieron al investigador en la identificación de los participantes y la coordinación de las entrevistas. Como explica Lindlof (1995): “Informantes (clave) diferentes pueden ofrecer una variedad de perspectivas porque han tenido experiencias únicas en el lugar de la acción” (p. 171). Esto es especialmente verdad en una industria con un extenso campo de acción. Todos los participantes ejercen responsabilidades gerenciales con un promedio de 24 años de experiencia profesional.

#### *Método*

“Preguntando las mismas cuestiones a todos los entrevistados rigurosamente en el mismo orden, el investigador minimiza el efecto del entrevistador y obtiene una mayor eficiencia de la información recogida,” Lindlof argumenta (1995, p. 172). Se llevaron a cabo veintiuna altamente estructuradas entrevistas en profundidad (7 mujeres, 14 hombres), con una duración media de 90 minutos para cada una. Como explican Wimmer y Dominick (2003): “la ventaja más importante de las entrevistas en profundidad es la riqueza de detalles que proporcionan” (p. 127). Como se puede apreciar en la muestra final, resultó evidente que un mayor número de profesionales hombres ocupan los cargos gerenciales en los departamentos de relaciones públicas y la mayoría del personal de apoyo está conformado por mujeres. Esta observación fue corroborada por la administración del Instituto de Relaciones Públicas en Caracas.

Las entrevistas fueron realizadas por el autor de este artículo, grabadas en cintas y transcritas. Las respuestas y comentarios sobre cada pregunta se han agrupado según los niveles de acuerdo y se han identificado patrones de respuesta. Más aún, “el experto en investigación discute los resultados en términos de temas e impresiones generales” (Pondexter y McCombs, 2000, p. 270). Se han insertado citas textuales dentro del texto para ilustrar y fundamentar los resúmenes de resultados.

## Resultados

### *Descripción de la Muestra Final*

En este estudio participaron veintiún relacionistas profesionales: 10 en Maracaibo (4 mujeres, 6 hombres) y 11 en Caracas (3 mujeres, 8 hombres). Representan diversos sectores: agencias (2), cultural/ sin ánimo de lucro (2), educación, universidades privadas (2) y públicas (2), agencias globales (1), gobierno local/estatal (2), medios de comunicación (1), gobierno

nacional (1), entrevistado bajo secreto profesional (1), compañía estatal de petróleo (1), corporaciones privadas domésticas (2), asociaciones profesionales (2), compañías públicas de servicios (1) y corporaciones nacionales (2). Todos los profesionales de la muestra tenían responsabilidades de dirección y la gran mayoría (18) ocupaban el puesto más alto de sus departamentos, dos poseían pequeñas agencias y uno era propietario de un pequeño negocio.

Los entrevistados usaban distintos nombres para referirse a sus cargos: presidente, gerente general, director general, gerente corporativo, líder de mercado, jefe, consejero, ejecutivo y coordinador. Igualmente, los departamentos donde trabajan los entrevistados tenían varios nombres: relaciones públicas, relaciones institucionales (el más común mencionado), relaciones interinstitucionales, asuntos públicos, comunicación corporativa, relaciones de prensa o medios, relaciones con la comunidad y protocolo. El término “relaciones públicas” resultó ser el menos utilizado.

Los entrevistados tienen una edad media de 46 años (desde 28 hasta 79), una media de 24 años de experiencia laboral (entre 7 y 54) y 12 años de media en la organización actual (desde 2 meses hasta 40 años). Todos menos uno de los entrevistados eran licenciados, de los cuales 11 estudiaron comunicación social (6 concentración en periodismo, 2 en audiovisual y 3 en publicidad y relaciones públicas), el resto estudiaron economía, administración de empresas, ciencias políticas, derecho, bellas artes y educación. El único miembro de la muestra sin una licenciatura es técnico superior en relaciones públicas. La mitad de la muestra ha cursado una maestría: dos en comunicación de masas, dos en mercadeo, uno en comunicación corporativa y el resto estudió una o una combinación de las siguientes carreras: literatura, ciencias militares, recursos humanos, desarrollo organizacional, administración de empresas, administración pública, administración de instituciones culturales y patrimonio cultural, y educación. Dos



entrevistados obtuvieron un doctorado y uno es estudiante de primer año de doctorado en ciencias humanas.

### *Estatus de las Relaciones Públicas*

Unánimemente, los participantes estuvieron de acuerdo que las relaciones públicas como profesión fueron introducidas al país por las transnacionales petroleras y que sus prácticas han alcanzado cierta sofisticación en grandes organizaciones del sector público y del sector privado, así como las oficinas de los gobiernos locales, estatales y nacionales. La influencia de las prácticas usadas por las transnacionales petroleras fue caracterizada por casi todos los participantes como constante a través del tiempo, porque esas corporaciones han hecho uso de relaciones públicas activas y proactivas como un componente fundamental de la actividad económica más importante y sensible del país: la industria petrolera.

De igual forma, los participantes estuvieron de acuerdo que la práctica ha alcanzado un gran desarrollo en la región central (i.e., en Caracas, la capital política y económica, y Valencia, la mayor zona industrial) y en Maracaibo, la segunda ciudad mas grande del país y centro comercial y petrolero. Esta cita del dueño de una consultora en comunicación integrada captura las opiniones de la mayoría de los participantes:

*Especialmente en Maracaibo, 50 estaciones de radio, siete televisoras regionales, tres periódicos diarios y puede que tres semanales [impactan] la dirección de comunicación en la región. Esta situación es particular de este estado porque, en general, los otros estados no tienen muchos medios de comunicación formales y alternativos. Y obviamente la capacidad productiva [petróleo y comercio], las condiciones geográficas [cerca de Los Andes, Colombia y las Antillas Holandesas] y el [gran] territorio del estado aumentan la complejidad del sector. Ayuda también que aquí en Maracaibo existen cinco escuelas de comunicación social, lo que [determina](...) el nacimiento de múltiples medios de comunicación. Caracas tiene las mismas condiciones. Otros estados como Carabobo [capital Valencia], Aragua [región central] y Anzoátegui [oriente del país] también tienen un buen número de medios de comunicación pero a un nivel mucho menor*

*[que Maracaibo y Caracas]. Esto tiene mucho que ver con el desarrollo económico y la influencia de las universidades.*

Los entrevistados declararon con contundencia que los altos directivos en sus organizaciones consideran que sus departamentos tenían una función muy importante y vital en el complejo entorno actual. Para más de la mitad de los participantes, la práctica de relaciones públicas es un componente de la comunicación estratégica más amplia de la función institucional (e.g., instituciones culturales/sin ánimo de lucro, corporaciones transnacionales, y grandes corporaciones privadas o públicas). Por ejemplo, un representante de una corporación petrolera transnacional explicó:

*Cuando estaba en la etapa de planeamiento (...) mi jefe, el vicepresidente de operaciones, dijo “te tengo que sacar de este organigrama porque tienes a tres gentes más por encima (...) Tu trabajo es tan delicado que...te tengo que despejar el camino”(...) También me dijo, “yo necesito que tu hagas un buen trabajo para la calle no para mí, cuidame a la gente.” Y entendí claro su mensaje, “cuida a la gente para yo estar tranquilo en la oficina, no quiero enfrentar juicios, ser culpable de una contaminación, (...) de un accidente que alguien vaya a morir, y para eso tu tienes que pelear mucho adentro más que afuera.”*

La mala reputación o la distorsión del término “relaciones públicas” fue resaltada contundentemente por un entrevistado que dirigía un programa de relaciones públicas en una institución de educación superior: “Como nombre ésta ha perdido prestigio, pero como una necesidad ha cambiado de nombre y se ha convertido en comunicación corporativa y relaciones institucionales, y la oficina de comunicación o información en el gobierno.”

En contraste, nueve entrevistados defendieron con fuerza las relaciones públicas como una actividad central de la organización. Esos profesionales usan el término relaciones públicas en sus cargos, ofrecen servicios (agencias locales y globales), tienen educación superior especializada en su campo de estudio (colegiatura de tres años o licenciaturas de cinco), o bien

son profesores o tienen una posición de liderazgo en una asociación profesional. El jefe de relaciones públicas de una oficina gubernamental explicaba con orgullo la importancia de su departamento:

*Más que un apéndice, se considera un complemento de las cinco gerencias operativas y oficinas a las que prestamos apoyo de información y relaciones. Nosotros dependemos directamente de presidencia. La función se respeta aunque a veces hay intromisiones de otras gerencias (...), pero (...) lo hacen inconscientemente (...) La unidad tiene total autonomía.*

Uno de los profesionales de asociaciones sin ánimo de lucro admitió que debido a los problemas económicos que atravesaba su institución, no estaba consiguiendo los recursos humanos y tecnológicos necesarios para llevar a cabo ciertas estrategias relevantes a pesar de la importancia que la dirección otorgaba a su departamento. Otro entrevistado, procedente de un ministerio nacional, explicaba:

*Hay un cruce jerárquico que dificulta la acción de trabajo (...) Yo no tengo comunicación directa con el ministro de forma regular, solo en eventos. Los ministros no vienen con una actitud institucionalista, sino con una actitud personalista porque saben que estarán por un tiempo corto y quieren dedicarse a los problemas que consideran más importantes (...) Cada vez que llega un ministro tenemos que educarlo sobre nuestra función, así como a su equipo de trabajo que muchas veces les cuesta más entender que al propio ministro.*

Un representante de una universidad pública y presidente de una asociación profesional dijo honestamente:

*Las relaciones públicas son vistas como una actividad sin mucha perspectiva de desarrollo. Las empresas le dan importancia a la comunicación estratégica y organizacional. Las organizaciones públicas y privadas eluden la denominación relaciones públicas para cualquier tipo de actividad y menos de un rango importante. Se considera que las actividades de relaciones públicas son más de orden adjetivo que sustantivo, que no ayudan al logro de la misión de la empresa.*

Más de la tercera parte de todos los participantes o el total de participantes de un sector determinado identificaron otros temas comunes relacionados con los aspectos negativos que podían influenciar el estatus y la evolución de los profesionales y sus prácticas:

- Muchas organizaciones continúan poniendo el énfasis principal en relaciones con los medios, especialmente en las oficinas gubernamentales. Existe una falta de comprensión de componentes organizacionales como las culturas, climas, valores, misiones, visiones e identidades corporativas.
- Los empresarios de pequeñas y medianas empresas no son conscientes del significado/uso estratégico de las relaciones públicas o no tienen suficientes recursos para contratar y crear un departamento. Parecen percibir las relaciones públicas como planificación de eventos, reuniones sociales y cócteles, aniversarios, servicios al cliente, entretenimiento de visitantes, y actuación como maestros de ceremonias. Parece que tales empresarios controlan todas las funciones de sus organizaciones, incluidas las relaciones públicas. Son capaces de ocuparse de la construcción de relaciones claves o solicitar la asistencia de profesionales o aliados cercanos conocidos por sus habilidades sociales.
- La ausencia de comprensión de las alianzas y la cooperación o la identificación de objetivos comunes entre organizaciones de todo tipo no permite un desarrollo más profundo.
- Algunas trasnacionales petroleras no tienen políticas claras ni valores de responsabilidad social corporativa que aplicar al escenario local venezolano. Por el contrario, se nombra a profesionales de otros campos para llevar a cabo esta función.
- Los relacionistas profesionales rara vez intentan investigaciones formales. Las pocas empresas de investigación ubicadas en Caracas se enfocan hacia opinión pública, sondeos políticos y estudios de comportamiento del consumidor o investigación de mercados. Los

caros honorarios hacen difícil incorporar a los programas y estrategias evaluaciones continuas o anuales. Los tipos de investigación informal que mencionaron fueron: entrevistas cualitativas, monitoreo de medios y análisis de la cobertura de medios, colección de testimoniales, seguimiento ambiental, mantenimiento del registro, análisis del libro de visitantes, informe de asistencia a eventos e información de retorno de los gerentes.

- Las pocas publicaciones especializadas proceden principalmente de España o Estados Unidos. Los libros producidos por EEUU, incluidos uno o dos libros de texto básicos o de introducción a la práctica. La ausencia de traducciones al español limita enormemente el acceso a materiales más avanzados o actualizados. La tendencia, no obstante, es usar más conocimiento interdisciplinario para la enseñanza. La producción nacional de publicaciones de relaciones públicas es inexistente.

Los entrevistados también señalaron aspectos que están contribuyendo positivamente al desarrollo de las relaciones públicas:

- El gobierno se ha convertido en el mayor empleador de relacionistas y comunicadores profesionales. Cada oficina gubernamental local, estatal y nacional o corporación pública cuenta con un departamento de información o comunicación.
- La enseñanza del periodismo ha estado más avanzada en el país. La mayoría de los programas de comunicación social ofrecen una concentración en publicidad y relaciones públicas, mayor énfasis en publicidad. Existe una esperanza para el avance de la educación en relaciones públicas y disciplinas afines, con la aprobación de la primera licenciatura en relaciones públicas en Caracas y una concentración universitaria en relaciones públicas en Maracaibo, así como un par de programas de postgrado en comunicación corporativa.

- La gran mayoría de los relacionistas profesionales están obteniendo cada vez más postgrados en diversos campos de estudio.
- Las agencias de publicidad han creado áreas de relaciones públicas y ofrecen algunos servicios.

*Infraestructura del País: Entorno Socioeconómico*

Se les pidió a los entrevistados que describieran en pocas palabras la actual situación socioeconómica del país y que enumeraran las posibles implicaciones para la práctica de relaciones públicas. Quince entrevistados dibujaron la situación socioeconómica bajo una perspectiva negativa y con términos dramáticos. Incluso, algunos de ellos se emocionaron y se apasionaron al expresar sus opiniones.

Las visiones negativas respecto a la situación económica del país pueden ser concretadas con las siguientes expresiones: desempleo, patronazgo, desigualdad de oportunidades, crisis de valores, crisis del paradigma económico, pérdida de inversiones, pobreza creciente, sistema social ineficaz, estrés, incertidumbre, caída del soporte privado, retraso en las transferencias de dinero público del gobierno central a las regiones, hostilidad y el discurso del presidente genera odio de clase. Igualmente, otras expresiones usadas por los entrevistados fueron: muchos cierres de empresas privadas, programas sociales provisionales e ineficientes, bajada de las instituciones de salud y educación, conflicto, tensión emocional, todo carísimo en extremo, falta de equilibrio, economía controlada por el gobierno, proyecto populista, sociedad dividida en clases, marginalidad económica y mental, pérdida de poder de compra, deterioro de los servicios públicos, pérdida de autoestima, gente acostumbrada a los subsidios y dádivas gubernamentales,

corrupción en todos los niveles, caos total, crisis de información y gran confusión, y el contraste entre el sufrimiento de mucha gente mientras otros viven en una opulencia total.

Uno de los entrevistados explicaba: “Mucho más que incertidumbre, estamos en un estado de paranoia (...) No pensamos qué está siendo mi contrario por el bien del país, sino que está haciendo esa persona para hacerle daño al país.” Otro participante dijo, “los pobres son más pobres, los ricos menos ricos, muchos pobres son nuevos ricos por la política. Hay más inestabilidad tenemos muchos recursos que podrían echar pa'lante este país pero son muy mal invertidos.” En las palabras de otro participante, “la clase media ha ido desapareciendo, o descendiendo, porcentaje muy pequeño de clase social altamente privilegiada, una clase inferior cada vez más abultada. Los ingresos del país muy altos (...) no pienso que la economía este en crecimiento (...) la inflación se ha controlado quizás porque la gente tiene menos recursos entonces compra menos.”

Los otros seis entrevistados—que representaban el sector público, una asociación cultural sin ánimo de lucro y una consultora privada con contactos significativos en el gobierno—dieron largas y astutas respuestas más cuidadosas y positivas con términos más neutrales o positivos, como un mayor nivel de demandas de la ciudadanía, nuevo conocimiento o conciencia social, menos conformismo, momento decisivo y crucial, necesidad de inclusión, economía saliendo de una crisis, nuevas esperanzas para la mejora de la calidad de vida, crecimiento e igualdad para todos los sectores, emergencia de un nuevo orden social, sustitución de un viejo orden económico por un nuevo orden económico, un momento de ruptura. El dueño de una agencia de comunicación integrada dijo: “Ese crecimiento ha sido producto de las circunstancias petroleras en donde el gobierno ha recibido una cantidad inmensa de recursos que pudiese haberse

traducido en muchos más beneficios para la gente pero que no lo ha sido así del todo pero que sin embargo ha permitido mejorar algunos indicadores del país.”

Un representante de una empresa pública de servicios explicó la consecuencia inmediata del entorno económico que acabamos de describir, “las comunidades organizadas y la gente que ejerce liderazgo en las comunidades esta buscando información, esta manejando información y esta planteando (...) exigencias, derechos; tiene un nivel de exigencia muy superior al que era antes, es menos conformista.” Un representante de una oficina del sector público también argumentó:

*Estamos en un momento coyuntural donde se han venido desarrollando programas sociales (...) con el objetivo de incluir a un sector que no tenía participación, o no tenía participación de manera directa, y que le permita mejorar su calidad de vida hasta que se logre el objetivo de que el crecimiento sea para todas las personas, de que todos tengan participación, de que todos sean educados, que no hayan analfabetas, que todos sean atendidos, de que la salud sea tan importante como la educación, de que nuestros niños tengan derecho a vivir y a crecer sanamente, y que la gente no se sienta menos (...) No es mejor o peor que antes (...) es diferente.*

Implicaciones del entorno socioeconómico. Tras describir en sus propias palabras la situación socioeconómica, se les pidió a los entrevistados que evaluaran el modo en que tal contexto tenía implicaciones sobre su trabajo. Sus comentarios implicaron una de las tres siguientes cuestiones —retos y oportunidades, reacciones de los públicos y acciones y estrategias llevadas a cabo para aprovechar o aliviar la situación.

Los retos y oportunidades expresados por grupos de entrevistados incluyen aspectos gerenciales, limitaciones financieras, asuntos operativos de las agencias y consultoras, acceso a los medios e impacto personal. Primero, en relación a los aspectos gerenciales, la complejidad creciente de la función de relaciones públicas, particularmente de las relaciones con las comunidades, obliga a los relacionistas a hacer un trabajo mejor de planificación para poder



considerar más de un escenario y visualizar posibles cambios. Una mejor planificación implica demandas mayores para mantener o aumentar los niveles de eficiencia y efectividad, lo cual aumenta la necesidad de ser más agresivos y creativos para cumplir con los objetivos organizacionales. En la dirección de programas de relaciones con las comunidades, las presiones aumentan para contribuir al desarrollo de esas comunidades, lo que es una batalla difícil debido al aumento de las dificultades para generar consenso entre diversos grupos o para desarrollar alianzas cooperativas con otras organizaciones. En términos generales, la necesidad de mostrar el inmenso potencial de relaciones públicas para ofrecer soluciones que ayuden a reducir la tensión social representa el mayor reto de los relacionistas profesionales venezolanos.

Segundo, en la arena filantrópica, la necesidad mayor de hacer inversiones sociales desde un estilo estratégico es un asunto crucial. Esto se hace especialmente difícil debido a los alarmantes cierres de empresas privadas y, por consiguiente, existen menos fuentes constantes de donaciones corporativas y mecenazgos que hacen imposible cumplir las grandes demandas de varios grupos. Las instituciones con fines culturales parecen ser las más afectadas porque las transferencias de fondos o subsidios del gobierno se retrasan o no llegan, y las contribuciones del sector privado han disminuido. De manera general, los presupuestos de relaciones públicas han disminuido en el sector privado y, en contraste, han aumentado o se han mantenido en los mismos niveles en la mayoría de las oficinas del sector público.

Tercero, el sector consultor ha experimentado cierres progresivos de agencia de relaciones públicas y publicidad porque se ha reducido la demanda de servicios por las corporaciones privadas. En contraste, se ha incrementado la demanda de consultores y agencias del sector público, permitiendo la subsistencia de las pocas agencias en Caracas y pequeñas y medianas boutiques o consultores independientes ofreciendo sus servicios a oficinas de gobierno

locales y estatales, aunque de las explicaciones de los participantes del sector de agencias y consultorías de comunicación puede deducirse que parecen existir presiones para que los consultores y personal clave de las agencias se identifiquen con cierta ideología política, determinando sus contratos y retención de sus servicios.

Cuarto, existe menos acceso mediático para colocar información subvencionada (e.g., boletines de prensa, cobertura de eventos y ruedas de prensa, etc.), especialmente en el sector cultural porque las noticias sobre el conflictivo clima político y las noticias negativas dominan los contenidos de los medios masivos de comunicación. Cinco, los mismos relacionistas profesionales y sus familias están inmersos en las dificultades económicas reportadas y, en consecuencia, necesitan la búsqueda constante de balance personal y emocional para cumplir con sus responsabilidades profesionales.

El comentario de uno de los entrevistados ilustra algunos de estos retos y oportunidades con los que se enfrenta la profesión y los profesionales:

*La profesión se hace mucho más complicada para poderla ejercer. Más sin embargo eso también es un reto para la profesión, es decir para aquellos que puedan desarrollarla de la mejor forma tienen que aprender o planificar para poder desarrollar esa actividad en cualquiera de los escenarios que resulten o que se impongan. Cualquier profesional debe planificarse y debe prepararse para poder actuar en cualquiera de los (...) escenarios (...) más allá del interés político o económico que pueda tener el cual va a tener que vivir en él, no se va a poder ir del país o dejar de existir, no va a tener que aprender a vivir eso.*

El segundo conjunto de implicaciones para la profesión está relacionado con las reacciones que los públicos externos tienen hacia la situación socioeconómica. La gente está más receptiva a los mensajes culturales y a las invitaciones a actividades culturales porque quieren escapar del caldeado ambiente social. Existe mayor demanda y peticiones de donaciones corporativas y mecenazgo, incluyendo a las oficinas públicas, siendo éste el comentario más

repetido por los participantes. Los ciudadanos están estableciendo más activamente sus prioridades y, particularmente, la gente asume como un hecho que las corporaciones grandes deben proveer asistencia social. En algunas oficinas públicas, los empleados expresaron su falta de motivación para reflejar los problemas en el clima organizacional.

El último conjunto de implicaciones se centra en las acciones y estrategias implementadas por los entrevistados para barajar el complejo entorno socioeconómico: (1) usar publicaciones y eventos para apoyar el nuevo orden social y económico; (2) ser neutral, sin tomar partido públicamente; (3) hacer esfuerzos para incrementar la apertura del gobierno y acceder a diversas circunscripciones para poder participar en la creación de políticas y obtener beneficios para mejorar la calidad de vida; (4) mostrar esfuerzos para construir una mejor ciudad y comunidad; (5) cambiar la localización de recursos hacia actividades menos costosas que permitan la distribución de los mensajes correctos de acuerdo con el conjunto de estrategias; (6) aumentar las contribuciones sociales o la inversión social con menos eventos promocionales, haciendo trabajo más directo con comunidades afectadas o con las localizadas cerca de la organización, permitiéndoles tomar control de su propia mejora; menos énfasis en “branding”, patrocinio de conciertos populares, congregaciones masivas y eventos juveniles; y (7) ajustar las tasas de las agencias globales a niveles locales, manejando la moneda local en vez del dólar estadounidense.

Como pusieron de manifiesto los 21 entrevistados, las grandes corporaciones locales y transnacionales usan las relaciones públicas de una manera más sofisticada que otras organizaciones. Un entrevistado, representante de una corporación internacional habló sobre la estrategia que su organización había adoptado como parte de sus programas de relaciones con la comunidad.

*La situación ha hecho que las empresas se vuelquen hacia sus comunidades directamente. Más que una donación caritativa, hay que participar dentro de la formación social para que los mismos ciudadanos que rodean la empresa sean ellos los verdaderos protagonistas de su estructura social. Hay que ser más creativo para lograr alianzas estratégicos en beneficio de la comunidad y la sociedad.*

### *Infraestructura del País: El Contexto Político*

Sólo un entrevistado, un empleado público, describió el entorno político de manera positiva: “Muy dinámico, inédito (...) porque aquí no se había creado una constitución que tuviese en su basamento, en sus normas, en sus artículos, un referéndum y los venezolanos estamos aprendiendo a golpes lo que eso implica (...) una participación activa. (...) Políticamente soy más activa.” Su nivel de actividad política se puso de manifiesto en su vehemente discurso.

Los otros veinte entrevistados presentaron un retrato más dramático y pesimista de la situación política. Existen crisis de liderazgo y falta de compromiso debido al predominio de los intereses personales sobre los sociales, un contexto conflictivo lleno de intolerancia y gran polarización [palabras muy usadas], tanto los seguidores como los oponentes del gobierno tratan de eliminar al contrario, marcadas divisiones, que incluso crean conflictos personales y familiares; más fanáticos políticos, sociedad fracturada o dividida, falta de respeto por lo individual, las agresiones verbales se han convertido en la norma, clima tenso, los nuevos líderes políticos están resentidos socialmente; y la sociedad civil está frustrada porque se preveía un cambio, no una revolución. En palabras de un entrevistado representando a una corporación doméstica:

*Existe una democracia porque el presidente de la república fue elegido por el pueblo, pero desde que él fue electo (...) las cosas han cambiado drásticamente. Hoy (...) tu no tienes instancias a donde acudir, por ejemplo el Tribunal Superior de Justicia esta controlado por el gobierno. (...) Hay democracia porque los medios pueden decir lo que quieran [esto parece ir en deterioro debido a la promulgación de leyes que reglamentan los contenidos de medios], pero si tienes un problema legal, los tribunales van a dirimir de acuerdo a como el gobierno pueda decidir en un momento dado.*

Los comentarios de otros entrevistados describen más allá la manifiesta delicada situación política: “el presidente no ha logrado cambios significativos; el juega con palabras y usa dinero para controlar el juego” [mas que su administración, el presidente fue el centro de los comentarios de los participantes]. “Los cambios anunciados son superficiales”. “La sociedad estaba ya dividida de manera latente, el presidente fue el agente catalizador”. “La situación no es clara, dramática y profundamente difícil”. “El discurso agresivo e insultante del presidente afecta a un sector, la oposición, quien fracasó en su intento de derrocar al presidente el 11 de abril de 2002”. Un participante explica el impacto del entorno político en la economía: “La inestabilidad política esta haciendo estragos económicos, no hay seguridad jurídica que permita las inversiones, el gobierno solo esta invirtiendo en programas sociales. (...) Esto ocasiona desempleo y poca o casi nada inversión privada nacional o extranjera.”

*Implicaciones del entorno político.* El conjunto de implicaciones del entorno político en la práctica de relaciones públicas se puede concretar en cuatro áreas: agencias, corporaciones privadas nacionales y transnacionales y asociaciones sin ánimo de lucro, gobierno y general, que aplican todas las prácticas. El impacto en el sector privado y sin ánimo de lucro es similar y puede resumirse de la siguiente manera: (1) las propias dirección de organizaciones y relaciones públicas profesionales se imponen una autocensura para evitar tomar posiciones o ser identificados con los grupos progubernamentales o la oposición; (2) los profesionales tratan lo más posible de evitar confrontaciones políticas, mientras se concentran en las estrategias y la consecución de objetivos, lo que se ha convertido en un esfuerzo más difícil; (3) tratan de contribuir mediante el mantenimiento del equilibrio de la organización, centrándose en la misión

y los valores corporativos, y trabajando por su supervivencia permanente; (4) los profesionales son cuidadosos con el uso del lenguaje, los significados o las ideas al diseñar mensajes o poner en marcha eventos para los públicos internos y externos que puedan ser interpretados como mensajes o acciones políticas; (5) los profesionales enfatizan mensajes institucionales y astutas e inteligentes comunicaciones para suavizar los niveles de confrontaciones emocionales; (6) existe un gran reto en seguir la trayectoria de las nuevas caras de los oficiales del gobierno y los constantes cambios en las agencias gubernamentales y sus administradores; (7) más que nunca, las relaciones gubernamentales deben llevarse a cabo de una manera “muy amigable”, tratando de conocer a los altos oficiales y asegurándoles un respeto por sus perspectivas ideológicas, ofreciendo apoyo institucional para programas sociales; el cabildeo y las relaciones institucionales son de capital importancia—la tendencia parece indicar hacia una mayor regulación, incluyendo el mantenimiento de un estricto control del cambio de divisas.

“Antes las negociaciones y la formación de relaciones con representantes del gobierno se hacían de profesional a profesional, de persona a persona. La apertura y el acceso de los oficiales gubernamentales hacia las organizaciones privadas han disminuido considerablemente. En este momento el sistema esta bloqueado y abunda la desconfianza”, comentó un participante representando a una corporación privada. Según los entrevistados, algunos empleados del gobierno sienten la obligación de expresar públicamente su apoyo hacia el presidente y su programa político, han surgido algunas tensiones entre profesionales de relaciones públicas dentro de las agencias del gobierno. Por el contrario, otros empleados públicos que trabajan para oficinas locales o regionales tratan de evitar una identificación directa con la administración de Chávez porque existe una oposición significativa en su ciudad o municipio. Sin embargo, ambos tipos de empleados públicos comentan que hacen todos los esfuerzos posibles para suavizar la

polarización política dentro de sus instituciones, subrayando la necesidad de coexistir en un país dividido por perspectivas políticas divergentes. Un entrevistado, representante de una oficina pública, dijo: “Necesitamos permanecer abiertos y dispuestos a contribuir con el proceso de transformación [política, social y económica] del país, manteniendo la comunicación con los sindicatos de trabajadores viejos y emergentes [promocionados por el gobierno] para reducir el riesgo de paros y demostraciones públicas, informando constantemente cuando el gobierno central transfiera los recursos hacia las regiones o instituciones locales y cómo esos recursos son distribuidos.”

El sector de las agencias también ha sido afectado de modo específico. Los entrevistados explicaron que las organizaciones públicas y privadas solicitan mayores niveles de lealtad de las agencias o los consultores para poder acceder a contratos y préstamos, ofrecer o presentar propuestas de proyectos, y establecer alianzas. Como consecuencia, las propuestas de servicios y mecenazgo deben ser bien estudiadas y tejidas, considerando cualquier posible significado político o tratando de evitar tocar temas o ideas polémicas. Un entrevistado dio un interesante ejemplo:

*Para poder obtener un crédito, un trabajo, un financiamiento debes, casi como requisito, no haber estado formando parte de ninguna de las firmas [para solicitar el referéndum en contra del presidente], lo cual ya es una exclusión, lo (...) que hace es promover la polarización, promover el enfrentamiento como si se estuviera librando una batalla. En un sistema democrático están no son herramientas lícitas, transparentes de un sistema democrático porque las instituciones públicas no pertenecen a un sector o a otro sino que a todo el mundo. Y el sector privado también puede existir esa exclusión pero en otro grado. Si formas parte de ese medio, de esta población que no esta polarizada, que esta atenta, que esta mas bien desempeñándose, tratando de mantener una posición muy independiente siempre tienes que amoldarte a que tipo de relación vas a establecer ya sea pública o privada para que esa polarización no te afecte.*

Entrevistados de los diversos sectores incluidos en el estudio afirmaron que en muchas ocasiones han tenido que pedir que sus derechos humanos, estatus profesional, grado de expertos

y tareas fueran considerados por encima de cualquier afiliación política o ideológica. En relación con la nueva conciencia de los ciudadanos sobre sus derechos y la necesidad de participación política, todos los entrevistados admitieron que tienen que vérselas con una ciudadanía más activa. “Hay más grupos, son más activos pero las soluciones que se ofrecen no son eficientes y la situación continua igual o peor. Este conflicto obliga a la gente a participar, a prepararse, a enterarse de sus derechos y podría resultar en una sociedad más involucrada y organizada”, argumentó un participante.

#### Aspectos para el Debate y Conclusiones

Si Venezuela está en un momento crucial o en un punto de cambio de su historia, como explicaron la mayoría de entrevistados, la profesión y los profesionales de relaciones públicas están también en una coyuntura crítica. Las presiones de la sociedad aumentan, forzando a las organizaciones a reconsiderar los enfoques de relaciones públicas, en particular cuando tienen que negociar con el gobierno y la comunidad. La consideración de prácticas específicas y usos de las relaciones públicas significa una adaptación del ejercicio profesional para atender y considerar las fuerzas externas como lo describen los investigadores de la gerencia estratégica internacional.

Ante los resultados de este estudio, se podrían debatir las probables recomendaciones de las diversas funciones de relaciones públicas en Venezuela (Ej., gobierno, empleados, comunidad, medios, relaciones con accionistas), que podrían servir como punto de comparación con otros países que atraviesan situaciones similares o al menos parte de los síntomas presentes en los contextos socioeconómico y político descritos. Realmente, algunos países del este de Europa, África y Latinoamérica experimentan entornos comparables.



Vamos a exponer las implicaciones desde los públicos internos hacia los externos. Respecto a las relaciones con empleados, las relaciones públicas parecen haber adquirido funciones de estabilización y ánimo para ayudar a las organizaciones a mantener la atención de los empleados en sus objetivos y actividades, en vez de en el apurado entorno exterior. Las organizaciones en Venezuela parecen estarse esforzando por su estabilidad y supervivencia a largo plazo en un emergente orden social, económico y político. Dicha supervivencia depende en gran manera en que los directivos y empleados sean capaces de trabajar conjuntamente para establecer los objetivos organizacionales. Los profesionales de relaciones públicas podrían usar estrategias, actividades y herramientas de comunicación, para disminuir de modo inteligente y sutil las tensiones generadas por el entorno mientras recuerdan a los miembros de la organización permanentemente el punto en que se encuentra la organización y a dónde quiere llegar en determinados plazos de tiempo. No es una tarea fácil, pero es posible y necesario.

En relación con los accionistas, las mayores demandas desde las oficinas públicas y grupos de la sociedad civil, en un mercado con cierres de agencias y empresas o reestructuraciones constantes, ejercen grandes presiones sobre la organización para revisar y fortalecer sus políticas de donaciones corporativas, filantropía y captación de fondos—en el caso de las asociaciones sin ánimo de lucro. Los accionistas más informados y conscientes parecen ser solicitados en esta situación de gestión de conflicto. Los relacionistas profesionales deberían animar a los directivos a crear o actualizar las políticas de responsabilidad social corporativa de la organización y sus posiciones respecto al desarrollo sostenible (crecimiento económico, bienestar social y protección medioambiental) como la plataforma ideal de donaciones corporativas y políticas y normas filantrópicas, que, por consiguiente, deberían comunicarse a los accionistas como los principios guía para mantener o mejorar el comportamiento y los valores

organizacionales. Así, los relacionistas profesionales deberían estar mejor preparados para negociar con las inversiones sociales estratégicas de sus organizaciones y satisfacer o moderar las expectativas del creciente número de grupos comunitarios y oficinas del sector gobierno que llaman a sus puertas para solicitar participación o ayuda en programas sociales específicos. Este asunto enlaza con la siguiente función de relaciones públicas.

Las relaciones con la comunidad, en un entorno como el venezolano, adquirirían un significado más profundo de construcción de comunidad. En otras palabras, esto significa considerar el rol de la organización “en”, “con” y “para” la sociedad. Las organizaciones Latinoamericanas, incluidas las de Venezuela, han estado rezagadas en el uso de programas estratégicos de relaciones con la comunidad. Este punto de partida, que se observa en otras naciones menos desarrolladas, es una buena oportunidad para dar un gran paso adelante mostrando una preocupación, un interés y unos lazos reales con las comunidades sobre las que influyen las acciones y operaciones de la organización. La emergencia de grupos sociales, políticos y civiles requiere herramientas especializadas en investigación y segmentación de públicos. Este aspecto, según las entrevistas, resulta aún deficiente en la industria de relaciones públicas en Venezuela. Se requeriría de un proyecto a largo plazo para situar la investigación en un alto lugar de importancia en la función de relaciones públicas, tal y como ha sucedido en otros países, ya una mente inquisitiva, un estudio permanente de los temas que afectan a la sociedad y de la incorporación de pasos de “investigación” iniciales—digamos mantenimiento de registros, abordando cuestiones cualitativas, creación de redes—queda un largo camino para asegurar que los profesionales realmente comprendan sus carencias para un entendimiento oportuno y cabal de sus ambientes internos y externos. También les situaría por delante del juego si son proactivos en hacer que sus organizaciones se abran a los grupos emergentes o reconfigurados, y que estén

dispuestos a exponer sus estrategias de construcción de comunidad con una filosofía organizacional bien segmentada y transparente.

Las relaciones con el gobierno se han tornado un gran reto para los relacionistas profesionales venezolanos. El gobierno establece constantemente cambios sobre el terreno y sin normas claras sobre la constante asignación y reasignación de oficiales públicos. Sólo el seguimiento de dichos campos y mantenerse al día de quién es quién supone ya un trabajo a tiempo completo. Esto significa también emplear mucho tiempo en mantener archivos sobre los personajes políticos y los gabinetes gubernamentales de nueva creación y en educar a los líderes políticos emergentes acerca de los diversos intereses y asuntos de un gran número de organizaciones así como sobre la capacidad para generar alianzas o relaciones entre gabinetes públicos, asociaciones sin ánimo de lucro, grupos de comunidades y organizaciones domésticas y transnacionales de todo tipo. Esta es sin duda una oportunidad tanto para consultores y agencias privadas como para los relacionistas profesionales del gobierno. Existe un portal del gobierno venezolano llamada “Gobierno Online” que contiene información útil sobre las estructuras, servicios, oficiales, etc., de la administración. La evaluación de dicha herramienta de comunicación queda fuera de los propósitos de esta investigación, pero podemos suponer que también en este aspecto existe un amplio terreno para introducir mejoras. Al menos, el asunto se manifestó en las entrevistas. De modo que, los profesionales del gobierno y de relaciones públicas de corporaciones pueden explorar varias formulas para mejorar el intercambio de información, el acceso mutuo, y potenciales programas de cooperación, que resultarán en prácticas de relaciones estratégicas gubernamentales y una mayor y más sana participación de los ciudadanos en el proceso democrático, incluyendo el proceso de formación de políticas.

### Limitaciones e Investigaciones Futuras

Puesto que este estudio ha sido llevado a cabo con investigación cualitativa mediante una muestra indicativa, los resultados no pueden generalizarse al conjunto de la población de los relacionistas profesionales en Venezuela. Una vez aclarada esta cuestión, hay que resaltar que los seleccionados en la muestra son reconocidos como los líderes del sector, representantes del gobierno, asociaciones sin ánimo de lucro, agencias, empresas nacionales y transnacionales, asociaciones profesionales y organizaciones de educación superior. Es así como los resultados pueden interpretarse como tendencias marcadas del momento cuando se realizó la investigación.

Otra limitación es la focalización en sólo las dos principales ciudades, Caracas y Maracaibo, o la naturaleza de esta investigación sólo nos permite proporcionar ausencia de participantes de otras localidades urbanas o rurales. La naturaleza de la investigación sólo nos permite proporcionar una instantánea de un periodo de tiempo concreto. Además, los contextos políticos y socioeconómicos son dinámicos, por lo que su influencia sobre las relaciones públicas puede ir cambiando con el tiempo.

Es necesario llevar a cabo futuras investigaciones para explorar más en profundidad el impacto de las condiciones políticas y socioeconómicas sobre la evolución y las prácticas de las relaciones públicas en todo el mundo. Esto podría calcularse desde el punto de vista de los profesionales, los departamentos de corporaciones, las agencias, la función gubernamental (oficinas, ministerios y empresas), y las asociaciones profesionales. El entorno no solamente influye sobre los recursos destinados a la práctica de relaciones públicas, sino también sobre el tipo de políticas, estrategias, contenido de los mensajes y métodos de distribución empleados para estimular la comprensión mutua y el sentido de comunidad entre diversas organizaciones y públicos. Además, futuros estudios de relaciones públicas globales podrían enfatizar también los

efectos sobre la práctica profesional de las demandas intelectuales y emocionales que surgen en un entorno volátil y adverso, como en el caso de Venezuela.

### Bibliografía

- Asociación Venezolana de Técnicos Superiores Universitarios en Relaciones Públicas. (n.d.). Brochure.
- Banco Central de Venezuela Web site available at <http://www.bcv.org.ve/>
- Bartlett, C.A., & Ghoshal, S. (1998). *Managing across borders: the transnational solution* (2<sup>nd</sup> ed.). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Betancourt, R. (1969). *Venezuela: política y petróleo 3ra edición [Venezuela: politics and petroleum* (3<sup>rd</sup> ed.)]. Caracas, Venezuela: Editorial Senderos.
- Brotton, G.D., Lohrke, F.T., & Lu, J.W. (2004). The evolving definition of what encompasses international strategic management research. *Journal of International Management*, 10, 413-429.
- Brown, G. (2005, November). Venezuela: Spreading the wealth. *Latin Trade*, 13(11), p. 54.
- Carrera-Damas, G. (1979). *Historia contemporánea de Venezuela; bases metodológicas* (2da edición) [*Contemporary history of Venezuela; methodological bases*, 2<sup>nd</sup> ed.]. Caracas, Venezuela: Universidad Central de Venezuela.
- Ceaser, M. (2003, September 9). Venezuela's new motto: power to the people. *The Christian Science Monitor*. Retrieved September 24, 2003 from <http://www.csmonitor.com/2003/0909/p07s02-woam.html>
- Culbertson, H.M., Jeffers, D.W., Stone, & Terrell, D.B. (1993). *Social, political, and economic contexts in public relations: Theory and cases*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Culbertson, H.M., & Jeffers, D.W. (1992). Social, political, and economic contexts: Key in educating true public relations professionals. *Public Relations Review*, 18, 53-65.
- Daniels, J.D., & Radebaugh, L.H. (2004). *International business: Environments and operations* (10<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Davis, P., Desai, A., & Francis, J. (2000). Mode of international entry: An isomorphism perspective. *Journal of International Business Studies*, 31(2), 239-258.
- Dudley, S. (2005, November 17). Chávez oil diplomacy attracting new friends. *The Miami Herald* website. Retrieved November 17, 2005 from <http://www.miami.com/mld/miamiherald/news/world/venezuela/13187475.htm>
- Elenkov, D. (1997). Strategic uncertainty and environmental scanning: The case for institutional influences on scanning behavior. *Strategic Management Journal*, 18(4), 287-302.
- El ritmo de crecimiento se mantiene por octavo trimestre consecutivo. (2005). Banco Central de Venezuela Web site. Retrieved November 19, 2005 from <http://www.bcv.org.ve/c4/notasprensa.asp?Codigo=4423&Operacion=2&Sec=False>
- Etnografía. (2006). Defensoría del Pueblo Web site. Retrieved June 1, 2006 from <http://www.defensoria.gov.ve/lista.asp?sec=190400>
- Ferrari, M.A. (2003). Public relations in Chile: Searching for identity and imported models. In K. Sriramesh & D. Verčič (Eds.), *Global Public Relations Handbook: Theory, Research, and Practice* (pp. 378-395). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Guillen, M. (2000). Business groups in emerging economies: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43(3), 362-380.
- Index of Economic Freedom. (2005). The Heritage Foundation / Wall Street Journal. Retrieved January 28, 2005 from <http://www.heritage.org/research/features/index/country.cfm?id=Venezuela>
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2006). Available at <http://www.ine.gov.ve/>
- Khana, T., & Palepu, K. (1997). Why focused strategies may be wrong for emerging markets. *Harvard Business Review*, 75(4), 41-51.
- Kennett, D. (2001). *A new view of comparative economic systems*. Fort Worth, TX: Harcourt College Publishers.
- Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *Academy of Management Review*, 24(2), 308-324.
- Kostova, T., & Zaheer, S. (1999). Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, 24(1), 64-81.
- Ley de Ejercicio de Periodismo. (1994, December 22). *Gaceta Oficial de la República de Venezuela, Año CXII, Mes III, # 4819 Extraordinario*. Caracas, Venezuela.
- Lindlof, T.R. (1995). *Qualitative communication research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lukaszewski, J.E. (2004). Building a global environment of integrity. *The Public Relations Strategist*, 10(1), 12-13.
- Mead, R. (1994). *International management: Cross cultural dimensions*. Boston, MA: Blackwell Business.
- Merchán-López, J. (1993). *Manual de teorías y técnicas magistrales de las relaciones públicas (3ra edición) [Manual of theories and magistral techniques of public relations (3rd ed.)]*. Caracas, Venezuela: Fundación Amigos de I.U.D.E.R.P.
- Misión de la OEA dicen que han encontrado gran polarización y tensión política. (2005, November 19). *El Nacional* online. Retrieved November 19, 2005 from [http://www.eluniversal.com/2005/11/19/pol\\_ava\\_19A633849.shtml](http://www.eluniversal.com/2005/11/19/pol_ava_19A633849.shtml)
- Molleda, J.C., & Suárez, A.M. (2005). Challenges in Colombia for public relations professionals: A qualitative assessment of the economic and political environments. *Public Relations Review*, 31, 21-29.
- Molleda, J.C. (2004). Partners in an Alliance with a global reach. *The Public Relations Strategist*, 10(1), 48-51.
- Molleda, J.C., Athaydes, A., & Hirsch, V. (2003). Public Relations in Brazil: Practice and Education in a South American Context. In K. Sriramesh & D. Verčič (Eds.), *Global Public Relations Handbook: Theory, Research, and Practice* (pp. 356-377). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Molleda, J. C. (2001). International paradigms: The Latin American school of public relations. *Journalism Studies*, 2(4), 513-530.
- Molleda, J.C. (1997). *An assessment of western multinational oil corporations in Venezuela; Communication strategies and awareness of publics*. Unpublished master's thesis, Radford University, Virginia.
- Moss, D., & DeSanto, B. (Eds.). (2002). *Public relations cases: International perspectives*. New York: Routledge/Taylor & Francis Group.

- Ocando-Yamarte, G., & Villalobos-Paz, J. (1975). *La enseñanza de las relaciones públicas en Venezuela; análisis crítico [The teaching of public relations in Venezuela; a critical analysis]*. Unpublished bachelor's thesis, Universidad del Zulia, Maracaibo, Zulia, Venezuela.
- Oliveros, L. (2004). Otro año más del viernes negro [Another year of the black Friday]. Analítica.com Venezuela Website. Retrieved January 28, 2005 from <http://www.analitica.com/va/economia/opinion/2862385.asp>
- Paluszek, J. (2004). How do we fit into the World? *The Public Relations Strategist*, 10(1), 6-8/10-11.
- Parkinson, M.G., & Ekachai, D. (Eds.). (2006). *International and intercultural public relations: A campaign case approach* (pp. 306-319). Boston, MA: Pearson Education/Allyn & Bacon.
- Parra-Luzardo, G. (1996). *De la nacionalización a la apertura petrolera; derrumbe de una esperanza (2da edición) [From nationalization to oil opening; the fall of a hope, 2<sup>nd</sup> ed.]*. Maracaibo, Venezuela: Ediluz.
- Peng, M., & Heath, P. (1996). The growth of the firm in planned economies in transition: Institutions, organizations, and strategic choice. *Academy of Management Review*, 21(2), 492-528.
- Pérez-Schael, M.S. (1993). *Petróleo, cultura y poder en Venezuela [Petroleum, culture and power in Venezuela]*. Caracas, Venezuela: Monte Ávila Latinoamericana.
- Poindexter, P.M., & McCombs, M.E. (2000). *Research in mass communication: A practical guide*. Boston, MA: Bedford / St. Martin's.
- Reel, M. (2005, July 15). Venezuela has oil money, and Chavez sings his tune. *The Washington Post* (p. A1). Retrieved July 18, 2005 from [http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2005/07/14/AR2005071402133\\_pf.html](http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2005/07/14/AR2005071402133_pf.html)
- Rosenzweig, P., & Singh, J. (1991). Organizational environments and the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, 16, 340-361.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. New York: Harper and Row.
- Sharpe, M.L., & Pritchard, B.J. (2004). The historical empowerment of public opinion and its relationship to the emergence of public relations as a profession. In D.J. Tilson & E.C. Alozie (Eds.), *Toward the common good; perspectives in international public relations* (pp. 14-36). Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Sriramesh, K. (2004). *Public relations in Asia: An anthology*. Singapore: Thomson Learning Asia.
- Sriramesh, K., & Verčič, D. (2003). A theoretical framework for global public relations research and practice. In K. Sriramesh & D. Verčič (Eds.), *The global public relations handbook: Theory, research, and practice* (pp. 1-19). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sriramesh, K., & Verčič, D. (2000). *A framework for understanding, and conducting, international public relations*. Paper presented at the International Public Relations Symposium, Bled, Slovenia.
- Taylor, M. (2001). International public relations: Opportunities and challenges for the 21<sup>st</sup> Century. In R.L. Heath (Ed.) & G. Vásquez (Contributing Ed.), *Handbook of public relations* (pp. 631-634). California: Sage Publications.
- Timeline: Venezuela; a chronology of key events. (n.d.). BBC News UK Edition Website. Retrieved January 28, 2005 from [http://news.bbc.co.uk/1/hi/world/americas/country\\_profiles/1229348.stm](http://news.bbc.co.uk/1/hi/world/americas/country_profiles/1229348.stm)

- Tilson, D.J., & Alozie, E.C. (2004). *Toward the common good: Perspectives in international public relations*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Toro-Hardy, J. (1991). *Venezuela y el petróleo del Islam; el extraordinario futuro del petróleo venezolano [Venezuela and the petroleum of Islam; the extraordinary future of Venezuelan oil]*. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo.
- Turk, J.V., & Scalan, L.H. (Eds.). (2004). *The evolution of public relations: Case studies from countries in transition (2<sup>nd</sup> ed.)*. Gainesville, FL: The Institute for Public Relations Research and Education.
- Van Ruler, B., & Verčič, D. (2004). *Public relations and communication management in Europe: A nation-by-nation introduction to public relations theory and practice*. Berlin, Germany: Mouton de Gruyter.
- Verčič, D., Grunig, L.A., & Grunig, J.E. (1996). Global and specific principles of public relations: Evidence from Slovenia. In: H.M. Culbertson & N. Chen, *International public relations; a comparative analysis* (pp. 31-65). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Wimmer, R.D., & Dominick, J.R. (2003). *Mass media research: An introduction (7<sup>th</sup> ed.)*. Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning.