

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

LAS RELACIONES PÚBLICAS, UNA ESTRATEGIA DE LA COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL PARA LA IMAGEN CORPORATIVA

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
ESPECIALIDAD COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

P R E S E N T A:

MARISOL CELAYA MERCADO

DIRECTOR DE TESIS: ESPERANZA ALEJANDRA CABRERA MARTÍNEZ

MÉXICO, D.F

NOVIEMBRE 2004



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Para mis padres:

*Como un testimonio de cariño y eterno agradecimiento por mi existencia, valores  
morales y formación profesional.*

*Porque sin escatimar esfuerzo alguno, han sacrificado gran parte de su vida para formarme y porque  
nunca podré pagar todos sus desvelos ni aún con las riquezas más grandes del mundo.*

*Por lo que soy y por todo el tiempo que les robé pensando en mí... gracias*

Este trabajo engloba los esfuerzos realizados a lo largo de mi vida y representa el más grande agradecimiento que les puedo dar a mis padres, hermanos y a toda mi familia (Chuchito, Carmelita, Doc, Ivonne e Itzel) que me apoyaron a lo largo de mi educación y que me han permitido llegar a este momento tan importante.

También quiero agradecer a mis amigas Itzel y Gaby por los momentos buenos y malos que compartieron conmigo y a Ernesto, por su apoyo incondicional y no dejarme sola ni un momento.

Gracias a todos...

## CONTENIDO TEMÁTICO

INTRODUCCIÓN.....	5
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LAS RELACIONES PÚBLICAS</b>	
1.1 La comunicación organizacional.....	7
1.2 Comunicación interna y comunicación externa.....	12
1.3 Las relaciones públicas.....	20
1.4 Estructura del área de relaciones públicas.....	25
1.5 Fases y técnicas de las relaciones públicas.....	31
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>LA VINCULACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LAS RELACIONES PÚBLICAS, BENEFICIA POSITIVAMENTE LA IMAGEN CORPORATIVA</b>	
2.1 La función de las relaciones públicas dentro de la comunicación organizacional.....	38
2.2 Las relaciones públicas y su vinculación directa con la imagen corporativa .....	50
2.3 Influencia de la comunicación organizacional y las relaciones públicas en los diversos públicos.....	55
2.4 El comunicador organizacional y el relacionista público, estrategias centrales en situación de crisis.....	60
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>CASO: FIRESTONE – FORD</b>	
3.1 Antecedentes.....	65
3.2 Firestone y Ford durante la crisis, una guerra de declaraciones.....	68
3.2.1 El manejo de su Imagen.....	73
3.3 Resultados y consecuencias del mal manejo de su Imagen.....	77
3.4 Estrategias de relaciones públicas en el caso Firestone – Ford.....	81
3.5 Elaboración y manejo de un programa de relaciones públicas.....	87
3.6 Propuesta del programa de relaciones públicas.....	94

CONCLUSIONES.....103

FUENTES DE INFORMACIÓN.....106

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, la comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de toda organización, es una herramienta, un elemento clave que juega un papel primordial en su mantenimiento, por lo cual, debemos entender que su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales; ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo específico.

En la presente tesis mi principal interés es el definir la función de relaciones públicas y comunicación organizacional dentro de las organizaciones primordialmente lucrativas llamadas comunmente empresas, pues en México es donde podemos observar un mayor desarrollo de ambas disciplinas, para posteriormente resaltar la importancia que tiene la vinculación de estas, es decir, a las relaciones públicas como estrategia de la comunicación organizacional en beneficio de la imagen de la organización, específicamente en una situación de crisis como es el caso de Firestone - Ford, el cual será analizado para dar una serie de estrategias que conllevarán a la propuesta de un programa de relaciones públicas.

El capítulo I define y explica a la comunicación organizacional y las relaciones públicas desde el punto de vista de diversos estudiosos de la comunicación como Gerald Goldhaber, Charles Redding, Philip K. Tompkins, etc, tomando como punto de partida sus antecedentes, elementos que las conforman y las actividades que sus profesionales desempeñan dentro de las organizaciones, para posteriormente analizar su relación existente.

Para comprender a la comunicación organizacional, es necesario analizar la comunicación interna y externa de la organización ya que ambas conforman el sistema de comunicación de la organización que van a permitir su funcionamiento más óptimo.

Para hablar de comunicación organizacional es necesario hablar de comunicación interna, puesto que son el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

En cuanto a comunicación externa se refiere, es necesario hablar de las relaciones públicas y la publicidad, ya que es a través de éstas como son emitidos los mensajes por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus actividades, productos o servicios

Asimismo, dentro de este capítulo se presentan los antecedentes más representativos de las relaciones públicas, así como diversas definiciones, estructura de su área, fases y técnicas para poder comprender mejor su función.

En el capítulo II se estudia la vinculación existente entre la comunicación organizacional y las relaciones públicas y cómo a través de esta se obtienen beneficios en la imagen corporativa dentro de la organización, ya que cuando hablamos de una práctica de relaciones públicas la definimos como el deliberado, planeado y sostenido esfuerzo para establecer y mantener un mutuo entendimiento entre una organización y su público, por tanto, la comunicación organizacional y las relaciones públicas son acciones de comunicación planificadas y dirigidas a construir una imagen corporativa positiva a públicos con el fin de crear actitudes positivas hacia la organización misma.

Un elemento central de esta tesis es la imagen que la organización muestra ante los diversos públicos y ante diversas situaciones, ya que una mala imagen o una equivocada dirección de las relaciones públicas y por consiguiente de la comunicación organizacional, significa el fracaso rotundo de la organización, dando como consecuencia el cierre de fuentes de trabajo, el fracaso del empresario, del director o de los socios sin importar el tamaño de la empresa o su giro, como se muestra en el siguiente capítulo.

A lo largo del capítulo III se realiza un análisis del caso Firestone - Ford que saltó a la luz pública en julio del 2000 y marcó el inicio de un periodo de declive para los fabricantes. Los problemas detectados en algunos de los vehículos perjudicaron en gran medida la imagen de ambas empresas lo cual se vio reflejado en sus ingresos. Por lo que en este capítulo se realiza un análisis de dicho caso, del manejo de su imagen y por consiguiente, se presentan las estrategias de comunicación basadas en el análisis del caso Firestone - Ford , dando como resultado la propuesta del Programa de Relaciones Públicas.



# CAPITULO I

## CUESTIONES BÁSICAS DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

### 1.1 La comunicación organizacional

En las últimas décadas del siglo pasado, diversos profesionales de la comunicación centraron sus estudios en la comunicación organizacional, tales como Gerald Goldhaber, Charles Redding, Philip K. Tompkins, Long y Lewis, etc.

Charles Redding es uno de los grandes analistas de los orígenes de la comunicación organizacional que centra sus estudios en los orígenes de esta ciencia, así como en los impedimentos y límites que podemos encontrar a la hora de implementar la comunicación en las organizaciones<sup>1</sup>.

Redding y Philip K. Tompkins proyectan una evolución de la comunicación organizacional y proponen dos grupos de referencia: el primero es aplicable al período 1900-1970, en el cual los diversos conceptos de comunicación organizacional que se elaboran así como las teorías más destacadas son derivadas de tres fuentes primarias: Doctrina Retórica Tradicional, Teoría de las Relaciones Humanas y Teoría del Management Organizacional. En el segundo período las orientaciones análogas que son propuestas como las más eficaces para la investigación en este campo son: la Teoría Moderna, la Teoría Naturalista y la Teoría Crítica.

Asimismo, Charles Redding, considera que la evolución histórica de la comunicación organizacional puede ser dividida en tres grandes períodos:

1.- La Era de la Preparación (1900-1940): los estudios se centraron en los procesos de comunicación, en las cualidades y habilidades técnicas necesarias para el desarrollo de la comunicación en el mundo empresarial y en el fenómeno organizacional.

---

<sup>1</sup> La organización lucrativa llamada comúnmente empresa presenta un mayor desarrollo de la comunicación organizacional y relaciones públicas.

2.- La Era de la Identificación y Consolidación (1940-19710): se empezaron a dar formas, a establecer los límites y contornos de una nueva materia denominada "Business and Industrial Communication" (Comunicación Empresarial e Industrial).

3.- La Era de la Madurez (1970 hasta nuestros días): en esta etapa es cuando se produce una gran proliferación de investigaciones empíricas, acompañadas de grandes esfuerzos para innovar y desarrollar conceptos, premisas teóricas y críticas filosóficas.

En este marco, no podemos dejar de lado que en México la comunicación organizacional se encuentra en la etapa de posicionamiento, puesto que los grandes usuarios de la comunicación organizacional en este momento son las organizaciones lucrativas, grandes y medianas, la banca, las aseguradoras y las empresas manufactureras se encuentran incrementando su demanda por servicios de comunicación interna. Sin embargo en esta etapa de transición que vive el país, existe la creciente tendencia hacia la contratación de servicios externos y ciertamente el sector de consultoría está viendo una multiplicación de proveedores de comunicación integral y una diversificación e incremento de solicitudes para sus servicios.

Algunas de las definiciones que diversos estudiosos presentan sobre comunicación organizacional son:

Gerald M. Goldhaber, quien la define como "el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes"<sup>2</sup>, dicho autor centra sus estudios en los tipos de conducta que se observan en las comunicaciones de las más complejas organizaciones como sindicatos laborales, hospitales, agencias gubernamentales, empresas comerciales, etc.

Para Redding y Sanborn, la comunicación organizacional es "el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización", dichos autores incluyen en sus estudios la comunicación interna, las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, las relaciones humanas y las relaciones gerencia-sindicatos.

---

<sup>2</sup> Golhaber, Gerald, Comunicación Organizacional, Logos Consorcio Editorial S.A. México, 1981, p.19

Witkin y Stephens la definen como “aquellas interdependencias e interacciones que se producen entre y dentro de los subsistemas, por medio de la comunicación y que sirven a los propósitos de la organización”<sup>3</sup>

De acuerdo a las definiciones anteriores, la comunicación organizacional se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”.

La división de comunicación organizacional en la ICA “Internacional Communication Association” (Asociación Internacional de Comunicación), desarrolló a finales de los setenta una herramienta y procedimiento de revisión de la comunicación en las organizaciones, al examinar las actitudes y percepciones de los miembros de la organización, concluyendo, que los canales de comunicación ascendente, descendente y horizontal proporcionan a los miembros de la organización información clave que les permite evaluar la calidad de los procesos organizacionales. Por su parte, los líderes y directivos de la organización deben buscar información sobre los miembros de la misma para identificar y diagnosticar problemas operacionales y darles solución a las situaciones conflictivas mediante los canales de comunicación.

En este marco, la comunicación organizacional es un proceso que ocurre entre los miembros de una organización, que se adapta paulatinamente al desarrollo de la estructura organizacional considerada absolutamente cambiante, la cual implica la creación, intercambio, proceso y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados. La comunicación organizacional se produce en un contexto en donde las divisiones formales están marcadas, con una especialización, niveles jerárquicos y canales de comunicación que dividimos en formales e informales.

Las organizaciones tienen una estructura de comunicaciones formales o red de canales, por las que fluyen los mensajes en forma ascendente, descendente, horizontal y transversal. Los canales formales se encuentran oficialmente instituidos por la organización y los informales no lo están y son muy frecuentes en

---

<sup>3</sup> Ibidem.

las personas que trabajan juntas en un ámbito concreto, distinguiendo dos tipos de canales informales: la comunicación directa del mando a los empleados y la red informal.

Los comunicadores organizacionales se dirigen a públicos que pueden tener numerosos receptores, aunque existe una relación productiva definida por funciones e intereses recíprocos. Asimismo, aunque se encuentran sujetos a las leyes de la percepción cuando emiten mensajes en medios masivos sociales y organizacionales también tienen acceso a medios interpersonales y nuevas tecnologías de comunicación, es decir, puede tener acceso a otros medios como son los desarrollados por la propia organización o medios masivos de la comunicación organizacional:

- a) tradicionales impresos
- b) electrónicos
- c) nuevas tecnologías
- d) medios gerenciales

El comunicador organizacional tiene un mayor acceso espacio-temporal a sus receptores que el social. Por lo que los procesos de mejora de la comunicación no son tan complicados ni frustrantes y sus mensajes van dirigidos a generar la productividad que dicho sistema a definido como el que le corresponde para justificar su existencia en esa sociedad.

El poder de la comunicación en las organizaciones busca una nueva comprensión del fenómeno comunicativo organizacional, integrando las visiones de los empresarios y consultores con las de los académicos. Los procesos de globalización como la apertura que viven las naciones y las organizaciones, nos habla de la nueva cultura laboral en la cual la tecnología tiene un papel fundamental al analizar el por qué la información es poder y cómo los niveles de comunicación lineal, dinámico y productivo resultan ser procesos de centralización o descentralización de la misma información.

Es a través de la información que las organizaciones cumplen una serie de metas como: estructurar, planear y distinguir patrones de comportamientos para los públicos internos y externos; es ahí donde la información se convierte en un instrumento de retroalimentación para la evolución y el control de la

organización. Un factor clave en la información es que sea confiable para que actúe como puente de unión entre el ambiente y la organización, es decir, que dentro de las comunicaciones se tiene como soporte el modelo de gestión comunicativa en la organización propuesto por Abraham Nosnik, que tiene como propósito ayudar a que todo tipo de organizaciones puedan desarrollar ambientes ricos en información.

Con base en lo anterior se puede afirmar que la organización bien informada se caracteriza porque:

- Se ha estudiado las necesidades de cada uno de sus públicos en cuanto a información se refiere.
- Ha planeado una serie de estrategias (entre las cuales están la producción de medios y la apertura y mantenimiento de canales de información) para poder direccionar la información a sus públicos de manera eficaz (informar lo que tiene que informarse) y eficiente (con el menor desperdicio de recursos disponibles).
- Ha planeado buscar activamente la retroalimentación de sus públicos.
- Está convencida que puede generar mejor comunicación trabajando en conjunto con sus respectivos públicos.

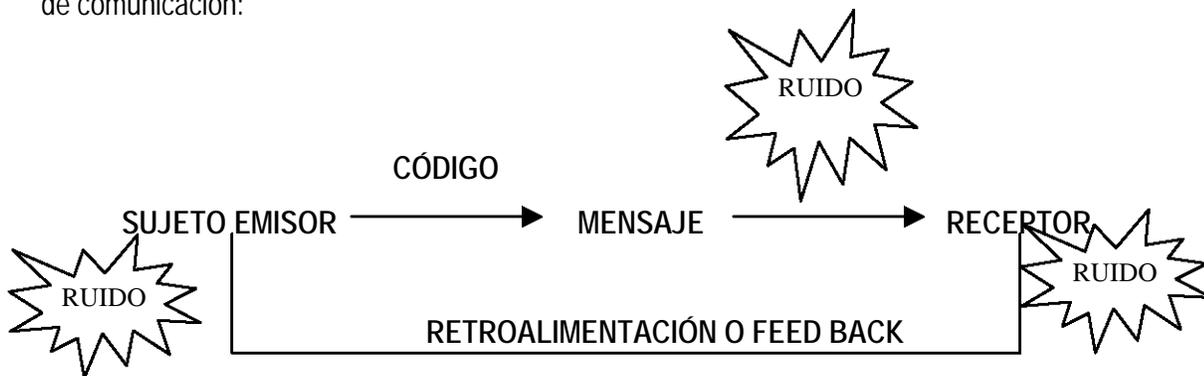
Es entonces cuando se hace necesario establecer una diferencia radical entre la información y la comunicación al interior y exterior de las organizaciones. De acuerdo con Dimitri Weiss la información consiste simplemente en que un emisor emite conocimientos estructurados a un receptor, por lo tanto, la dirección de los datos, en el caso de la información se produce en un solo sentido, a lo cual el receptor es considerado como un sujeto pasivo frente a la información.

La comunicación entre tanto, consiste en intercambios de información con el objetivo de cambiar el comportamiento de las organizaciones. La comunicación se produce en una multiplicidad de sentidos dado que cada receptor del mensaje se transforma a su vez en productos de nuevos y variados mensajes.

## 1.2 Comunicación Interna y Comunicación Externa

Desde un punto de vista más específico, la comunicación es un proceso continuo de intercambio de información entre dos o más participantes. Los principios básicos de la comunicación son: no existe la no comunicación; toda comunicación implica un aspecto de contenido y otro de relación; lo verdadero no es lo que transmite A, sino lo que entiende B; cuando B interpreta mal un mensaje de A, el responsable es siempre A<sup>4</sup>. Estos principios nos van a permitir mejorar nuestras habilidades comunicativas dentro de una organización<sup>5</sup>.

Los elementos que componen el proceso de comunicación son: emisor, receptor, mensaje, código, canal, ruido y feed-back. Para que la calidad sea efectiva y de calidad no basta con transmitir un mensaje, es necesario que este sea recibido y que tenga para el destinatario el mismo significado que para el remitente. En este aspecto, necesitamos realizar un análisis partiendo de los elementos que intervienen en el proceso de comunicación:



El sujeto emisor<sup>6</sup> puede tratarse de cualquier individuo interno o externo de una organización, es la fuente de comunicación, quien desea transmitir un pensamiento o idea a otro u otros. En el caso de una empresa podría tratarse del gerente, secretaria, obrero, cliente, quien sea que tenga necesidad de transmitir una información relacionada con los servicios, sucesos, etc. que ocurra en la empresa.

<sup>4</sup> Referencia de la clase Gestión de Comunicación en las Organizaciones con el Profesor Carlos Avila T.

<sup>5</sup> La organización lucrativa llamada comúnmente empresa presenta un mayor desarrollo de la comunicación organizacional y relaciones públicas.

<sup>6</sup> Referencia de la clase de Identidad e Imagen Corporativa con la Profesora Adriana Reynaga.

El código en este caso se refiere a la forma en que se codificará ese pensamiento, incluyendo la habilidad, la actitud, los conocimientos y el sistema sociocultural. Es más, el éxito total de cada persona se determina también por las habilidades de hablar, escribir, escuchar y razonar. Tenemos ideas preconcebidas sobre temas diversos y esas actitudes afectan nuestras comunicaciones. Se tiene que tomar en cuenta que no se puede comunicar lo que no se sabe y aunque el individuo (emisor) lo sepa, es posible que el receptor no lo entienda

El mensaje es el producto real de la fuente codificadora. Es toda la información que se transmite y si se logra una comunicación exitosa será también todo lo que reciba el receptor

El receptor es el objeto a quien se dirige en mensaje. Pero antes de que esto ocurra el mensaje debe ser decodificado proceso mismo que requiere de las habilidades, actitudes y conocimientos previos sobre el tema del receptor.

El ruido es todo aquel elemento que distorsiona la comunicación y los ruidos más comunes son: competencia entre mensajes; diferentes lenguajes y significados; un clima negativo en la organización; circuitos demasiado largos y complejos; cuellos de botella; contradicciones entre contenido; falta de tiempo para emitir y escuchar; entorno inadecuado.

El feed back es la respuesta del receptor y los buenos comunicadores fomentan la retroinformación y están dispuestos a recibirla. En caso de no hallarla buscan la manera de provocarla, ya sea a través de gestos, de la mirada o breves silencios.

Si en una organización se obtienen respuestas vagas e inapropiadas se debe a que en el proceso existen fuentes de distorsión como las siguientes:

- La codificación se realizó con descuido.
- Selección limitada de símbolos
- Confusión en el contexto del mensaje.
- Nivel de ruido alto.

- Prejuicios, conocimientos y habilidades de percepción del receptor limitadas.
- Poca atención y cuidado en el proceso de decodificación.

En la organización debemos diferenciar los flujos de comunicación al interior y exterior de la misma, aunque ambas estén íntimamente relacionadas y sin una no exista la otra, son el eje principal de la comunicación organizacional:

- Comunicación interna: conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
- Comunicación externa: conjunto de mensajes emitido por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o promover sus actividades, productos o servicios.

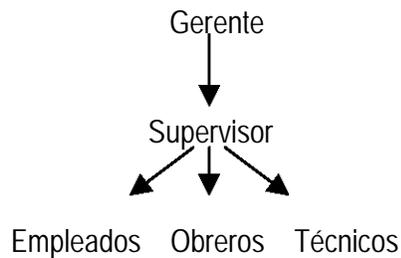
El sistema de comunicaciones a nivel interno comprende las comunicaciones de tipo formal e informal. Las formales se constituyen por el conjunto de vías o canales establecidos por donde circula el flujo de información, relativo al trabajo entre las diversas áreas de la organización y tiene como objetivo lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización que se regulan en las cartas y manuales de la organización.

Las comunicaciones informales constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en preferencias y aversiones de los integrantes de la organización, independientemente del lugar que ocupan en la misma. En este tipo de comunicación la información que se transmite puede tener relación con las actividades de la organización o a la vez puede no tenerla. El flujo de la información circula por los canales abiertos de la organización, pues el compartir la información con todos los miembros de la organización tiene como fin que todos estén informados de lo que deben y desean hacer, es decir, es una forma de fomentar la participación, la identidad y el sentido de pertenencia para que el ambiente sea más favorable para el bienestar de la organización.

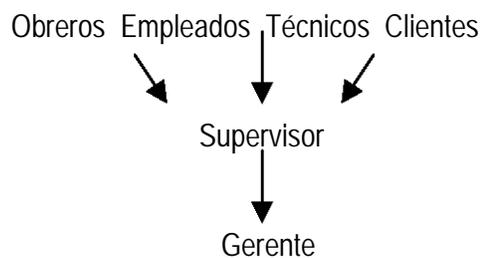
En una organización la comunicación formal e informal son complemento una de la otra y están relacionadas entre sí para el mejoramiento continuo de la organización en el ámbito de las comunicaciones; es decir que dentro de ella no existe ninguna frontera. Por último, se puede decir que la comunicación formal e informal tiene como fin el enviar una serie de mensajes para asegurar una difusión adecuada por los procedimientos estipulados en la organización, mensajes que suelen llevar implícitos los objetivos y políticas que se manejan dentro de la organización.

Dentro de la comunicación formal e informal se habla de comunicación multidireccional, la cual debe ser manejada por el comunicador organizacional de la manera más eficiente para el beneficio de la organización. Dicha comunicación se divide en descendente, ascendente y horizontal.

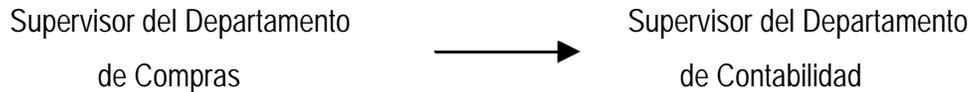
Comunicación descendente: esta clase de comunicación es utilizada para emitir mensajes desde la parte directiva hasta los empleados, tiene como objetivo el indicar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar; en dicha comunicación se pierde el valor comunicativo que lleva el mensaje.



Comunicación ascendente: es cuando los trabajadores de una organización se comunican con los directivos o superiores, dándoles a conocer el panorama general que sucede al interior de la organización, especialmente lo que acontece en los sitios de trabajo; ésta información suele ser detallada y específica.



Comunicación horizontal: se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de estos mensajes tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel. Por otro lado, cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que es comunicación informal y comprende toda la información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización. La comunicación informal incluye el rumor<sup>7</sup>.



Las organizaciones deben elaborar programas de inducción que intervengan en la cultura de la organización, con el fin de propiciar actitudes colectivas para comprender de forma madura la postura y comportamientos que se generan al interior de las organizaciones. Se trata de construir canales confiables, sostenidos, flexibles de comunicación entre todos los miembros, lo cual no sólo se refiere a publicar, hacer eventos deportivos o reuniones frecuentes, es decir, desarrollar una visión compartida de los objetivos de la organización, de los medios, para ejecutar el plan de trabajo y la importancia de constancia de construir una coherente y consiente actitud por trabajar juntos, para competir y ser cada vez mejores. Para llevar a cabo este tipo de propuestas es importante la creación de estrategias comunicativas que permitan actuar de manera productiva tanto para la organización como para sus públicos.

---

<sup>7</sup> Conceptos manejados en la clase Gestión de la Comunicación en las Organizaciones, por el profesor Carlos Avila Toscano.

El objetivo de la comunicación interna es armonizar y coordinar las formas de comunicación externa e interna para crear una relación positiva entre la organización y sus públicos. Su concepción enumera una serie de funciones del departamento o área responsable de la comunicación organizacional:

- ✓ Planeación estratégica de la comunicación: sin ésta, los esfuerzos realizados fracasarán ya que no tendrán un seguimiento ni coherencia entre unos y otros.
- ✓ Administración efectiva de las actividades de comunicación: es importante seguir un proceso administrativo completo: planeación, desarrollo, implementación, retroalimentación y mantenimiento para establecer un proceso comunicativo claro y estandarizado.
- ✓ La experiencia, habilidad y los conocimientos de los profesionales de comunicación: es necesario sacar provecho del capital humano con el que se cuenta para reforzar el proceso comunicativo.
- ✓ Medios y herramientas de comunicación de alta calidad: seleccionar siempre el medio de acuerdo al mensaje que se quiera transmitir.

En cuanto a comunicación externa se refiere, Gary Kreps la define como “la comunicación externa en las organizaciones implica dar y recibir información entre las organizaciones y sus entornos relevantes”<sup>8</sup>. El entorno conforma todos los factores externos a la organización, por lo que las organizaciones y sus entornos están conectados por flujos de mensajes que proporciona a cada uno información relevante y el entorno relevante proporciona a los miembros de la organización información importante para procesar.

Dar y recibir son dos actividades comunicativas importantes e interrelacionadas, pues envía información de la organización a los representantes del entorno relevante y busca información pertinente del entorno relevante para la organización.

Asimismo Kreps indica que la comunicación externa se utiliza para proporcionar información persuasiva a los representantes del entorno acerca de las actividades, productos o servicios de la organización. La información enviada por medio de canales externos puede utilizarse para influir sobre las actividades de los individuos y de los grupos e el entorno relevante. Llevando la propuesta de Kreps a la práctica profesional podemos señalar que las organizaciones intercambian información constante con su entorno

relevante. En este caso, el entorno relevante son los clientes de la organización que utilizan los servicios. Por lo general, las organizaciones definen como comunicación externa formal a las áreas de publicidad y relaciones públicas, que tienen por objetivo el crear una imagen positiva ante sus públicos.

La publicidad puede ser dividida en dos tipos:

a) Publicidad promocional: consiste en dar a conocer en forma masiva, al público en general las características de los productos y/o servicios de la organización a través de medios masivos de comunicación como radio, televisión, prensa, etc. Para desarrollar la conveniencia de su consumo o uso, con el fin específico de incrementar ventas.

b) Publicidad institucional: se emplea para tratar de formar una imagen favorable de una organización a través de los medios masivos de comunicación, y no para vender un producto o servicio.

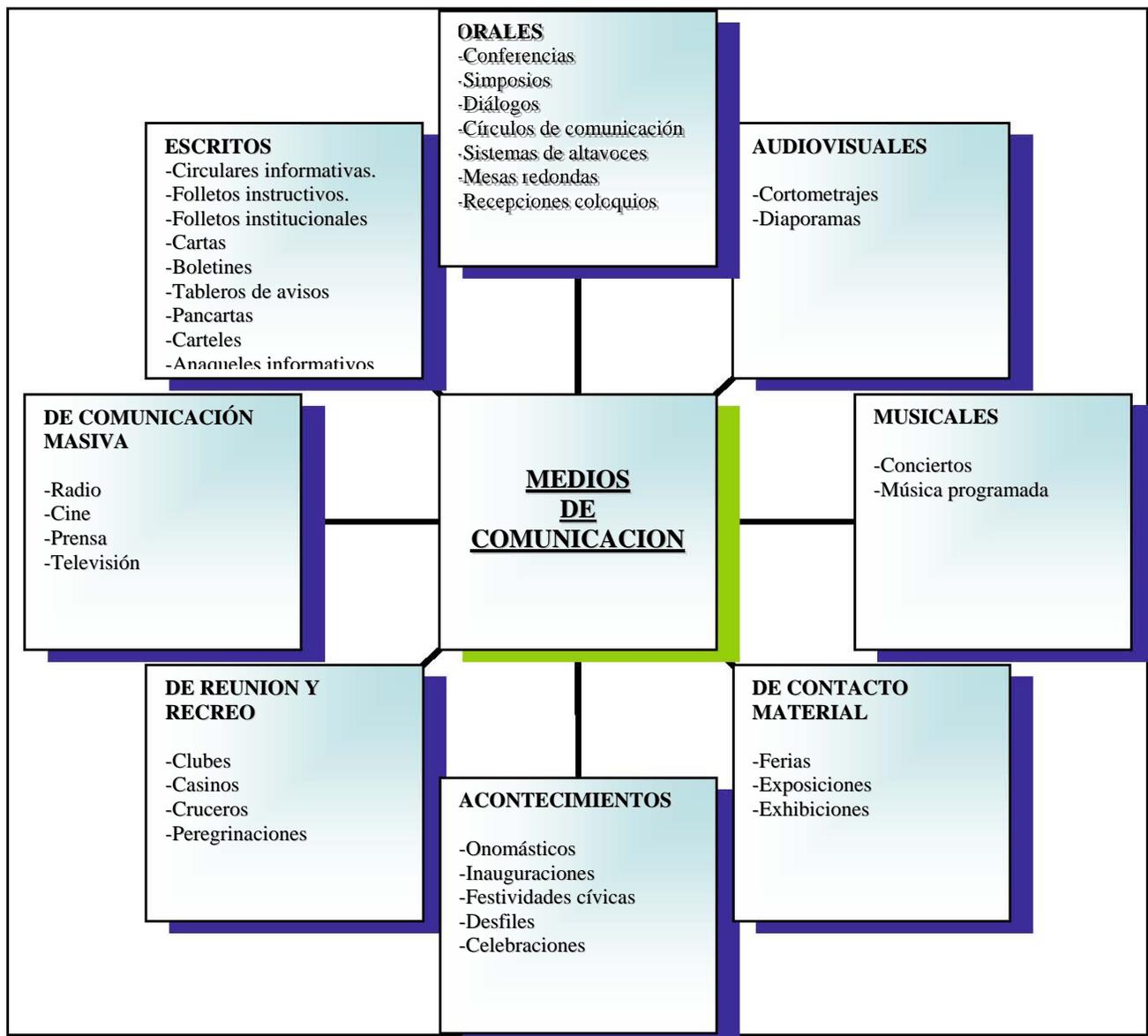
Las relaciones públicas constituyen una acción planeada y un proceso de integración de intereses legítimos para promover el desarrollo, tanto de la organización como de la comunidad o sector al cual pertenece. La función integral del relacionista público desde la perspectiva de Carlos Bonilla, constituyen el conjunto de actividades más óptimas para los flujos de comunicación entre la organización y sus públicos internos y externos, sin dejar de lado que dichas actividades se encuentran inmersas en el ámbito de la comunicación organizacional, para promover el entendimiento de ambos públicos, y su participación en tareas de desarrollo recíproco que redunden en el desarrollo comunitario.

Los objetivos de esta función integral es el de alcanzar los objetivos organizacionales, los cuales deben ser coincidentes con los de la propia comunidad. Asimismo, el relacionista público se concibe dentro de la organización con una conducta social aceptable, ya que se enmarca en los proyectos de desarrollo comunitario y los intereses de la organización como de sus públicos, son principios esenciales de las relaciones públicas.

El objetivo central de la función de relaciones públicas es elaborar, implantar y evaluar programas de comunicación y relaciones públicas destinados a integrar la organización con todos sus públicos, es decir, las relaciones públicas son esencialmente una función de comunicación y las estrategias que contienen

sus programas de acción, implican el desarrollo de programas de comunicación en todos los niveles, es decir, utilizan la palabra escrita, hablada y las imágenes. Siguen tres vías de acceso: el contacto personal, los medios de comunicación controlados y los medios de comunicación públicos.

Los medios de comunicación más empleados por el relacionista público en los programas de relaciones públicas, de acuerdo con la clasificación de Carlos Bonilla se presentan en la siguiente figura:



Tanto la publicidad como las relaciones públicas deben mantenerse en constante comunicación, ya que la

función de relaciones públicas deberá asesorar a la de publicidad en aquellos aspectos que puedan influir en la imagen de la organización, aún cuando la publicidad esté encaminada exclusivamente a incrementar la venta de algún producto o servicio, y el que no sea institucional no quiere decir que no sea un medio o vehículo de relaciones públicas, por lo tanto, deben estar en constante comunicación los responsables de ambas funciones.

### **1.3 Las relaciones públicas**

En un contexto general, los orígenes de las relaciones públicas se remontan a la influencia que ejerce la opinión pública en las actividades humanas, es decir, buscan que los públicos que interesen a una organización<sup>9</sup> se formen buena imagen u opinión acerca de ella e influya favorablemente en sus actitudes hacia la misma, por lo que se advirtió desde hace muchos siglos el poder que tienen las relaciones públicas, al realizarse prácticas tendientes a modificar la opinión de los diversos públicos.

En este apartado, considero los antecedentes más representativos para nuestro estudio ya que hay diversos autores que las mencionan desde tiempos anteriores como Jorge Ríos Szalay<sup>10</sup>, el cual nos menciona que la opinión pública desempeñó un papel muy importante en la historia de los antiguos griegos y romanos, ya que en Grecia, debido al sistema democrático, que tuvo su nacimiento precisamente en ese pueblo, fueron ampliamente empleadas ciertas técnicas para modificar la opinión pública con fines políticos. Por su parte, los romanos popularizaron la expresión *Vox populi, vox Dei* ("la voz del pueblo es la voz de Dios"), ejemplo que nos muestra la importancia que le concedían a la opinión pública.

Para el siglo XV, jugó un papel trascendental la invención de la imprenta, ya que impulsó la circulación de la palabra escrita, convirtiéndose en una de las herramientas principales de las relaciones públicas. A principios del siglo XVI, se difundió ampliamente en Europa la obra "El Príncipe", de Nicolás Maquiavelo, el cual se podría considerar como tratado sobre relaciones públicas para gobernantes, ya que su influencia alcanzó a políticos tan importantes como Napoleón Bonaparte, quien a finales del siglo XVIII y principios del XIX supo divulgar de forma estratégica la información y ante sus soldados y la opinión pública supo llevar una imagen de líder y de genio militar que le permitió motivarlos y dar grandes éxitos a los franceses a las más ambiciosas campañas.

Asimismo, durante el siglo XVIII cuando los dirigentes de la Revolución Francesa llevaron a cabo una campaña muy intensa en Europa para ganarse el apoyo de la opinión pública, tanto de los franceses como el de otros pueblos, como por ejemplo la labor realizada por los enciclopedistas Rousseau, Voltaire, Montesquieu, etc., cuya difusión e influencia tuvo gran peso durante y después de la Revolución Francesa. A principios del siglo XX fue cuando las organizaciones en Estados Unidos empezaron a crear actividades tendientes a influir en la opinión de los sectores del público relacionados con ellas, intentos que marcan el inicio del desarrollo de las relaciones públicas como función de las organizaciones del tipo de empresas principalmente.

La Primera Guerra Mundial (1914-1918) tuvo gran influencia en el desarrollo de las relaciones públicas, ya que el gobierno norteamericano creó un comité sobre información pública, lo cual dio como resultados la movilización de la opinión pública, ganando así el apoyo que necesitaba la guerra incluyendo el monetario.

El gran impulso a la función de relaciones públicas dentro de las organizaciones se dio durante la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), pues en la industria de guerra se concedió gran importancia a esta función, con el propósito de contribuir al combate del ausentismo y al incremento de la productividad de los trabajadores, es decir, el mantenimiento de su motivación y el apoyo del pueblo estadounidense estuvieron basados en grandes campañas de relaciones públicas desplegadas por el gobierno a través del organismo creado especialmente para el efecto: la oficina de información de guerra.

En ambos conflictos mundiales, las campañas de relaciones públicas efectuadas por el gobierno de Estados Unidos, hicieron un enorme uso de los medios y técnicas publicitarias, a lo cual y de acuerdo a los ejemplos anteriores que por su trascendencia me pareció interesante resaltar en este capítulo, ejemplos que nos muestran el proceso por el cual surgieron y se fueron transformando como parte de la historia, hasta llegar a lo que hoy conocemos como relaciones públicas.

En México, podemos citar como uno de los orígenes de las relaciones públicas, que durante la Revolución de 1910, los jefes del movimiento zapatista también se percataron de la importancia de influir en la opinión pública para ganarse la aceptación popular y el apoyo en su causa, ya que ellos trataron de influir no sólo en la opinión del pueblo mexicano, sino aun fuera del país, prueba de ello es que Emiliano Zapata tuvo

agentes en Cuba y Estados Unidos, los cuales podríamos considerar como agentes de relaciones públicas, cuyas funciones era dar a conocer y difundir los ideales del movimiento<sup>11</sup>.

De manera particular, cabe señalar que de acuerdo a una investigación minuciosa que realizó Mr. Loyd J. Ciernan, nos da la referencia en su colaboración en el Hand Book of Public Relations (Manual de Relaciones Públicas), asentando que el origen del nombre de "relaciones públicas" se da en la industria ferrocarrilera norteamericana moderna función que se da en dicha industria<sup>12</sup>.

Por su parte, se le atribuye a Mr. Samuel Spencer, entonces presidente del Southern Railway, haber sido quien primero empleó el término "relaciones públicas" en su discurso "The Relationship of the Railroads to the People" (Las Relaciones para la Gente de los Ferrocarriles) que pronunció el 25 de octubre de 1906 y que apareció en el índice: Railway Age en 1907<sup>13</sup>.

En la opinión de Fernando Rodarte Fernández la industria ferrocarrilera norteamericana no sólo les dio el título a las relaciones públicas, sino que también fue ahí donde concibieron su verdadero sentido al vencer la oposición y la hostilidad de las gentes en muchísimas ocasiones.

De igual forma, es considerado a Ivy E. Lee como el primer Técnico que surgió en el campo de las relaciones públicas y al parecer también el creador de una departamento de esa especialidad, en la Standard Oil Company (Compañía de Aceite Standard), dirigida por Mr. John Rockefeller, Jr. quien contrató sus servicios y les dio alta categoría de inmediato al agregar a Mr. Lee a su equipo Staff como especialista en la materia y al juzgar que ameritaba la creación de un departamento que se encargara de realizar esta función.

Edward L. Bernays, considerado el padre de las relaciones públicas, fue el primero en llamarse asesor de relaciones públicas y en 1923 escribió el primer libro sobre el tema "Crystallizing Public Opinión"(Cristalizando la Opinión Pública), e impartió el primer curso universitario sobre Relaciones Públicas en Nueva York. Sin embargo, a pesar de su tradición, existe confusión acerca de la naturaleza de las relaciones públicas.

La evolución de las relaciones públicas, ya como función en las organizaciones de México, comenzó en algunas grandes empresas privadas a mediados de la década de los cincuenta y algunos años más tarde

se empezó a dar en el sector público, iniciando por las Secretarías de Estado. Actualmente, las relaciones públicas son una función que se implanta en las organizaciones públicas o privadas con los lineamientos del proceso administrativo a una función de comunicación.

Algunos estudiosos de las relaciones públicas nos presentan diversas definiciones:

Henry Verrier denomina "relaciones públicas, como las actividades efectuadas por un grupo, con vistas a establecer y mantener buenas relaciones entre los miembros del grupo, y entre el grupo y los diferentes sectores de la opinión pública"<sup>14</sup>.

El instituto de relaciones públicas de Gran Bretaña, las define como "el esfuerzo deliberado, planeado y sostenido para mantener un entendimiento mutuo entre las personas o las organizaciones y la comunidad finalmente"<sup>15</sup>.

Una de las definiciones más específica y completa se presenta en el "Webster's New Internacional Dictionary" (Nuevo Diccionario Internacional Webster), el cual transcribe la definición oficial de la Sociedad de Relaciones Públicas de América:

"las actividades de una industria, asociación, corporación, profesión, gobierno u otra organización para promover y sostener sanas y productivas relaciones con personas determinadas, tales como consumidores, empleados o comerciantes, y con el público en general, para así adaptarse a su medio ambiente, en beneficio de la sociedad"<sup>16</sup>.

Por lo tanto, en el marco de la comunicación organizacional podemos definir a las relaciones públicas como: un esfuerzo general y global de comunicaciones por parte de una organización, con la finalidad de influir en las actitudes de varios grupos ante ella. Estos grupos o "públicos" pueden ser usuarios, integrantes de la organización, accionistas, sindicatos, gobierno, grupos ambientalistas, miembros de la comunidad local o algún otro grupo de la sociedad.

Una vez definidas las relaciones públicas, es necesario realizar un análisis de cual es la estructura ideal de su área o departamento, así como la identificación de sus funciones dentro de la organización, para posteriormente ubicarlo en el marco de la comunicación organizacional, análisis que se presenta en el siguiente apartado

## **1.4 Estructura del área de relaciones públicas**

Dentro del marco de la comunicación organizacional, en la actualidad es muy común el utilizar el término organización<sup>17</sup> como un fenómeno social representativo de nuestro tiempo, el cual puede definirse como un sistema social donde la acción coordinada y la interrelación de los individuos conduce a la consecución de

objetivos en común, de acuerdo con Carlos Bonilla<sup>18</sup> y para nuestro estudio, considero fundamental el realizar una revisión de diversos conceptos básicos para poder comprender mejor así la función de relaciones públicas en las organizaciones.

Para comenzar debemos especificar que existen organizaciones formales e informales, en las primeras se delimitan las funciones, se jerarquizan y delegan actividades y responsabilidades; la dirección y mecanismos de control. Las organizaciones informales nacen del agrupamiento espontáneo de los individuos que pertenecen a una organización formal y en la cual se propicia la formación de grupos y se retiene el poder.

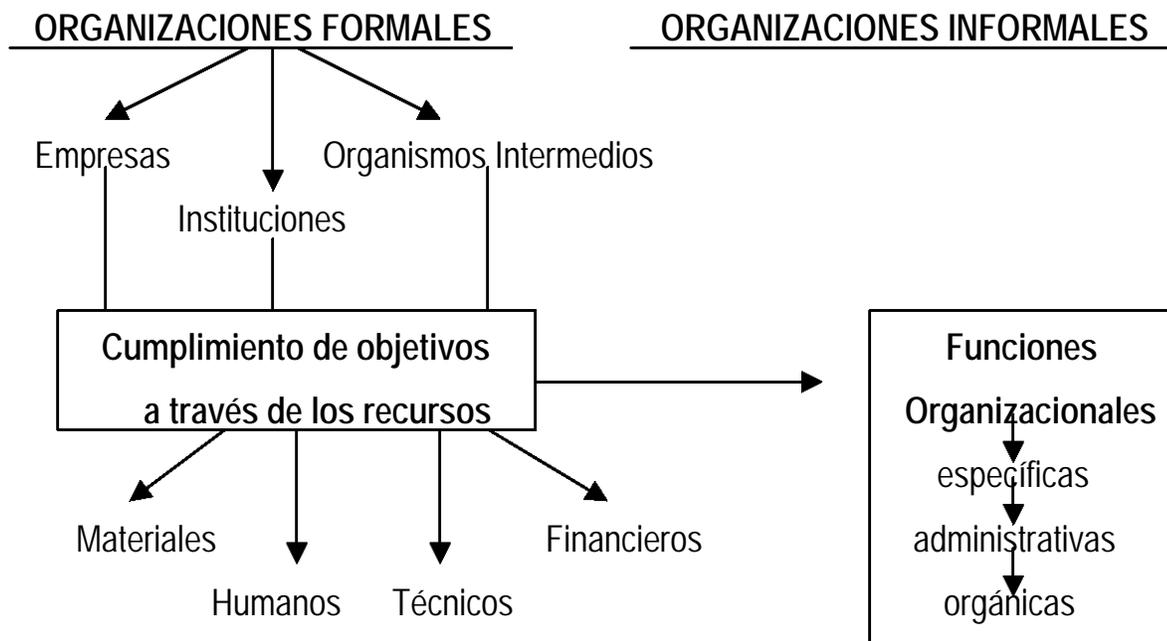
Hay tres tipos de organizaciones formales: instituciones, empresas y organismos intermedios. Las instituciones son sistemas sociales que mediante la utilización de recursos actúan de manera coordinada para el cumplimiento de sus objetivos. Las empresas son unidades económico-sociales que producen bienes y/o servicios para satisfacer necesidades de una comunidad y estas se dividen de acuerdo a su giro, ya sea industriales, comerciales o de servicios; y de acuerdo con su magnitud: pequeñas, medianas o grandes. Los organismos Intermedios son agrupaciones de individuos o Instituciones que tienen el propósito de conseguir beneficios y defender los intereses de sus integrantes.

Las organizaciones formales se constituyen para cumplir propósitos, enmarcados en sus objetivos, empleando recursos materiales, técnicos, humanos y financieros. Por su parte, los recursos humanos manejan a los demás recursos mediante actividades y al agruparse diversas actividades con un mismo fin, surgen las funciones organizacionales, las cuales se dividen en específicas, administrativas y orgánicas, las cuales analizaremos más adelante.

El siguiente esquema muestra la definición de organización y sus divisiones de una forma clara y precisa:

:





Las funciones de la organización Carlos Bonilla las divide en: específicas, administrativas y orgánicas.

- Funciones específicas: financiamiento, producción, contabilidad, contraloría, ventas y mercadotecnia.
- Funciones administrativas: constituyen el proceso administrativo y comprenden la planeación, organización, integración, dirección y control.
- Funciones orgánicas: formalizan la creación; señalan su finalidad en su entorno socioeconómico y promueven la solidaridad de la organización con propios y extraños, para conseguir apoyo interno y externo, y es aquí donde las relaciones públicas promueven la mutua comprensión y permanente solidaridad entre la organización y cada uno de los sectores que constituyen su núcleo de relación para contribuir en el logro de los objetivos y promover su desarrollo en la sociedad.

Dentro de la estructura formal se ubican las funciones específicas y orgánicas, así como la asignación de responsabilidades y tareas a cada individuo, y en función de ellas les otorga una jerarquía determinada, lo

cual hace posible la coordinación de actividades, y es aquí donde la función de relaciones públicas después de pasar por varias etapas, se encuentra ubicada como función orgánica en los altos niveles directivos.

De acuerdo con lo anterior y como mencionamos al inicio de esta investigación, para nuestro estudio las organizaciones lucrativas resaltan el papel que desempeña el área de relaciones públicas dentro de la organización y como parte de la comunicación organizacional al contribuir en consecución de los objetivos organizacionales, empleando recursos humanos, los cuales manejan elementos técnicos, financieros y materiales, mediante el desarrollo de actividades programadas, asignando roles a los individuos que trabajan para la misma, por lo que para la creación del área o departamento de relaciones públicas dentro de cualquier organización es necesario considerar al número de personas que participan en ella y el presupuesto que se requiere para mantenerla en operación y desarrollar las actividades asignadas

Carlos Bonilla, afirma que en México el promedio de empleados que labora en un área de relaciones públicas dentro de una gran organización es de cinco, aunque debe considerarse que muchos de ellos sólo se dedican a la actividad de relaciones públicas externas, por lo que considero que esta actividad no se puede separar de la comunicación organizacional, trabajan a la par y se benefician mutuamente, puesto que en pocas organizaciones se ejerce la función en forma integral y en las organizaciones medianas recurren esporádicamente a firmas de consultoría para contratar servicios específicos. Los criterios para determinar el tamaño y los recursos que deben asignarse a un área de relaciones públicas son: número, tamaño e importancia de los públicos que participan, estructura orgánica, filosofía y políticas de la organización, recursos económicos de la misma y funciones que pretenda realizar.

La función se puede ejercer en tres formas: por medio de una firma consultora especializada; mediante un departamento interno, o haciendo una combinación de estas dos opciones. Si realizamos una revisión de el listado general de actividades de un área de relaciones públicas, se propone la estructura más común de una tipo dirección de relaciones públicas, a la cual reportan cuatro gerencias: información, producción, relaciones internas y relaciones externas. Las actividades por desarrollar por cada una de las áreas de la dirección propuesta son las siguientes<sup>19</sup>:

<b>LAS ACTIVIDADES A DESARROLLAR POR CADA UNA DE LAS AREAS DE LA DIRECCION PROPUESTA SON LAS SIGUIENTES</b>				
<b>DIRECCIÓN DE LAS RELACIONES PUBLICAS</b>	<b>GERENCIA DE INFORMACIÓN</b>	<b>GERENCIA DE RELACIONES INTERNAS</b>	<b>GERENCIA DE RELACIONES EXTERNAS</b>	<b>GERENCIA DE PRODUCCIÓN</b>
Coordinación general de las actividades del área.	Elaboración de Comunicados.	Elaboración de diagnósticos de clima organizacional..	Realización de sondeos de opinión para evaluación de imagen institucional.	Producción de todas las publicaciones institucionales.
Asesoría en materia de conducta organizacional, relaciones públicas y comunicación.	Organización de conferencias de prensa.	Preparación, implantación y evaluación de programas de comunicación.	Preparación, implantación y evaluación de programas de comunicación interinstitucional.	Producción de todos los apoyos gráficos que requiera la organización.
Interpretación de la opinión pública, para los altos niveles de la dirección.	Atención a la prensa.	Organización de eventos institucionales internos.	Organización de eventos institucionales externos.	Producción de todos los mensajes publicitarios comerciales institucionales.
Relación con consultores externos y supervisión de agencias especializadas.	Asesoría en medios a todas las áreas de la organización.	Edición de publicaciones destinadas a públicos internos.	Edición republicaciones destinadas a públicos externos.	Producción de mensajes en medios audiovisuales.
Asesoría para la elaboración y revisión de política organizacional.	Monitoreo de medios informativos para la organización.	Desarrollo de la historiográfica y documental de la organización.	Mantenimiento de una relación permanente con entidades afines y con todas aquellas de interés para la organización.	Desarrollo de proyectos y normas para identificación gráfica de la organización.
Elaboración de políticas de Comunicados.	Elaboración de discursos para los altos directivos.		Coordinación de la participación de eventos interinstitucionales, como ferias, exposiciones, etc.	

Algunas organizaciones, por sus características especiales, no requieren realizar algunas de las tareas listadas en la enunciación de actividades por área. Sin embargo, esta relación pretende ser exhaustiva, con miras a proporcionar elementos para la creación de un área integral de relaciones públicas en cualquier organización.

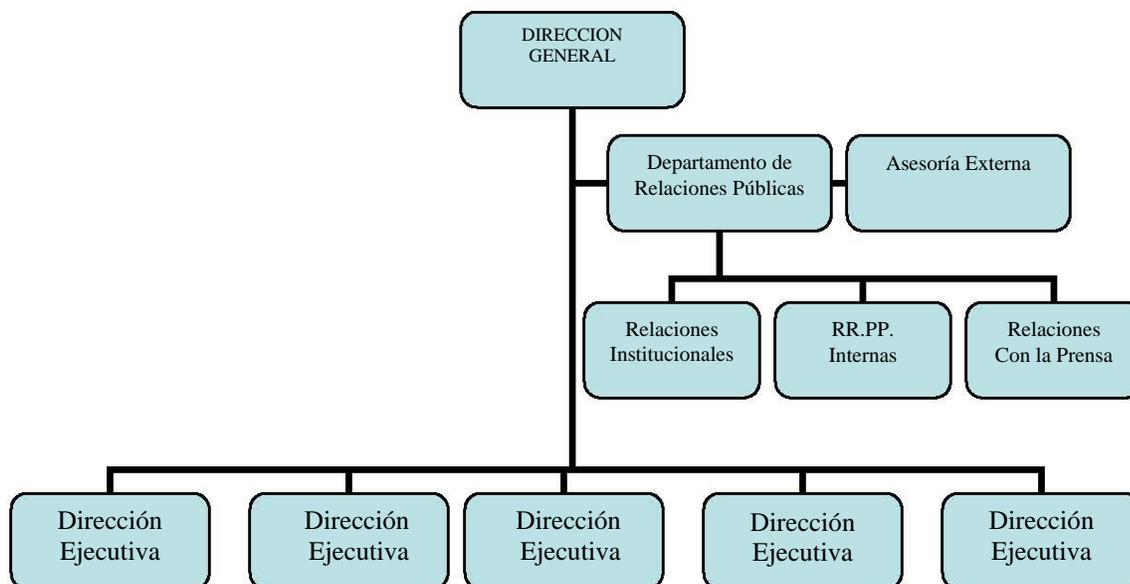
El área de relaciones públicas, por su función normativa y de asesoría a todas las áreas de la organización debe ubicarse a nivel staff en el organigrama y depender directamente de la instancia de mayor jerarquía. Asimismo, en un sentido general de la comunicación dentro de la organización, el lugar que ocupan las

relaciones públicas es a nivel de una comunicación integral, la cual se encuentra vinculada directamente y formando parte de la comunicación organizacional, proyectando así un efecto sinérgico de imagen hacia todos los públicos y en todas las acciones de la organización.

Para Carlos Bonilla la estructura ideal del área de relaciones públicas se observa en el siguiente organigrama:



Para Antonio Lacasa, la posición ideal de las relaciones públicas en la organización es<sup>20</sup>.



Actualmente el objetivo de las organizaciones lucrativas, es el de complementar su estructura interna de relaciones públicas con el apoyo de un despacho asesor y todas las acciones que realice la organización con el propósito de optimizar la comunicación con sus públicos, integrarse a la comunidad o proyectarse y hacer presencia en los medios de comunicación, lo cual debe regirse por un programa integral de relaciones públicas.

Una vez definida la estructura del área de relaciones públicas, debemos considerar en el siguiente apartado las fases y técnicas de las relaciones públicas, para así poder determinar las actividades que realiza y los medios que utiliza el relacionista público para desempeñar su labor dentro de la organización, para definir así la relación y como se complementa con el comunicador organizacional.

### 1.5 Fases y técnicas de las relaciones públicas

La función de relaciones públicas dentro de una organización<sup>21</sup> es responsabilidad de cada miembro de la misma, sin embargo, un mayor peso recae en cada uno de los directivos ya que éstos deben tener una

participación constante dentro de los diversos procesos de comunicación dentro de la organización en beneficio de su identidad e imagen corporativa

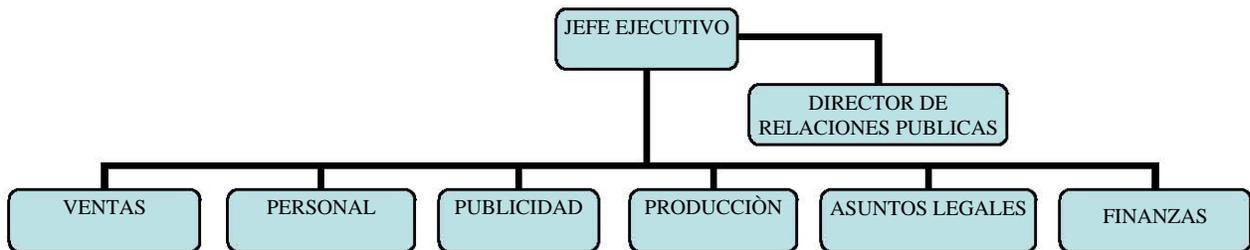
Para dirigir éstas funciones se conoce a dos profesionales que se han especializado en este campo: el primero es el director de relaciones públicas que en diversos casos cuenta con personal a su servicio que le sirve de apoyo y el segundo es el asesor de relaciones públicas, el cual no forma parte de la estructura personal de la organización y que generalmente cuenta con su propio equipo.

De manera más específica, el director de relaciones públicas figura entre los altos directivos de una organización de giro comercial, es decir, nos vamos a ubicar en una empresa de giro comercial, la cual por la importancia en el desarrollo de esta función se analizará en los siguientes capítulos de una manera más exhaustiva. La mayoría de las empresas consideran conveniente concentrar sus actividades de relaciones públicas en un departamento centralizado, en el cual el director de relaciones públicas realiza las siguientes funciones<sup>22</sup>:

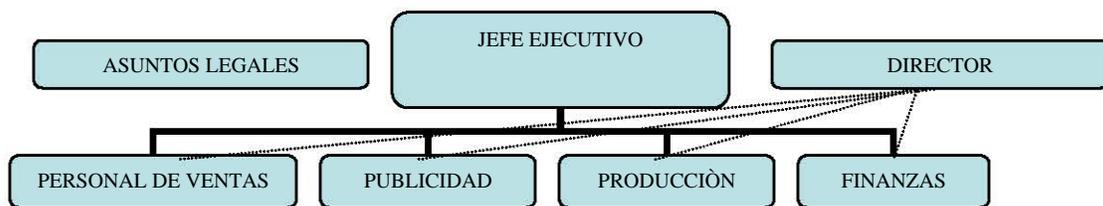
- Tiene a la alta dirección totalmente informada sobre la reacción en todas las fases de las normas y actividades de la empresa, es decir, actúa como los ojos y oídos de la dirección con respecto a la empresa en sí y a los diversos públicos: Al respecto, es preciso contar con la confianza de directivos y empleados, para que la información fluya libremente en todas direcciones.
- Desarrolla las comunicaciones desde lo alto de la empresa al fondo de la misma. Mantiene fuertes líneas externas de comunicación y procura que la historia de las actividades de la compañía alcance a varios sectores de público.
- Planea o ayuda a planear todo el trabajo de relaciones públicas de la empresa.
- Actúa como consejero de la alta dirección o gerencia, es decir, sirve de consejero personal a todos los altos directivos y al consejo de directores, con la ayuda de un personal capacitado.

Por lo anterior, considero que el director de relaciones públicas se debe ubicar en las siguientes posiciones dentro del departamento de relaciones públicas dentro de la empresa, que clasifica William Nielander :

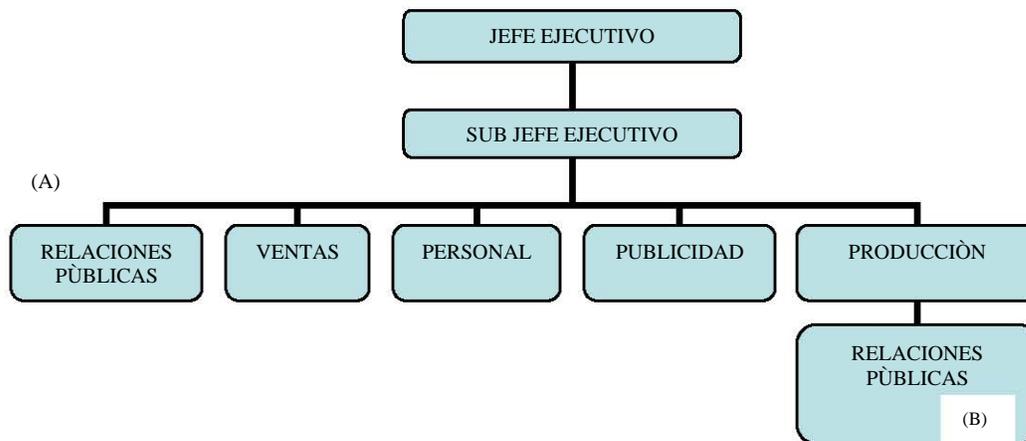
### 1ª POSICIÓN



### 2ª POSICIÓN



### 3ª POSICIÓN



La primera posición es la ideal, situado inmediatamente debajo del Director Jefe, ya que cualquier información procedente de abajo pasará a través de éste y así puede servir de asesor personal al director jefe y a todos y cada uno de los jefes de los diversos departamentos.

La segunda posición puede ser ampliamente satisfactoria, aunque no está estratégicamente satisfactoria como la anterior, es decir, en este caso actúa primordialmente como asesor personal del Director Jefe, de forma semejante a la asesoría jurídica, en la cual se permite un máximo de flexibilidad, lo que es muy importante durante el proceso formativo por el que generalmente atraviesa un departamento de relaciones públicas. Esta posición es buena inicialmente para las empresas pequeñas o medianas que hacen sus primeras armas en el campo de las relaciones públicas o para el director de las mismas que aún no ha sido aceptado completamente por los altos directivos y en este caso, existe la posibilidad de pasar de la segunda posición a la primera.

La tercera posición (A) el Director del departamento de relaciones públicas informa al Subdirector Jefe o a uno de los componentes del consejo que confecciona las normas de actuación; la tercera posición (B) el departamento informa a un componente de dicho consejo y es la más baja que debería ocupar puesto que los flujos de comunicación podrían llegar a truncarse, lo cual puede ocasionar que el Director no se entere de asuntos críticos o ser informado tarde, lo cual no ocurrirá si los componentes del consejo están convencidos del valor del departamento de relaciones públicas.

Por su parte, el asesor de relaciones públicas es un individuo o grupo de individuos especialmente calificado por la experiencia y el adiestramiento para servir como asesor en los problemas planteados en el campo de las relaciones públicas, en el que además de ofrecer consejos, ayudan en la realización práctica del programa de relaciones públicas

Por lo que la combinación de ambos profesionales de relaciones públicas dentro de la organización propicia la obtención de mejores resultados dentro de la misma, en donde el Director de relaciones públicas dirige al personal de la organización y desarrolla toda la actividad concreta y la coordina con el resto de la labor de la empresa, mientras que el asesor facilita orientación, experiencia, contactos y otros servicios, es decir, se asesora tanto al Director de relaciones públicas como a los dirigentes de la organización.

De otra forma, el Director de relaciones públicas puede ser simplemente el enlace y coordinador dentro de la organización mientras que el Asesor realiza el resto de las funciones, por lo anterior, la combinación de funciones van a depender de la naturaleza de los problemas y otros factores de la organización

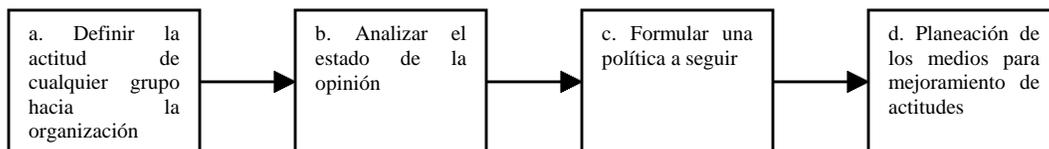
Como una estrategia de la comunicación organizacional para fortalecer los vínculos de la organización con sus públicos externos e internos y con el fin de crear una Imagen de calidad, las relaciones públicas se dividen en diversas fases y técnicas para obtener un mejor desarrollo de las mismas. Considerando la importancia que tiene el desarrollo de dichas fases y técnicas dentro en el departamento de relaciones públicas dentro de la organización, el autor Philip Lesly en su *Manual de Relaciones Públicas*, hace la siguiente clasificación<sup>23</sup>:

- a. Definir la actitud de cualquier grupo hacia la organización**, ya que si se conocen las actitudes de empleados, clientes, accionistas o cualquier otro sector público, es posible observar si existe alguna incomprensión y dónde se está formando una opinión desfavorable de la organización.
- b. Analizar el estado de la opinión**, puesto que se puede revelar un malestar entre un grupo de empleados y desembocar en un problema serio, llevando a la organización a un posible estado de

crisis, por lo tanto este análisis ayudará a desarrollar una planeación conveniente para el mejoramiento de la opinión de los varios grupos con los cuales la organización se relaciona.

- c. **Formular una política a seguir**, para poder modificar algunas actuaciones de la organización en beneficio de la mejora positiva de actitudes de algunos grupos, y así eliminar el mal entendimiento y las erróneas interpretaciones.
  
- d. **Planeación de los medios para el mejoramiento de actitudes de grupos**, es decir, se realiza una programación de actividades que informan sobre la organización y sus productos, que superarán malos entendimientos y promoverán una actitud favorable entre grupos.
  
- e. **Ejecutar el plan establecido** a través de los instrumentos de relaciones públicas, como publicidad, actividades de los empleados, publicaciones de la organización, etc. para realizar la tarea y cumplir con los objetivos.

Estas fases se pueden apreciar mejor en el siguiente diagrama:



Con dichas fases, estaremos haciendo un análisis y comprensión de todos los factores que influyen en la actitud de los diversos públicos hacia la organización, asimismo, son utilizadas por el relacionista público para el mejoramiento de los canales de información y promoción institucional, a fin de proyectar un clima interno favorable y proyectarlo hacia el exterior en las relaciones con la organización y sus diversos públicos.

En cuanto a las técnicas de relaciones públicas se refiere, son los instrumentos disponibles que utiliza el relacionista público dentro de la organización para llegar a los diversos públicos tanto al interior como exterior de la misma, los cuales podemos definir como prescindibles tanto en el área de relaciones

públicas, como en el de la comunicación organizacional, ya que de ellos depende la eficiencia con la que van a llegar los diversos mensajes y obtener la respuesta que se busca en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Wells Burnett<sup>24</sup>, en su libro de Publicidad las divide en dos categorías: medios controlados y medios no controlados.

- Un anuncio Interno es aquel que prepara la organización para utilizarlo en una publicación propia o una publicación sobre la que se tiene cierto control.
- La publicidad corporativa es diseñada y pagada por la organización y se utiliza a fin de mejorar o cambiar la misma. En ocasiones este tipo de publicidad adopta la forma de afirmaciones de posición dirigidas al público.
- La publicidad de identidad corporativa se utiliza en las organizaciones a fin de establecer su reputación o aumentar la conciencia.
- Las publicaciones internas las proporcionan las organizaciones a sus empleados y otras audiencias, como panfletos, folletos, informes anuales, libros, boletines, resúmenes informativos, etc.

Los medios no controlados de relaciones públicas incluyen las publicaciones en la prensa, las conferencias de prensa y el manejo de las crisis:

- La publicación de noticias es un medio primario que se utiliza para transmitir mensajes de relaciones públicas a los medios.
- La conferencia de prensa es una reunión pública de personas de los medios con el propósito de establecer la posición de una organización o hacer una declaración. Son actividades de alto riesgo porque pueden representar grandes beneficios si se manejan en forma correcta.

- El manejo de crisis es responsabilidad de relaciones públicas, ya que se deben anticipar a la posibilidad de una crisis y establecer un mecanismo para manejarla y asegurarse de que no volverá a presentarse. Dentro de dichas crisis, se pueden encontrar situaciones en las que no se tiene un control en la organización: chismes, rumores, murmuraciones y siniestros.

Actualmente, las actividades de toda industria, unión, corporación, profesión, gobierno u otra organización cualquiera, para la creación y mantenimiento de unas relaciones sanas y productivas, con ciertos sectores determinados de públicos y el público en general, utilizan como una herramienta básica a las relaciones públicas, con el fin de adaptarse al medio de éstos y justificar su existencia ante la sociedad, como lo hemos observado en este apartado.

Asimismo, podemos considerar a los canales, procedimientos y sistemas de comunicación interna que garantizan la oportunidad, pertinencia y calidad de la información que deben tener los integrantes de la organización para el logro de los objetivos personales e institucionales, mismos objetivos que llevan a la par la identidad e imagen corporativa, todo en beneficio de la organización para cautivar a los diversos públicos a los cuales quiere llegar a través de un estudio sistemático de los elementos y contextos de producción, transmisión, recepción y consecuencias de los mensajes organizacionales, con énfasis en el papel de la comunicación para el funcionamiento y supervivencia de la misma organización.

Si bien la imagen corporativa es un punto neurálgico tanto en las relaciones públicas como en la comunicación organizacional, es necesario para nuestro análisis el hacer una revisión de la importancia que tiene para la organización el buen manejo de mensajes visuales y la detección de los diversos públicos a los cuales se enfrentan las organizaciones para poder obtener resultados efectivos. Por lo que a continuación, en el siguiente capítulo podremos observar diversas definiciones de imagen e identidad corporativa, su relación con los medios de comunicación y las acciones de relaciones públicas basadas en la imagen corporativa y los diversos públicos a los cuales se enfrenta la organización.

## CAPITULO II

### VINCULACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LAS RELACIONES PÚBLICAS, BENEFICIA POSITIVAMENTE LA IMAGEN CORPORATIVA

#### 2.1 La función de las relaciones públicas dentro de la comunicación organizacional

En la actualidad las organizaciones<sup>25</sup> constituyen fuentes de satisfacción de diversas necesidades económicas, sociales y el vivir inmersos en una sociedad organizacional. Una organización son dos o más personas que saben que ciertos objetivos sólo se alcanzan mediante actividades de cooperación y que obtienen materiales, energía e información del entorno.

La comunicación dentro de cada organización, conlleva un proceso continuo de intercambio de información entre dos o más participantes, el cual plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es ahí donde tiene su razón de ser, ya que es a través de ésta como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de la organización.

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación, en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de aquella, es decir, las comunicaciones internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

De tal manera, es evidente que la comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de la organización, es una herramienta, un elemento clave que juega un papel primordial en su mantenimiento. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos

---

<sup>25</sup> La organización lucrativa llamada comúnmente empresa presenta un mayor desarrollo de la comunicación organizacional y relaciones públicas.

niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales; ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo específico.

En este apartado es necesario comprender a las relaciones públicas como parte de la comunicación organizacional, puesto que en ambas, la comunicación cumple una serie de funciones dentro de la organización, como: proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, soluciones de problemas y un diagnóstico de la realidad. El término función alude a la contribución de una actividad respectiva, a fin de mantener la estabilidad o el equilibrio y en este caso, el término función se refiere a lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación.

Los objetivos de comunicación que persigue el comunicador organizacional dentro de una organización se resumen brevemente en un buen ambiente de trabajo, con una gran profesionalidad y una excelente rentabilidad, en todas y cada una de las acciones, por lo que el objetivo prioritario de todo departamento de comunicación es el de crear, unificar, potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación interna y externa en toda la organización a la que pertenezca. Asimismo, es imprescindible conseguir una total coordinación con la dirección general, sobre la planificación estratégica de la comunicación y mantener una estrecha y eficaz relación tanto con el área de relaciones públicas, como con los profesionales de los medios de comunicación y los empleados

Dentro de esto, las relaciones públicas se encargan de propagar opiniones para ayudar a conseguir la simpatía de los demás a través de una buena imagen, realizando una planeación a través de diversos medios para obtener esta buena disposición y llevar a cabo las actividades dedicadas a conseguirla, lo cual engloba las diversas funciones y técnicas dentro de la organización. Asimismo, es imprescindible conseguir una total coordinación con la dirección general, sobre la planificación estratégica de la comunicación y mantener una estrecha y eficaz relación tanto con los profesionales de los medios de comunicación, como con los empleados. Desde el punto de vista de Philip Lesly<sup>24</sup> las relaciones públicas son útiles para toda clase de organizaciones, y el que las relaciones públicas sean eficientes depende del tipo de ésta y de la

---

<sup>24</sup> Lesly, Philip. *Manual de Relaciones Públicas*. Ediciones Martínez Roca, Barcelona España

situación en cada momento. Pero de una manera general, los factores que influyen en las relaciones públicas pueden establecerse en una clasificación básica según el tipo de organización:

- 1.- Una organización lucrativa.
- 2.- Una asociación gremial.
- 3.- Una organización no lucrativa.
- 4.- Un servicio público.
- 5.- Un medio informativo.
- 6.- Una institución educativa.
- 7.- Un grupo religioso.
- 8.- Una institución financiera.
- 9.- Un sindicato.
- 10.- Un comerciante.

Como sabemos el papel del comunicador organizacional es el de orientar los flujos de comunicación interna en un sentido tal, que colaboren al logro de los objetivos tanto de la organización como para los públicos internos, buscando reforzar las opiniones que favorecen el logro de dichos objetivos y modificar las que de alguna manera los obstaculicen. Continuando con Philip Lesly, el cual considera que dentro de los objetivos que pueden alcanzar las relaciones públicas dentro de una organización lucrativa, son los seleccionados previamente dentro de su programa, para evitar en todo momento realizar esfuerzos costosos y que sean poco rentables para la organización. Asimismo, menciona que los objetivos que pueden ser alcanzados por las relaciones públicas dentro de la organización se encuentran en la siguiente clasificación:

<b>OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN</b>	
<b>Prestigio o imagen social</b>	Este es uno de los principales objetivos a alcanzar por las relaciones públicas, ya que todo el mundo está influido por la fama o reputación al elegir cualquier cosa que compra o seleccionar una asociación en que inscribirse.
<b>Promoción de productos y ventas</b>	Informar al público sobre los productos e interesarle en la compra requiere algo más que anuncios y promoción de ventas y son diversas las formas en las cuales los publicirrelacionistas pueden crear deseos de compra, lo cual es indispensable para un moderno programa de ventas.
<b>Buena disposición de los empleados</b>	Los empleados deben sentirse identificados y satisfechos con la organización, lo cual implica una planeación para crear esta buena disposición y las actividades para llevarlos a cabo, a través de instrumentos como: publicaciones internas, actividades recreativas, recompensas, símbolos de identificación para los empleados, etc.

<p><b>Prevención y solución de problemas laborales</b></p>	<p>Las Relaciones Públicas pueden ayudar a estabilizar las condiciones a través de actividades de relaciones humanas. Asimismo, las relaciones públicas son una ayuda para la normalidad laboral tanto preventiva como curativa, si se llevan a cabo de una manera continua y no de una manera ocasional.</p>
<p><b>Mantenimiento del público de las localidades en las cuales la organización tiene dependencias</b></p>	<p>La actitud de la comunidad frecuentemente determina la actitud de los empleados hacia la organización, ya que estos se encuentran estrechamente identificados con la comunidad de la que forman parte e inconscientemente son influidos por la actitud de la gente de la localidad, influyendo también, en los tratos que la organización tiene con las autoridades locales.</p>
<p><b>Actitud favorable de los accionistas</b></p>	<p>Cuando los inversores en una organización comprenden y aprecian su trabajo, tienen mayor tendencia a retener sus acciones por un largo período, dando a las acciones de la organización una estabilidad conveniente. La confianza del accionista usualmente es reflejada con un mayor valor en el mercado de las acciones lo cual es de cuando está en trámite la fusión con otra sociedad o se proyecta en una ampliación de capital.</p>
<p><b>Superación de errores y prejuicios contra la organización</b></p>	<p>Los prejuicios que pueden existir debido a la difusión de malas informaciones, amenazan el éxito de una organización, por lo que el análisis de la situación, los planes para enfrentarse con ella y la difusión de la información correcta, pueden disipar esta dificultad.</p>
<p><b>Buena voluntad de los proveedores</b></p>	<p>Los proveedores siempre tienen una influencia muy importante son las actitudes de los otros hacia una organización: futuros empleados, clientes, dirigentes financieros, etc. La formulación de políticas para crear una reputación de trato correcto y una opinión de que la organización será un cliente cada día mejor debido a su creciente éxito, son medios muy efectivos de ganar la favorable atención a los proveedores.</p>
<p><b>Actitud favorable del gobierno</b></p>	<p>En muchos casos la actitud de los dirigentes políticos y de los funcionarios, está basada en lo que ellos conocen y oyen acerca de una organización. Por lo que la buena voluntad del gobierno requiere dos factores: la simpatía del público y un esfuerzo para tener a los organismos oficiales bien informados acerca de la organización.</p>
<p><b>Buena disposición del resto de las organizaciones</b></p>	<p>El respeto de los competidores es el mejor tributo a una organización y tiene una marcada influencia en la actitud general. También lleva a una valiosa cooperación y refuerza la posición de la organización en su tratos con las asociaciones gremiales y con otras organizaciones industriales.</p>
<p><b>Buena voluntad de los comerciantes y atracción de clientes</b></p>	<p>Tener a los clientes bien informados es una función necesaria para toda organización que no venda directamente a los consumidores y el facilitar medios de relaciones públicas para los distribuidores como el material publicitario es lo que ayuda a ganar su buena voluntad, ya que es precisamente a través de los distribuidores que se puede realizar más efectivo el trabajo de crear la buena voluntad entre los consumidores.</p>

<p><b>Capacidad para atraer el mejor personal</b></p>	<p>El porvenir de una organización nunca es mejor que la calidad de los futuros dirigentes que es capaz de atraer, por lo que hacer que sea conocida y respetada una organización es absolutamente necesaria para asegurar su desarrollo.</p>
<p><b>Educación del público para el uso de un producto</b></p>	<p>Cuando un producto es nuevo y aún no anunciado tiene que lanzarse y promoverse para captar la atención del público y que este producto o artículo alcance buenas ventas, a lo cual las relaciones públicas deben apoyar la publicidad pagada y al equipo de ventas, para captar la imaginación del público.</p>
<p><b>Educación del público en un punto de vista determinado</b></p>	<p>Cuando la compañía intenta ganar algún apoyo para sus métodos de trabajo, sus principios, el sistema que lo apoya o cualquier otro punto de vista, sus medios más efectivos son los canales que llevan al público y que son constantemente utilizados por el experto en relaciones públicas, por lo que su guía y asistencia técnica en la organización, asegura la efectividad, la reacción favorable, y el bajo costo de estos vitales esfuerzos educativos.</p>
<p><b>Simpatía a favor de los clientes y consumidores</b></p>	<p>El establecer buenas relaciones en el punto en el que el comprador se enfrenta a la organización o sus productos, es uno de los más importantes pasos en la creación de la buena voluntad hacia la organización. La manera en que se trata al comprador, los servicios e información que se ponen a su alcance y la atención a sus quejas o reclamaciones, son cruciales para su satisfacción con el producto. Tales consideraciones son parte de un programa completo de relaciones públicas.</p>
<p><b>Investigación de la actitud de los varios grupos acerca de la organización</b></p>	<p>Tomar en cuenta a las actitudes ante la organización, de los grupos con ella relacionados, es una fase importante del programa de obtención de la buena voluntad. Es importante al planear, el conocer lo que los empleados piensa, cómo el público en general considera a la organización en relación con sus competidores y en qué consiste la fuerza y la debilidad de la organización según estos.</p>
<p><b>Dirección y formulación de políticas</b></p>	<p>Toda actuación de una organización que influya sobre cualquier grupo (empleados, consumidores, accionistas, el público en general, etc) debiera ser examinada previamente acerca de los posibles efectos sobre opiniones y actitudes. La guía y consejo de un asesor en relaciones públicas que se encuentra en constante contacto con el público y sus reacciones, es tan importante para la toma de una apropiada decisión como el papel del consejero legal o financiero.</p>

Cabe señalar, que estos objetivos los puede alcanzar y adecuar a cualquier tipo de organización el relacionista público a través de un trabajo eficiente, en donde se englobe y muestre claramente que el papel de las relaciones públicas dentro de una organización es el crear una conciencia y percepciones; difundir y responder a requerimientos específicos de información; provocar actitudes y comportamientos para lograr apoyo, soporte, obtener entendimiento, conocimiento, neutralidad; formar una reputación y generar resultados, por consiguiente, conociendo la función del comunicador organizacional que “se centra en la conducta de la comunicación de aquellos individuos que trabajan, rezan, estudian y juegan en las organizaciones”<sup>25</sup>, ambas deben actuar en combinación , ya que se encuentran estrechamente vinculados en los objetivos a alcanzar por la misma organización y de manera más específica, las relaciones públicas son una herramienta útil del sistema que conforma la comunicación organizacional para alcanzar dichos objetivos,

Asimismo, dentro de estas actividades, tanto el comunicador organizacional como el relacionista público tienen la responsabilidad de reportar al nivel jerárquico más alto dentro de la organización, aunque es necesario asignar cada una de esas actividades a unidades organizativas específicas, para no caer en el error de que sean el receptáculo de aquellas tareas que no encuentran acomodo en otras áreas de la organización, como generalmente sucede.

Por lo cual, si realizamos una revisión de los apartados anteriores, observamos que la comunicación dentro de la organización es un factor vital, siendo uno de los objetivos y metas por alcanzar de la organización misma, al concebir y realizar actividades que crean y fomentan la efectividad y eficiencia de los flujos tanto internos como externos y cuyo fin es crear, reforzar y modificar, entre todo el personal de la organización una actitud positiva dentro y fuera de la misma.

Ya que es evidente que la comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de la organización, es una herramienta, un elemento clave que juega un papel primordial en su mantenimiento, debemos entender que su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales; ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo

---

<sup>25</sup> Goldhaber, Gerald. Comunicación Organizacional. Editorial Logos, México.

específico, por lo que el siguiente apartado se realizará un estudio más exhaustivo del concepto de comunicación como resultado de las relaciones públicas y la comunicación organizacional. En el ámbito organizacional, se puede considerar de manera muy general que la comunicación organizacional es un sistema que se conforma de:



- Comunicación interna: son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la organización por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.

- Comunicación externa: todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.

- Relaciones públicas: son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que forman la organización. Asimismo, son un esfuerzo general y global de comunicaciones por parte de una organización y su finalidad es influir en las actitudes de varios grupos ante ella. Estas actividades tienen como propósito construir o

conservar una relación con sus públicos. Estos últimos pueden ser tanto internos (empleados, accionistas, sindicatos, etc.) como externos (gobierno, grupos ambientalistas, consumidores, etc).

- Publicidad: son los diferentes mensajes emitidos a través de los distintos medios masivos de comunicación que tienen como objetivo incrementar la venta de los productos o servicios de la organización, es decir, Es la promoción de sus propios productos o servicios directamente, sin embargo, algunas expectativas buscan centrar sus esfuerzos en promover la marca o el nombre en sí de la organización. He aquí un preámbulo de los tipos de publicidad que se utilizan para las organizaciones.

- Propaganda: son el conjunto de métodos y/o técnicas que se utilizan para fortalecer o modificar opiniones mediante el uso de la persuasión, con un grado de manipulación para lograr una conducta. La propaganda puede tener un fin político, religioso o comercial.

A través de la información, las organizaciones cumplen una serie de metas, tales como: estructurar, planear y distinguir patrones de comportamientos para los públicos internos y externos, y es ahí donde la información se convierte en un instrumento de retroalimentación para la evolución y el control de la organización. Un factor clave en la información es que sea confiable para que actúe como puente de unión entre el ambiente y la organización, es decir, que se tenga como propósito ayudar a que todo tipo de organizaciones puedan desarrollar ambientes ricos en información.

Entonces, podemos afirmar que la organización bien informada se caracteriza porque:

- Se han estudiado las necesidades de cada uno de sus públicos en cuanto a información se refiere.
- Ha planeado una serie de estrategias (entre las cuales están la producción de medios y la apertura y mantenimiento de canales de información) para poder direccionar la información a sus públicos de manera eficaz (informar lo que tiene que informarse) y eficiente (con el menor desperdicio de recursos disponibles).
- Ha planeado buscar activamente la retroalimentación de sus públicos.
- Está convencida que puede generar mejor comunicación trabajando en conjunto con sus respectivos públicos.

Es entonces cuando se hace necesario establecer una diferencia radical entre la información y la comunicación al interior y exterior de las organizaciones. De acuerdo con Dimitri Weiss la información consiste simplemente en que un emisor emite conocimientos estructurados a un receptor, por lo tanto, la dirección de los datos, en el caso de la información se produce en un solo sentido, a lo cual el receptor es considerado como un sujeto pasivo frente a la información.

La comunicación entre tanto, consiste en intercambios de información con el objetivo de cambiar el comportamiento de las organizaciones. La comunicación se produce en una multiplicidad de sentidos dado que cada receptor del mensaje se transforma a su vez en productos de nuevos y variados mensajes.

Las organizaciones deben elaborar programas de inducción que intervengan en la cultura de la organización, con el fin de propiciar actitudes colectivas para comprender de forma madura la postura y comportamientos que se generan al interior de las organizaciones. Se trata de construir canales confiables, sostenidos, flexibles de comunicación entre todos los miembros; esto no sólo se refiere a publicar, hacer eventos deportivos o reuniones frecuentes, es decir desarrollar una visión compartida de los objetivos de la organización, de los medios para ejecutar el plan de trabajo y la importancia de constancia de construir una coherente y consiente actitud por trabajar juntos, para competir y ser cada vez mejores. Para llevar a cabo este tipo de propuestas es importante la creación de estrategias comunicativas que permitan actuar de manera productiva tanto para la organización como para sus públicos.

Como hemos visto, los procesos de comunicación organizacional no pueden limitarse a ser solo procesos informativos cuyo objeto sea la manipulación, para buscar la eficiencia y el incremento de la productividad, procesos que deben estar orientados por una política de relación pública que se base en una conducta social regida por los intereses legítimos, tanto de la organización como de su entorno organizacional.

De acuerdo con Carlos Bonilla<sup>26</sup>, las relaciones públicas representan el "para qué" de la comunicación, ya que la gran fuerza que se puede generar dentro de una organización cuyos flujos de información y comunicación funcionen de manera eficiente, debe canalizarse hacia una suma de esfuerzos, la participación y la integración de objetivos, para obtener propósitos comunes que redunden en el desarrollo

---

<sup>26</sup> Bonilla, Carlos, La Comunicación, función básica de las Relaciones Públicas, Editorial Trillas, México, 1998.

comunitario, y para esto, es preciso que todas las actividades encaminadas a optimizar flujos de comunicación dentro de una organización, y a identificarla con las entidades ubicadas en su entorno de relación, deben normarse con criterios de relación pública previamente establecidos

Las relaciones públicas como herramienta de la comunicación organizacional buscan establecer una comunicación recíproca que tienda a lograr que los integrantes de la organización colaboren satisfechos con ella, y por lo tanto, sus actitudes hacia la organización sean positivas mediante la aportación de todo su apoyo. Estas actitudes favorables de sus integrantes hacia la organización son indispensables para que ésta pueda alcanzar sus objetivos. Asimismo, otro factor que resalta la importancia de las relaciones públicas para la comunicación organizacional es el personal, puesto que es un importante transmisor de la Imagen de la organización hacia otros públicos, a quienes lógicamente transmitirá la imagen que él reciba. De aquí la importancia de que la organización empiece a establecer unas buenas relaciones públicas internas, ya que si las internas son malas, no se pueden originar unas buenas relaciones externas.

Como parte de la comunicación estratégica que produce la comunicación organizacional, las relaciones públicas deben desarrollar su trabajo en una dirección determinada que le permita decidir y actuar con la soltura que requiere la magnitud de sus responsabilidades, autonomía que le permitirá coordinar el diverso campo comunicacional, ya que desde el punto de vista de la comunicación organizacional, no sólo se van a gestionar las comunicaciones, sino además, van a operar sobre la compleja realidad corporativa, para poder dar una respuesta a los nuevos desafíos que la organización encontrará, y en que las relaciones públicas, son un instrumento idóneo para poder enfrentar estas nuevas realidades.

Desde esta perspectiva, las relaciones públicas se convierten en un sólido soporte de la planeación estratégica para conformar un instrumento orientado al cliente, a partir del cual, se inicia la conquista de ventajas y posiciones competitivas, adaptando su posición y enfoque con base en su entorno, para proporcionar información a la alta gerencia para su toma de decisiones estratégicas, ya que la comunicación estratégica, como todo proceso de comunicación, se inicia a partir del receptor, siendo los diversos públicos, tanto internos como externos un eje central, para conocer sus necesidades e intereses, ya que esto es requerido por la planeación estratégica, como punto de partida para diseñar estrategias e implementar acciones específicas que posteriormente se darán como efecto

Dentro de una organización, es vital el coordinar las actividades entre los distintos departamentos que la componen, difundir instrucciones de los altos mandos, la toma de decisiones y el responder a problemas, son algunas de las funciones que realiza el área o departamento de comunicación organizacional dentro de la organización, para alcanzar los siguientes objetivos, los cuales comparte con las relaciones públicas:

- Mejorar los flujos de comunicación al interior y exterior.
- Mejorar el clima laboral.
- Mejorar la calidad.
- Estimulación del trabajo.
- Difusión de la identidad e imagen corporativa.
- Reconocimiento de necesidades internas y externas.

Aunque en el capítulo anterior se definió la posición ideal del área de relaciones públicas en la organización, considero necesario en este apartado el definir su posición en el marco de la comunicación organizacional



A lo largo de este apartado, observamos que la comunicación organizacional es el mejoramiento de las técnicas de la comunicación en la investigación de un grupo u organización, para contribuir a su desarrollo mediante la optimización de la comunicación interna y externa, ya que el dinamismo del entorno empresarial, económico, político y la lucha por encontrar mejores sistemas administrativos para incrementar la competitividad, los avances tecnológicos y los cambios permanentes en los mercados y la industria, requieren de organizaciones flexibles capaces de adaptarse eficazmente a los nuevos tiempos, con una plena orientación a maximizar su competitividad, meta a la cual la comunicación organizacional puede contribuir.

Como hemos visto, los integrantes de la organización constituyen uno de los públicos organizacionales, por lo que tanto la comunicación interna como externa deben considerarse dentro de la función de relaciones públicas, con lo cual, como función integral, constituyen el conjunto de actividades adecuadas para optimizar los flujos de comunicación entre la organización y sus públicos internos y externos, con el propósito de que estos promuevan el entendimiento entre ambos, y su participación favorable en respuesta a la imagen que quiere transmitir la organización.

## 2.2 Las relaciones públicas y su vinculación directa con la imagen corporativa

Como es sabido, las relaciones públicas dentro de una organización son orientadas a la creación y difusión de una buena imagen corporativa, teniendo objetivos a largo plazo, por lo que la naturaleza humana de la cultura organizacional hace una fuente dinámica de atributos de identidad que son los que más directa y efectivamente se proyectan en la mente de sus receptores para conformar una imagen corporativa, por lo que consecuentemente si se pretende crear, modificar o fortalecer determinada imagen, es necesario llegar a la fuente generadora de identidad, que se inicia en la visión y misión de la organización, las cuales son definidas por la alta dirección, ya que la imagen de una organización es un activo corporativo vital que puede hacer toda la diferencia en un mercado competitivo.

Una política proactiva basada en la buena imagen de la organización predispone favorablemente a los públicos y una política de relaciones públicas externas e internas fragua fortalezas en el seno de la organización y dota de un escudo de imagen a nivel externo.

Las relaciones con los medios de comunicación son muy importantes en cuanto a la proyección externa de la organización, puesto que si tomamos en cuenta la posibilidad de una comunicación en crisis, dichas relaciones permiten afrontar al relacionista público como representante de la organización las situaciones de riesgo corporativo con mayor fortaleza y seguridad.

Asimismo, la proyección de una imagen corporativa como factor de competencia no sólo se sustenta en la tradicional publicidad, sino en todos los medios de comunicación, que dependiendo de las circunstancias, deben utilizarse para lograr un efecto comunicativo óptimo que llegue a la mente de los diferentes públicos receptores de una organización. Por lo que en conjunto tanto el tratamiento mercadológico y comunicativo de los medios impresos, el manejo de las relaciones públicas y la publicidad han hecho que la imagen de una organización sea un activo corporativo vital que haga la diferencia en la actual competencia del mercado.

Por lo que hemos visto anteriormente, para hablar de la imagen corporativa es necesario hablar de una identidad corporativa, la cual no es una función directa de las relaciones públicas, es decir, se encarga de su preservación como síntesis de la realidad de la organización y parte fundamental de la imagen de la organización. La identidad corporativa, es la imagen que tiene un determinado público sobre la

organización y estará de alguna manera determinada por todas las acciones de la misma organización y su representación, al tener aspectos visuales muy importantes en su identificación.

Una definición muy completa de identidad corporativa la hace Sam Blak en su libro ABC de las Relaciones Públicas :

“La identidad corporativa, es la totalidad de la personalidad de la organización, que se deriva de su filosofía, historia, cultura, estrategias, estilo de gestión, reputación y la conducta de los empleados y otros representantes de la organización, por lo que el cambio de una identidad corporativa necesita de un análisis pormenorizado de la situación y de la Identidad del sector a que pertenece”<sup>27</sup>.

Desde un punto de vista semántico, la identidad corporativa es el sistema de signos visuales que tiene por objetivo distinguir, facilitar el reconocimiento y la recordación de una empresa u organización de las demás. Y su misión es la de diferenciar ciertos signos con determinada organización y significar, es decir, transmitir elementos de sentido, connotaciones positivas, para dar notoriedad a la organización. Por lo tanto, la identificación de la organización se realiza a través de la identidad e imagen corporativa, la cual supone una gran complejidad de percepciones que incluyen también mensajes visuales:

- ✓ El nombre de la organización, el cual debe ser recordable y coherente.
- ✓ Un logotipo que resuma visualmente la personalidad de la organización.
- ✓ Una Identidad visual para todas las representaciones y materiales de la organización.

Dentro de los mensajes visuales encontramos a las acciones de relaciones públicas internas.

Comunicación escrita impresa como: notas Informativas

circulares

carta al personal

Reuniones

Recepción de sugerencias como: buzón de ideas y sugerencias

encuestas de opinión

Tablón de anuncios

Intranet

---

<sup>27</sup> Black, Sam, ABC de las Relaciones Públicas, p.103

Como se observa, en las organizaciones lucrativas “la identidad corporativa es uno de los recursos más importantes a disposición de la alta dirección. Conforme los productos de las diferentes empresas que compiten alrededor del mundo son cada vez más similares y la identidad de una compañía puede ser el factor de decisión para tener éxito en los mercados”<sup>28</sup>.

Una de las formas como se transmite la identidad corporativa a través de las relaciones públicas es a través de la utilización de técnicas centradas en la creación de ambientes, escenarios, eventos, etc. Por lo tanto, un objeto de imagen e identidad debe traducirse como uno de comunicación que se inicia a partir de definir visión, misión y valores de una organización, para hacerles llegar a la mente y emociones de todo su personal, es decir, hablamos de un proceso cuyo detonador está en las acciones más que en las expresiones orales de quienes desempeñan posiciones gerenciales.

Asimismo, una estrategia de relaciones públicas para la organización, debe tener en cuenta muchas consideraciones y a pesar de que una identidad corporativa adecuada será un aspecto importante, ésta deberá ser parte integrante de la personalidad total de la organización y no un fin en sí misma

Por otra parte, cuando hablamos de una imagen e identidad corporativa y relaciones públicas, tomamos como punto de partida a su objetivo en común “el público”, o bien, los diversos públicos, ya que es una vasta gama de individuos o grupos con los que debe comunicarse una organización y es en este apartado del capítulo donde me parece oportuno hacer una reflexión de la identificación de los públicos a los cuales se enfrenta cada organización, de acuerdo a el autor del ABC de las Relaciones Públicas, Sam Black.

Los públicos de interés serán tanto internos como externos; los públicos internos de una organización grande incluyen a sus empleados, sus directivos, sus empleados en prácticas, los delegados de los sindicatos y los directivos y empleados de compañías filiales, tanto en el país como en el extranjero, por su parte los públicos externos incluyen a clientes, proveedores y distribuidores, los gobiernos centrales y locales, financieros y ecologistas y otros grupos de presión, los medios de comunicación, las asociaciones profesionales y gremiales, instituciones académicas y de investigación, y el público general.

---

<sup>28</sup> Olins, Will, Corporate Identity, 1989.

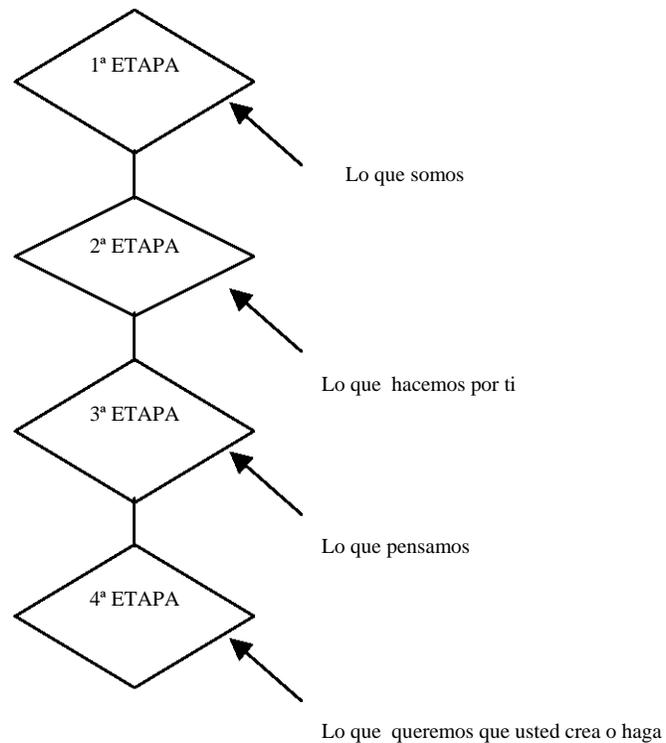
Para Sam Black<sup>29</sup>, es conveniente considerar cuatro etapas en el envío de mensajes:

1ª etapa: la búsqueda de la toma de conciencia (lo que somos).

2ª etapa: el compromiso (lo que podemos hacer por usted)

3ª etapa: comunicación (lo que pensamos)

4ª etapa: persuasión ética (es lo que queremos que usted crea o haga).



Para que éste cuadro nos de los resultados más óptimos se tienen que desarrollar las dos primeras etapas eficazmente, para poder esperar éxito en las dos últimas. También es necesario tomar en cuenta que un público puede ser pequeño o grande pero siempre ha de tener problemas o algunos intereses en común, además de pertenecer a grupos distintos.

Como hemos visto a lo largo de este capítulo las relaciones públicas son una herramienta que ayudan a crecer la organización y si son utilizadas de manera eficiente y con profesionalidad las organizaciones se presentan fuertes, sólidas, con experiencia, profesionales, estables... y dando confianza al público externo

---

<sup>29</sup> Black, Sam, ABC de las Relaciones Públicas, *Gestión 2000*.

y evidentemente interno, ya que es necesario su soporte para su continuidad, abriendo toda una serie de posibilidades que pueden tomarse en sí como estrategias.

Asimismo, encontramos que la práctica de las relaciones públicas, consiste en el deliberado, planeado y sostenido esfuerzo para establecer y mantener un mutuo entendimiento entre una organización y su público, por lo tanto, las relaciones públicas son acciones de comunicación planificadas y dirigidas a públicos definidos con el fin de predisponerlos favorablemente, creando actitudes positivas hacia una organización,

Las razones del uso de relaciones públicas en las organizaciones, se basan en la obtención de un nivel mínimo de resultados eficaces en nuestras comunicaciones, debemos hacerlas profesionalmente, es decir, debemos desarrollar relaciones públicas. Asimismo, el éxito de la organización está ligado a buenas acciones de relaciones públicas, unidas a la reputación, credibilidad, armonía y mutuo entendimiento basado en la verdad y una información completa a los públicos con los que se relaciona

Dichos públicos no son pasivos, son receptores, pero en un sentido dinámico, ya que demandan de las organizaciones satisfacción a sus expectativas, ya que de alguna manera la opinión pública como actitud predominante en grupo de individuos es el objetivo de las acciones de relaciones públicas, por lo que es difícil de cambiar y en algunos casos imposible

## 2.3 Influencia de la comunicación organizacional y las relaciones públicas en los diversos públicos.

Tanto la comunicación organizacional como las relaciones públicas pueden ayudar a las organizaciones<sup>30</sup> a mejorar su imagen, esto no es nada nuevo, pues se considera que el prestigio, la reputación y la imagen de una organización son el activo más valioso con el que puede contar, al igual que el prestigio personal y profesional, ya que es algo que se construye a lo largo de mucho tiempo y que desafortunadamente puede caerse en un momento por alguna acción inadecuada, por consiguientes prioridad de las empresas el cuidar su imagen, prestigio y reputación ante sus públicos de interés.

La imagen, reputación y prestigio no dependen de la realidad de la organización o de la persona, sino de cómo es percibida, es decir, la percepción que cada uno de los públicos tiene de ella y es la realidad para efectos de ellos. La percepción es el conjunto de ideas preconcebidas o prejuicios que sobre la organización tienen en su mente los públicos de interés para ellos, ésta percepción no necesariamente reflejaría aunque puede ser, de forma precisa el verdadero perfil de la organización, porque depende en cada uno de los casos de cómo es percibida en cada uno de los públicos de interés de la misma.

La percepción positiva o negativa que los públicos tienen de una organización dependen de los mensajes que ellas están enviando al público sea en forma deliberada o no, esto quiere decir que pueden ser mensajes publicitarios, mensajes de un mismo producto que se están enviando a los consumidores o mensajes de un servicio que se están enviando a los usuarios. Otro mensaje son las actitudes de los integrantes de la organización y la información que de la organización misma salga en los medios de comunicación, etc. Si no hay percepción es que la organización no se conoce, porque toda organización que exista y que tenga relaciones de algún tipo con públicos y más específicamente con consumidores necesariamente tiene alguna percepción que puede ser acorde a la realidad de la empresa o totalmente diferente a lo que es la empresa, esto depende de la comunicación, es decir, de los mensajes que está enviando a el exterior.

---

<sup>30</sup> La organización lucrativa llamada comúnmente empresa presenta un mayor desarrollo de la comunicación organizacional y relaciones públicas.

Lo importante que las relaciones públicas pueden hacer en una organización es que los mensajes que sean emitidos de una forma deliberada o no, sean planeados o no, de ellos depende la imagen que la organización va creando en la mente de los consumidores.

Las relaciones públicas y la comunicación organizacional contribuyen de forma definitiva y fundamental en la planeación de la comunicación de la organización hacia el exterior, por ejemplo en un programa de relaciones públicas lo primero que se requiere es conocer y reconocer el valor de la percepción, es decir, que la gente me percibe a mí no como yo soy en la realidad sino como me están viendo y si esto lo tenemos perfectamente claro podemos asumir que lo que nosotros somos no es necesariamente lo que estamos siendo percibidos por los públicos y esta es una de las herramientas más importantes para la realización de un programa de relaciones públicas es conocer como realmente está siendo percibida la organización entre los públicos de su interés, esto significa que se puede realizar antes de iniciar un programa una Investigación de opinión para definir cual es la imagen que tiene la organización y cómo está siendo percibida lo cual nos va a dar una diferencia entre lo que es la imagen ideal que debe corresponder a lo que es la realidad de la organización a como es percibida la imagen real por los públicos.

Dicha diferencia en la imagen que componen a la organización nos puede dar un camino muy claro de las acciones que vamos a realizar para cada uno de los públicos, con el objetivo de disminuir esa diferencia entre la imagen real e ideal. El conocer la organización a profundidad y aquí estamos hablando de la gente interna que trabaja en la empresa en una actividad de relaciones públicas o de un asesor externo que están trabajando para esa organización o la combinación de ambos, lo cual es lo ideal, que haya un experto dentro y un asesor externo, lo importante en los tres casos es que se conozca a profundidad la organización, para definir cuales son los factores de imagen los cuales son una serie de atributos que tiene la empresa ya que la imagen no se construye con un solo factor, sino que tiene diversos factores que pueden ser calidad del producto, calidad de la administración, responsabilidad social, responsabilidad con el medio ambiente, es que tanto actúa como ciudadano adecuado dentro del país o dentro de la comunidad en que se desenvuelve, etc. son aquellos factores de imagen que también nos pueden diferenciar de los competidores de nuestra propia organización y que nos van a dar un cierto valor o que le van a dar a nuestra imagen un cierto valor agregado ante las mentes de los consumidores o usuarios o a los demás públicos, que incluyen autoridades, etc.

Conocer a los públicos o audiencias, para la publicidad la acción está enfocada a vender ante un público específico que son sus consumidores, clientes o usuarios, pero en el caso de las relaciones públicas dado que la imagen no es algo que solamente se proyecta ante los públicos específicos de consumidores sino que tiene una cobertura mucho más amplia, tenemos que definir lo más segmentado posible cuales son los públicos de interés para la organización y a los cuales se va a dirigir la organización como las autoridades pero no se refiere al gobierno federal en forma total, si no con qué autoridades ya sea federales, estatales, regionales o municipales tiene relación la organización y las razones de su actividad. Las comunidades son uno de los públicos de más importancia para la organización, sobre todo en aquellas organizaciones que tienen plantas u operaciones en diferentes comunidades y donde la presencia de esta organización en ellas puede representar un factor de diferencia en la vida económica y social de esa comunidad, por lo que es un público muy importante a nivel general, y por consiguiente se habla de la sociedad en general, de que manera estamos nutriendo o afectando positiva o negativamente con nuestras acciones a esta sociedad en la que nos desenvolvemos.

Asimismo, la actividad de relaciones públicas le va a dar a la organización creatividad de cómo se va a manejar esos mensajes hacia el exterior, le va a dar la consistencia en los mensajes porque uno de los errores más frecuentes que existen es que se dan otros mensajes con diferente contenido o con diferente dirección y eso confunde al público en general, ya que el público está sujeto a miles de mensajes diarios, tanto publicitarios como de información y si no se tiene la consistencia en los mensajes que se están enviando en donde si hay un contenido sobre todo de imagen para la organización pues simplemente el público no lo va a percibir de la forma correcta.

Tiene que haber coherencia de los mensajes, tiene que haber continuidad precisamente por esa multitud de mensajes a los que estamos expuestos; tiene que haber una continuidad con los mismos mensajes y con los mismos factores de imagen para que se graben en la mente de los consumidores; tienen que ser creíbles, también, ya que es algo que las relaciones públicas le pueden dar a los mensajes, como lo es la credibilidad, ya que es un factor muy importante en la imagen de una organización; asimismo, la simplicidad para que sean fácilmente entendibles y digeribles, que no sean complicados ni sofisticados, de tal manera que sean fácilmente percibidos por la gente; diferenciación es algo que también pueden dar las relaciones públicas y es como se diferencia la organización en sus mensajes y en sus factores de imagen

de las otras organizaciones que se encuentran en el mismo ramo; la adaptación a los diferentes públicos, lo cual es un principio básico de la comunicación, ya que si nos queremos comunicar con alguien tenemos que adaptarnos al receptor, de ahí la importancia de conocer muy claramente cuales son los públicos a los cuales se van a dirigir y mientras más segmentados estén se podrá hacer una mejor diferenciación en la manera cómo se va a comunicar con ellos de acuerdo a cómo ellos están acostumbrados a entender; la relevancia en los mensajes va implícita en la forma de cómo se expresan; la anticipación es ir creando una corriente de mensajes en forma anticipada en la mente de los consumidores es la mejor vacuna para cualquier información negativa que pueda surgir, porque ya la imagen de la organización está de alguna manera ubicada claramente en la mente de los consumidores.

Uno de los errores más usuales que cometen los relacionistas públicos y los comunicadores organizacionales es que toda acción de comunicación no corresponden a la estrategia general de la organización, no se trata de hacer una serie de acciones las entrevistas con los medios de comunicación, medios impresos, eventos, videos etc, sino corresponden a la estrategia de la organización, es decir, tener claro y saber cual es su estrategia para poder enfocar las acciones de comunicación a esa estrategia para así, poder alcanzar los objetivos institucionales de la organización en la cual se está trabajando y seguir una metodología, es decir, con una planeación a lo largo de un período, el cual puede ser de doce meses de acciones a realizar y de los mensajes que se van comunicar de acuerdo a los factores de imagen que quieren establecerse dentro de la mente de los públicos, de esta manera podemos seguir un patrón o un mecanismo aunque debemos tener en cuenta que en el campo de las relaciones públicas más que en cualquier otro, siempre hay situaciones que surgen en las empresas que no estaban planeadas, tanto en la organización como en su entorno en el que se desenvuelve y que requieren de una acción inmediata, a lo cual se puede estar preparado si se tiene el camino claro hacia donde se quieren dirigir.

Las empresas comerciales y las organizaciones actuales en general, necesitan comunicarse con un gran número de audiencias para lograr alcanzar sus metas organizacionales, es decir, no solamente a sus consumidores o usuarios, y para lograr lo anterior, las organizaciones utilizan cada vez y con mayor frecuencia las diversas técnicas de relaciones públicas para lograr comunicarse eficazmente con sus audiencias, recordando que todo en relaciones públicas es comunicación, ya que debe de tenerse en cuenta que todo acto debe de tener un mensaje y un objetivo comunicativo hacia los públicos.

El valor de las relaciones públicas se encuentra en la utilización adecuada de estrategias y servicios de relaciones públicas que incrementan el éxito en los esfuerzos de comunicación de cualquier organización, lo cual se logra al valorar e interpretar la opinión pública lo cual es uno de los aspectos más importantes de la actividad asesora, es decir, que proactivamente los asesores estén midiendo como el entorno esté afectando las operaciones o acciones que la organización está por realizar y de que manera estas van a afectar positiva o negativamente al entorno, lo cual es una labor de prevención. Por lo tanto, un profesional de relaciones públicas puede desarrollar planes eficaces de comunicación que sirvan como asistencia para enaltecer la actividad organizacional a través de múltiples herramientas que se utilizan en el proceso de la comunicación y que requieren de la experiencia, habilidades de especialización, juicios sólidos y objetividad, mismas que deberán proporcionar a la empresa el profesional de las relaciones públicas.

Cabe destacar que algunos profesionales de las relaciones públicas consideran que la comunicación organizacional trabaja con la comunicación interna de la empresa y que a las relaciones públicas les corresponde la comunicación externa, e incluso en una entrevista realizada al profesor y relacionista público Edgar Yemán García Turincio, el cual considera que la comunicación organizacional es una parte de lo que conforma el campo de las relaciones públicas, sin embargo, yo considero que la comunicación organizacional es aquella que se gesta dentro de la organización conformando un sistema complejo y abierto, que es influenciado y que tiene influencia sobre su ambiente o entorno, por lo tanto hay un flujo de mensajes tanto al interior como al exterior, lo cual implica personas, actitudes, habilidades y por consiguiente relaciones, de las cuales las relaciones públicas son una estrategia para comunicarse y tener contacto con el exterior, es decir, son parte del sistema de comunicación que conforma la comunicación organizacional, enfocado primordialmente a la imagen de la organización y por lo tanto trabajan en conjunto.

Por lo tanto las relaciones públicas como la comunicación organizacional ayudan a la organización y a sus públicos a adaptarse mutuamente y tiene como función esencial el de crear y/o mantener una imagen positiva de la organización que favorezca y de ser posible e impulse su operación a través de diversas estrategias, lo cual es esencial sobre todo en situaciones de crisis.

## 2.4 El comunicador organizacional y el relacionista público, estrategias centrales en situación de crisis

En la actualidad, entendemos la palabra crisis como toda situación decisiva para la existencia o el futuro de una organización<sup>31</sup> producida sorpresivamente y al margen de decisiones de gestores de trascendencia e importancia para el público con información insuficiente que trata de completar los medios por lo tanto, compromete su imagen.

En el ámbito organizacional, "se define como crisis a cualquier acontecimiento inesperado que altera la normalidad de una organización y que pasa a ser del dominio público, con consecuencias negativas para la comunidad y por ende, para la reputación de la empresa"<sup>32</sup>.

La crisis se caracteriza por:

- Ser inesperada, coarta la capacidad de reacción.
- Ser imprevisible.
- Ser de relevancia para públicos de la empresa como consumidores, accionistas, proveedores y vecinos.
- Tener una potencialidad de efecto causante de pánico; aumentado por la desinformación.
- Tener un origen ajeno a la comunicación.
- Ser noticia: tiene nombre y apellido.
- Disponibilidad de información incompleta.
- Información mediada por la imagen que tenga el periodista acerca de la organización.

La trascendencia de los efectos de una crisis lleva a las grandes organizaciones a actuar estratégicamente desarrollando planes de crisis, tanto técnicos como comunicacionales. Su prevención y reacción constituyen un componente significativo de la cultura de la organización. Sin embargo, no todas las organizaciones tienen cultura estratégica que se anticipe a la crisis. La prevención/reacción consiste en

---

<sup>31</sup> La organización lucrativa llamada comúnmente empresa presenta un mayor desarrollo de la comunicación organizacional y relaciones públicas.

<sup>32</sup> Bonilla Gutiérrez, Carlos. Relaciones públicas, factor de competitividad para empresas e instituciones, Editorial Cecsca, México, 2002, p.33

saber cómo afrontar los problemas entre la entidad-su entorno-su interior, e intermedio con accionistas, proveedores, sindicatos, etc.

Algunas crisis tienen su origen en: fusiones, conversión, huelgas, cierres patronales, accidentes laborales, fallas en el producto, boicot, fichaje de directivos y equipos de directivos que forman su propia organización.

El programa de CCR (Comunicación de Crisis) que debe seguir tanto el comunicador organizacional como el relacionista público se divide en tres fases<sup>33</sup>:

1.- Previsión: define los riesgos, su trascendencia y solución:

<b>DEFINICIÓN</b>	<b>TRASCENDENCIA</b>	<b>SOLUCIÓN</b>
Situaciones probables	Escenarios posibles	Explicar el entorno de la crisis
Situaciones reales	Gravedad y grado de implicación	Analizar situaciones reales y comentarlas
Situaciones de comunicación	Nivel de comunicación interno y externo	Formación en CCR y preparar la acción
Escenarios	Internos, externos e intermedios	Situaciones y escenarios diferentes
Públicos	Internos, externos e intermedios	Formación técnica

---

<sup>33</sup> Referencia de la clase de Identidad e Imagen Corporativa con la Profesora Adriana Reynaga.

2.- Formación (entrenamiento): esta etapa fomenta el conocimiento como mejor herramienta para enfrentar la crisis conformada por:

- Cursos que proporcionan la formación para la cultura corporativa y de seguridad.
- Documentación que prepara y mentaliza para el entorno.
- Simulación que propician la práctica suficiente ante situaciones probables.
- Entrenamiento en medios enfocado a preparar puestos de trabajo concretos.

3.- Precauciones: como medidas de precaución ante una situación de crisis están:

- Estar siempre preparado; imaginar los escenarios típicos.
- Identificar y analizar los signos de alarma para estar informados sobre datos que parecen ser de poca importancia sin serlo.
- Activar la circulación de información y comunicación.
- Estar al pendiente del entorno; comprometerse.

Es importante para la comunicación organizacional y el relacionista público tomar en cuenta que una crisis se puede a partir de un conflicto al interior de la organización, puesto que el conflicto aparece cuando hay diferencias de pensamientos, de sentimientos o de proyectos entre los miembros del grupo de la organización, los cuales pueden ser opuestos o divergentes; además no es necesario que objetivamente lo sean, bastará con que sean percibidos subjetivamente (por las mismas personas) como un dilema o encrucijada.

Las diferencias entre las personas que componen un grupo son las que le dan riqueza. Si se aceptara diversidad nace la fuerza del conjunto. El conflicto se da cuando estas diferencias no tienen un espacio donde se puedan expresar o aunque se expresen no son comprendidas por el grupo y por lo tanto no se resuelven.

Los conflictos surgen porque los intereses son las fuerzas que están detrás de todo conflicto; a su vez los intereses están determinados por las necesidades, los valores y los objetivos.

En toda organización es preciso encontrar formas de equilibrio entre:

- Las necesidades opuestas que todo individuo tiene de diferenciarse del resto y de integrarse al grupo.
- Los intereses individuales y los intereses sectoriales u organizacionales
- La distribución de las cuotas de poder.

Los conflictos pueden estallar en alguno de estos distintos ámbitos: interpersonal, grupal o interorganizacional, lo cual puede generar una grave crisis para la organización. El único principio de resolución de los conflictos es afrontarlos, porque esto representa en sí mismo un principio de resolución, para lo cual se requiere:

1. Definir cuál es el conflicto
2. Reconocer quienes están comprometidos
3. Comprender las causas del conflicto
4. Definir estrategias de resolución
5. Definir la acción a tomar, pueden ser básicamente asumir, delegar y postergar.

Algunas estrategias de la comunicación organizacional en las cuales intervienen las relaciones públicas para la resolución de conflictos son:

La negociación: es la actividad en la cual las partes que representan intereses discrepantes se comunican e interactúan influenciándose unas a otras con el fin de arribar a un acuerdo mutuamente aceptado.

La mediación: es un tipo de negociación en la que interviene un tercero en el proceso de resolución de conflictos, su función es lograr acuerdos entre las partes, a los que no podrían arribar a solas.

Mediación de proceso: es donde el tercero puede intervenir sin tomar decisiones, y la mediación de contenido, la decisión la toma el mediador.

Sin embargo, cualquiera que sea el origen de la crisis, éstas pueden prevenirse y manejarse de forma estratégica, para que impacten en menor medida a las organizaciones.

La toma de decisiones en las organizaciones no es un proceso lógico, sino también psicológico. Depende además de la reunión y el análisis lógico de la información de las características de los miembros tales como sus motivos, valores y percepciones: de las características de grupo tales como normas y estilos de liderazgo y las características de la organización tales como la competencia de grupos y las pautas de comunicación.

Las formas de toma de decisiones en una crisis pueden ser:

- Autocrática: significa que una persona impersonal, sin consultar, sin preguntar toma una decisión.
- De consulta o compartida: la decisión la toma uno, pero se consultó primero.
- Grupal: se comparte el problema con todo el grupo, se consulta, se estudia, informa, para encontrar una solución. Las decisiones son grupales o democráticas
- Delegada: puede derivarse, se delega a un tercero para que este tome una decisión.

De acuerdo a lo anterior, la función de las relaciones públicas como estrategia en una situación de crisis es innegable, sin embargo cabe mencionar que aunque las relaciones públicas juegan un papel primordial en cuanto a la imagen de la organización, la comunicación organizacional es el centro que le puede dar una estabilidad a la organización misma en dicha situación, ya que un diagnóstico organizacional se puede definir como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir los problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

Sin embargo, es necesario tomar en cuenta que sea cual sea el origen de la crisis, éstas pueden manejarse y prevenirse en tal forma para que impacten en menor medida en las organizaciones.

En el siguiente capítulo se realiza un análisis de dos empresas de gran relevancia en el sector empresarial, Firestone y Ford, las cuales atravesaron por una crisis que debido a un mal manejo de la situación en cuanto a comunicación organizacional y relaciones públicas se refiere, su imagen fue dañada lo cual se reflejó inminentemente en sus ventas.

## CAPITULO III

### CASO: FIRESTONE – FORD

#### 3.1 Antecedentes

Este caso es el final de una histórica relación iniciada hace 95 años, cuando Henry Ford en el año de 1906 realizó un pedido a Harvey Firestone de 2.000 juegos de neumáticos, una "monstruosidad" para la época, pedido que Firestone cumplió a la perfección, por lo que se acordó vender sus neumáticos a Henry Ford para los vehículos que aquel comenzaba a construir. Más adelante llegaría el modelo T y la producción en serie con necesidades que el fabricante de gomas supo atender.

Después las dos familias sellaron en la vicaría su unión con el matrimonio de varios de sus herederos y la continuaron en sus despachos con una estrecha relación comercial muy importante en el mundo de los negocios. Una de las pruebas de esta estrecha amistad entre las dos familias es que Henry Ford decidió incluir en el museo que lleva su nombre en Dearborn, la vieja granja que los Firestone tenían en Columbiana, en el estado de Ohio, la misma que fue desmontada y trasladada a Dearborn, en el estado de Michigan, y vuelta a construir.

El principio del fin de esta larga amistad tuvo lugar a finales de julio del 2000, ya que se habían detectado una serie de reventones en neumáticos Firestone que utilizaba el Todoterreno Ford Explorer 4x4, el más vendido del mercado norteamericano. Lo que inicialmente pareció ser el simple problema de un neumático que aguantaba mal la utilización en carreteras asfaltadas de los estados del sur, a velocidades netamente más altas para las que había sido concebido, comenzó también a afectar al fabricante, que había recomendado presiones de inflado inferiores a las recomendadas por el fabricante de neumáticos, y al propio vehículo, en el que se comprobó un comportamiento mediocre en carretera, así como desgastes excesivos en algunos componentes. Dichos accidentes de las camionetas Explorer fueron en autopistas en Estados Unidos, Venezuela y Europa.

Esto dio lugar a una serie de reproches mutuos que parecían haberse comenzado a olvidar. Sin embargo, el que Ford anunciara que iba a estudiar la posibilidad de retirar más neumáticos Firestone, además de los

6,5 millones que había reemplazado entre agosto y noviembre, hizo que John Lampe, el presidente de Firestone reaccionara.

Para apoyar tal posibilidad, Ford entregó a representantes del gobierno federal y a los medios de comunicación, antes que a la propia Firestone, los resultados de un análisis estadístico secreto realizado por sus técnicos que concluyó que las cubiertas Wilderness ATX, las que motivaron el problema en agosto de 2000, que todavía estaban en las carreteras seguían siendo peligrosas.

Cuando Lampe conoció la existencia de este informe, que fue publicado por The New York Times, llamó inmediatamente desde México a Jacques Nasser el presidente de la Ford, para pedirle explicaciones. El presidente de Ford se negó a ponerse al teléfono y Lampe decidió que había llegado la hora del divorcio.

Firestone decidió poner punto final a su colaboración con Ford a través de una carta enviada a su presidente, Jacques Nasser, en la que señaló que cumplirían sus obligaciones contractuales pero que no establecerían nuevos acuerdos con ellos. Asimismo, John Lampe, declaró en la carta: "las relaciones comerciales, al igual que las personales, se construyen a partir del respeto mutuo". "En vista de que los cimientos de nuestro vínculo se han desgastado, llegamos a la conclusión de que no podremos continuar suministrándole más neumáticos".

Como consecuencia del escrito de John Lampe, presidente de Firestone, Ford decidió poner en marcha un programa de retirada de todos los neumáticos Firestone que equipaban sus Explorers y sustituirlos, lo cual fue una victoria para los grupos de consumidores, para los investigadores del gobierno y para los demandantes que en los tribunales perseguían a ambas multinacionales como responsables de la mayoría de los 174 muertos y 700 heridos ocasionados por los accidentes de los Explorers que llevan ruedas de Firestone.

Ford comentó que había tres millones de neumáticos Goodyear en sus Explorers que no habían causado accidente alguno a lo que Firestone responde que «todo es una cortina de humo para distraer la atención y alejar las sospechas que existen hacia este vehículo. En Venezuela se sustituyeron las cubiertas y los automóviles seguían teniendo accidentes».

La decisión de la Ford de retirar las llantas y la de Firestone de romper su relación comercial son un claro intento de ambas de evitar su responsabilidad en los tribunales y de salvar su nombre y su prestigio. Las dos compañías se enfrentan a unos 200 pleitos y a una demanda colectiva que terminó en indemnizaciones millonarias. Las asociaciones de consumidores creen que el Explorer y las cubiertas Firestone son una combinación letal de la que ambas compañías son responsables. El mayor problema es que los estatutos federales excluyen cualquier tipo de responsabilidad criminal para las compañías que por retrasar en el exceso el cambio de piezas y componentes defectuosos, deberían ser consideradas responsables de estos accidentes.

La guerra entre Ford y Firestone se extiende a Europa ya que el fabricante norteamericano decidió reemplazar los neumáticos Firestone en unos 23.000 vehículos dentro del continente europeo.

Durante los primeros meses del escándalo, que les costó el puesto a los presidentes de Firestone en EEUU y de Bridgestone (la casa matriz) en Japón, tanto la compañía de neumáticos como la de automóviles hicieron frente común. Según la NHTSA (National Highway Traffic Safety Administration) el organismo estadounidense de seguridad vial encargado de los trabajos, el número de muertes relacionados con la investigación fue de 271 personas, con más de 800 heridos.

En el siguiente apartado, se explicará más detalladamente la actuación de ambas empresas durante la crisis para posteriormente analizar el manejo de su imagen y sus consecuencias.

### 3.2 Firestone y Ford durante la crisis, una guerra de declaraciones

Aunque no existen recetas para manejar una crisis ya que estas se presentan en forma sorpresiva, la mayoría de las crisis surgen de circunstancias latentes en la empresa, en donde existen factores de riesgo que pueden ser detectados y controlados. Uno de los principales problemas a los cuáles se enfrentaron ambas empresas Firestone - Ford fue el manejo de la información, pues una vez que ésta trascendió y llamó la atención, generó pánico lo cual contribuyó a que se tomaran decisiones irreflexivas para responder a la decisión del momento, como lo veremos a continuación.

En el apartado anterior, observamos que la crisis estalló cuando las camionetas Explorer 4x4 de Ford tuvieron accidentes en autopistas de Estados Unidos, Venezuela y Europa que provocaron la muerte de 271 personas. Tras de los accidentes llegaron los cruces de acusaciones, así mientras que Firestone culpó a Ford del mal diseño de la camioneta al propiciar que las ruedas se desintegraran y estar propenso a dar vueltas de campana, Ford contraatacó diciendo que las ruedas estallaban cuando se calentaban. Las hostilidades alcanzaron tal punto que ambas empresas rompieron la relación comercial que les había unido durante un siglo. El detonante fue la decisión de Ford de retirar, por su cuenta y riesgo, otros 13 millones de cubiertas de Firestone.

Por su parte, el fabricante de neumáticos se desmarcó de las acusaciones de Ford, denunciando que los Todoterreno Explorer tenían graves problemas de seguridad, por lo que la firma de neumáticos denunció ante el Congreso de Estados Unidos que los Todoterreno Explorer presentaban graves problemas de seguridad.

Concretamente, Firestone hace mención a un estudio en el que se cita que este modelo de Ford tiene el doble de probabilidades de volcar que cualquier otro vehículo de la competencia. Asimismo, este informe indica que se tiene constancia de la separación de la banda de rodamiento en Explorer que utilizaban neumáticos de otras marcas. En este terreno ponen como ejemplo Venezuela, país en el que se siguieron produciendo siniestros pese al cambio de neumáticos. Por todo ello, Firestone consideró que reemplazando las ruedas Ford no iba a solucionar un problema que afecta al propio vehículo.

Desde que se hicieron públicos los problemas de los Explorer equipados con neumáticos Firestone, esta marca manifestó que no se puede analizar por separado al vehículo y a la rueda, puesto que para entender lo ocurrido había que evaluar la interacción del coche con el neumático. Mientras todo esto ocurría, y según publica el diario "The New York Times", General Motors y Nissan Motor dejaron de adquirirle neumáticos a Firestone. Cabe recordar que un total de 14 modelos del primer constructor mundial de coches llevan actualmente ruedas de esta marca.

El 9 de Marzo del 2001 Ford Motor Company comunica su intención de mejorar la seguridad de sus Todoterreno ligeros o recreacionales en todas sus marcas y se fijó el 2005 como fecha límite. Todo parecía indicar que los accidentes eran provocados por los neumáticos defectuosos de Firestone, y los causantes de que la compañía norteamericana hubiera tomado esta determinación, aún cuando desde la empresa se apela a la gran seguridad de sus vehículos: "esta clase de vehículos son más seguros que los automóviles normales, y cada Ford de este segmento es el mejor de su clase. De todas maneras, vamos a crear una nueva generación de Todoterrenos aún más segura comentó el Vicepresidente de Ford Camiones, Gurminder Bedi".

Durante el mes de mayo del 2001 Ford decidió implementar una campaña para revisar y sustituir 50 000 Explorer en EEUU, por lo que el grupo automovilístico Ford solicitaba al fabricante de neumáticos estadounidense Firestone pagar parte los costes de la sustitución de 13 millones de neumáticos Firestone Wilderness AT de los vehículos Explorer. Asimismo, ofrece reemplazar más neumáticos de Firestone a sus clientes en México como parte de un nuevo plan de retiro precautorio, informó la filial en el país. La medida es adicional a otra que anunció el año anterior y que también involucró neumáticos producidos por la firma Firestone, una unidad de la japonesa Bridgestone Corp.

Se precisó que más del 80 por ciento de las llantas en cuestión se encontraban en sus vehículos Explorer y que los neumáticos serían reemplazados de forma gratuita en todos los distribuidores de Ford en el país. Asimismo, Ford Motor Company informó que se reembolsaría a los clientes sus neumáticos en cualquiera de los distribuidores de llantas autorizados el importe con prueba de pago y hasta una cantidad máxima.

El anuncio del nuevo plan coincide con una ruptura total de Ford con Firestone, después de casi 100 años de que la llantera fue uno de sus proveedores. Firestone, mientras insistía que sus neumáticos son seguros, anunció que cortaría sus vínculos con Ford, luego que el fabricante de autos dijera que anunciaría nuevas acciones contra las llantas de esa marca.

Por su parte, el presidente ejecutivo de la Ford, Jacques Nasser, comunicó que la operación de reemplazar 13 millones de neumáticos Firestone con defectos en sus vehículos conllevaría a un sacrificio económico que podría reducir sus beneficios previstos para el 2001 hasta la mitad. Nasser, aludió a esta decisión como un acto de responsabilidad con la clientela: "Lo que estamos haciendo ahora es construir el camino para ser líderes en satisfacción de los clientes". Los neumáticos con más de tres años de antigüedad fueron los primeros en reemplazarse. Los nuevos modelos Wilderness ATX, incluyendo 1,5 millones instalados en la revisión del año pasado, serían cambiados más tarde.

Ford tomó esta decisión después de comprobar que el modelo Wilderness ATX, de Firestone, el mismo que provocó los accidentes, seguían presentando problemas. En palabras de Nasser: "Después de estudiar esos neumáticos, hemos llegado a la conclusión de que no tenemos la suficiente confianza en el comportamiento de muchos neumáticos Firestone". John Rintamaki, Jefe de Producto de Ford, presentó evidencias de que el neumático en cuestión tenía 600 veces más posibilidades de sufrir separaciones entre sus bandas de rodadura que un neumático de la competencia.

Durante el mes de junio del 2001 Firestone pide que se investigue el Explorer al pedirle a la Agencia Estatal para la Seguridad del Tráfico en las Carreteras (NHTSA) una investigación sobre la seguridad de los Todoterreno Ford Explorer. La solicitud fue presentada por el presidente de Firestone, John Lampe, quien aseguraba que en una serie de estudios científicos, elaborados por expertos independientes, pondrían en evidencia la seguridad de los Explorer fabricados entre 1996 y 2000.

En tanto, Ford estudia la posibilidad de presentar una demanda contra Bridgestone por la llamada a revisión de la compañía de miles de neumáticos, que conllevó un coste de 3.000 millones de dólares. Los directivos de Ford discutieron la posibilidad de interponer esta demanda contra el presidente de Bridgestone, Shigeo Watanabe.

El congresista republicano William Tauzin, que es el presidente del Comité de Energía y Comercio, quiere que se abra una investigación para que quede clara si la causa de una serie de accidentes de vehículos Todoterreno Ford Explorer calzados con neumáticos Firestone es sólo cuestión de las cubiertas o hay también implicaciones de un comportamiento anómalo, en ciertas circunstancias, del vehículo.

En el mes de julio del 2001, la Ford imparte clases de conducir a los usuarios del Explorer. Para ello, la multinacional de Detroit creó un curso informativo para los conductores, cuyo objetivo principal es que los conductores de sus Suvs (sport utility vehicles) sepan cómo reaccionar cuando el coche pierde estabilidad, quedándose sobre dos ruedas en una curva o después de un frenazo, las distancias ideales que hay que mantener con otros vehículos y la forma más idónea de maniobrar en caso de que una rueda se rompa. Todas estas experiencias son similares a las que, en los últimos años, están viviendo miles de conductores estadounidenses a bordo de los Ford Explorer, viéndose involucrados en accidentes a causa de que sus ruedas Firestone han estallado en la carretera.

Mientras que Ford sigue defendiendo la seguridad de sus modelos y culpa de los accidentes a los neumáticos y a la inexperiencia de los conductores, las autoridades federales investigan a los Jeep Grand Cherokee, porque, en los últimos meses, se recibieron 48 quejas de usuarios que sufrieron accidentes por posibles defectos en sus Cherokee.

Durante este mes Firestone rechaza las recomendaciones de una nueva campaña de sustitución de neumáticos realizada por la Agencia Estadounidense para la Seguridad en el Tráfico (NHTSA), pues aseguró que "los hechos y las estadísticas" no justificaban una nueva campaña de sustitución de neumáticos, tal y como plantea la Agencia Estadounidense para la Seguridad en el Tráfico (NHTSA). El presidente de Firestone, John Lampe, aseguró en un comunicado que la empresa hacía todo lo posible para garantizar la seguridad de los automovilistas. "Si los neumáticos ponen en peligro la seguridad, los retiraremos de circulación, pero no es el caso", agregó.

En agosto del mismo año, Firestone se defiende en los tribunales pues la defensa de la filial sostiene que la culpa del siniestro es del Explorer, un Todoterreno "que no se puede controlar a grandes velocidades.

En el juicio se ventila el caso de una mujer que quedó paralítica, después de que una de las ruedas de su Todoterreno Ford Explorer reventara y el coche diera varias vueltas de campana. Sus abogados exigirían una indemnización próxima a los 1.000 millones de dólares.

Para el mes de octubre, Nasser es despedido, después de que a finales del mes de mayo hubiera anunciado una operación de sustitución de neumáticos Firestone que costó a Ford 3.300 millones de euros. Al final, Ford Motor Company cerró el ejercicio 2001 con unas pérdidas de 5.450 millones de dólares (5.995 millones de euros), incluyendo en ellas las provisiones para una severa reestructuración de la compañía y que supone una reducción de cerca de 35.000 puestos de trabajo. Con la partida de Nasser termina esta guerra de declaraciones pues el 11 de noviembre del 2001 William Clay Ford Jr. el biznieto de su fundador, asumió el poder ejecutivo, teniendo como prioridad, la reconciliación con la Firestone.

Después de observar la reacción de ambas empresas durante ésta situación de crisis y para nuestro estudio, es necesario analizar cómo el equivocado manejo de su imagen las llevó a resultados negativos que se evidenciaron en las crisis económicas por las que atravesaron posteriormente.

### 3.2.1 El manejo de su Imagen

Ambas empresas recibieron un duro golpe por los letales episodios carreteros asociados a neumáticos defectuosos. Las dos perdieron la confianza de los consumidores, al tiempo que Firestone enfrenta un "desafío de supervivencia" es decir, la batalla entre Ford Motor Co. y Bridgestone/Firestone suscitó la confusión y desconfianza entre los consumidores, lo cual es evidente si hacemos una revisión de los siguientes sucesos

Desde el inicio de la crisis, Ford impulsa un esfuerzo comunicacional para distanciar su imagen de la de Firestone, y subrayar a través de avisos de prensa, que es rápida para solucionar el problema. Firestone se rezaga, en tanto su casa matriz en Tokio trata de dilucidar el dilema de cómo defender su imagen de marca sin atacar en un principio a su cliente Ford, que consume 40 por ciento de su producción mundial, sin embargo tuvo que contraatacar a Ford para defender su imagen.

Cuando Ford lanzó en Venezuela su campaña institucional una semana después de las acusaciones del Instituto para la Defensa del Consumidor (Indecu), Bridgestone Firestone aguardaba por los lineamientos de su casa matriz. Luis La Rosa, presidente de BBDO (agencia encargada de la cuenta publicitaria de Bridgestone Firestone), admitió: "Estamos esperando directrices, listos para reaccionar".

En el caso de Ford, la campaña (realizada por su agencia JWT) se enmarca en el trabajo mundial de imagen, la cual se divide en dos fases:

La primera fase se cumplió globalmente y consistió en un esfuerzo por distanciar la imagen de Ford de la de Firestone. Asevera Nasser: "Este es un problema de cauchos, no de vehículos".

La segunda fase de la campaña mundial apuntó a etiquetar a Ford como empresa que reacciona rápidamente para resolver problemas y proteger al usuario. Pero ni Ford ni Firestone actuaron con diligencia en este asunto, aun a costa de la vida muchas personas,

En el caso de Bridgestone Firestone, un informe elaborado por David Bradley, consultor de JP Morgan, señala que "la reacción pública sugiere que la imagen de Bridgestone puede sufrir no sólo pérdidas en el corto plazo en su volumen de ventas, sino daños duraderos en la imagen de su marca".

Mientras Ford asume la postura de atribuir la responsabilidad del caso a Firestone, ésta adoptó la política de esperar a que la oficina de Tokio decida en torno al manejo de imagen, y "cualquier comentario previo puede perjudicar a la marca".

Jorge González, presidente de Bridgestone Firestone de Venezuela, sentencia: "El cliente siempre tiene la razón", aludiendo a que la empresa no tiene intenciones de atacar a Ford. Mundialmente, Bridgestone Firestone suple 40 por ciento de los cauchos que compra la automotriz. No obstante, esta ensambladora rompió en Estados Unidos su contrato de exclusividad con Firestone, y la Explorer 2002 contará con dos proveedores de neumáticos: además de Firestone, Michelin.

Enmanuel Cassingena, presidente de Ford Andina, enfatiza que la Explorer "es un vehículo seguro y confiable. Lamento con dolor los accidentes fatales". Y recalca: "Yo uso Explorer, sin ningún problema". Y remata: "Desde agosto de 1999 los carros Ford salen con cauchos Goodyear".

Otro elemento importante por donde se atacó la imagen de Firestone fue el afán de ganancias de los patrones, ya que se acusa a Firestone como responsable de negligencia hacia las condiciones de los trabajadores en las fábricas y de la producción de miles de llantas defectuosas. Los obreros observan cómo los ingenieros de la compañía idean métodos para rebajarle un poco más de goma a la llanta, o eliminar unos minutos más del proceso de moldeamiento y vulcanización, para producir unas cuantas llantas más. Así como los patrones son responsables de las muertes evitables en las carreteras, también son culpables de las muertes, heridas incapacitadoras, lesiones por movimientos repetitivos y condiciones insalubres de trabajo en las fábricas.

La Ford atribuye los defectos de las llantas a los trabajadores sustitutos en la planta de la Bridgestone/Firestone en Decatur, Illinois, durante la huelga de 1994-95. Debemos rechazar este intento de la Ford de culpar a un sector de la fuerza de trabajo. De hecho, existen pruebas de que se produjeron llantas defectuosas durante varios años en la Bridgestone/Firestone. La Ford pretende evitar su responsabilidad por el hecho que su vehículo Explorer tiene la tendencia de voltearse en la carretera a velocidades normales.

Uno de los errores más grandes que dañó la imagen de ambas empresas es que cada uno acusa al otro de ser culpable de los accidentes fatales mayormente ocurridos en los Estados Unidos y Venezuela con Ford Explorers. Lo más grave que se les echa en cara a ambas empresas es haber tenido información sobre el problema muchos meses antes de darse a conocer en los medios de comunicación y los estadounidenses no les perdonan que hayan dedicado tiempo a culparse mutuamente, cuando el problema implicaba vidas de personas (clientes).

Cabe señalar que este tipo de crisis que afecta inminentemente la imagen de las empresas al no prever este tipo de crisis en los cuales el comunicador organizacional y el relacionista público trabajan como estrategias centrales para que afecten en la menor medida a la empresa y así sobrevivir en el mercado, si recordamos cómo ocurrió en los 80 y quedó registrado en los manuales de crisis de la comunicación organizacional y relaciones públicas como un precedente de esa pesadilla de las empresas, ya que Firestone- Ford no es el único caso en que por un problema o falla del producto se ve afectada la imagen de la empresa y se ve reflejado en sus ventas, por no actuar a tiempo al prevenir dicha crisis.

Algo muy parecido le ocurrió a la gigantesca Coca-Cola en 1999, cuando unas 200 personas en Bélgica y Francia, en su mayoría niños, dijeron haberse sentido mal tras beber la gaseosa icono de los norteamericanos. Pero en este caso el daño de imagen fue más doloroso: le costó la cabeza al CEO, Douglas Ivester. Además, buena parte de la prensa mundial se dedicó a opinar y a criticar cómo Coca manejó y comunicó la crisis.

Similar fue la sorpresa que golpeó a los estadounidenses cuando en 1990 la famosa agua mineral francesa Perrier, se encontró benceno (una sustancia cancerígena) en algunas botellas. La empresa ordenó inmediatamente el retiro de 160 millones de botellas, lo que le costó alrededor de 200 millones de dólares. Sin embargo, a pesar del retiro de las botellas no se pudo evitar un grave daño a la imagen de la compañía, puesto que finalmente se terminó vendiendo a Nestlé. El motivo fue que la empresa mintió al público acerca del origen del benceno. Había dicho que se producía al lavar el envase, cuando en realidad pequeñas cantidades de esa sustancia estaban en la misma fuente. No se trataba de una cantidad preocupante, pero no había sido la verdad.

El famoso caso Tylenol son dos sonadas crisis sucesivas por envenenamiento en las tabletas del analgésico más vendido en los Estados Unidos. En realidad se trató de un sabotaje, pero no por eso fue menor el pánico colectivo generado. La Johnson & Johnson actuó rápido y retiró todo el producto del mercado con un costo, entre ambos episodios, de alrededor de 200 millones de dólares. El caso Tylenol quedó como ejemplo exitoso. La empresa pasó de la crisis a la oportunidad, y en los años sucesivos logró aumentar sus ganancias y facturación. Esto se debió tanto a la rapidez de su reacción como a la estudiada estrategia de comunicación que se puso en marcha.

En el caso Firestone Ford lo más grave que se les echa en cara a ambas empresas es haber tenido información sobre el problema muchos meses antes de darse a conocer la noticia en los medios de comunicación de los accidentes y la muerte de sus cliente, por lo tanto, los estadounidenses no les perdonan que hayan dedicado tiempo a culparse mutuamente, cuando el problema implicaba vidas de personas.

Como resultado de esta guerra de declaraciones, el fabricante francés de neumáticos Michelin incrementó su producción en sus plantas de Estados Unidos tras la ruptura de las relaciones comerciales entre el grupo automovilístico Ford y la compañía japonesa Bridgestone-Firestone, según informó la empresa. La filial estadounidense de Michelin, en Carolina del Sur, anunció que todas las factorías de ese país dedicadas a la producción de neumáticos para turismos y Todoterrenos funcionarían a plena capacidad. Posteriormente, Michelin anunció el inicio de negociaciones con Ford para hacerse cargo del suministro de cubiertas, después de que el grupo estadounidense decidiera sustituir 13 millones de neumáticos de la marca Firestone.

Como hemos podido observar en el caso Firestone Ford no se actuó con inteligencia y rapidez en el manejo de su imagen y los resultados lo demuestran en el apartado siguiente.

### 3.3 Resultados y consecuencias del mal manejo de su imagen

Para Firestone y Ford el escándalo de los Explorer que se accidentaban al reventar los neumáticos marcó el inicio de un periodo de declive para los fabricantes. Los problemas detectados en algunos de sus vehículos no sólo mermaron sus ingresos, también perjudicaron enormemente su imagen lo cual se refleja en los siguientes resultados:

Las bonificaciones a ejecutivos de alto nivel sumaron 442 millones de dólares en el 2000 y la decisión de eliminarlas fue adoptada tras una reunión de Jaques Nasser con David Murphy, vicepresidente de Recursos Humanos y otros ejecutivos claves del grupo. En un correo electrónico escrito por Murphy, publicado en parte en el diario "Detroit Free Press", explica a sus colegas que desafortunadamente la combinación de los costos de reemplazar los neumáticos Firestone, el deterioro del mercado y las condiciones económicas indicaban que no pagaría una bonificación por rendimiento en el año 2001.

El 24 de mayo del 2001 General Motors anunció que dejó de montar neumáticos Firestone en sus vehículos. Por otro lado, Nissan comienza a retirar los neumáticos Firestone del Altima y Subaru ha seguido el mismo ejemplo en su modelo Outback.

El 27 de junio del 2001 Firestone prevé cerrar en los próximos seis meses la fábrica de Decatur (Illinois) que cuenta con una plantilla de 1.500 empleados, según ha informado la empresa. La compañía explicó que esta decisión responde al descenso de la demanda y al exceso de capacidad productiva de Firestone en Estados Unidos.

Esta factoría fue construida durante la Segunda Guerra Mundial para fabricar tanques. Adquirida por Firestone en 1963, actualmente cuenta con una plantilla de 1.500 empleados. El grupo Bridgestone-Firestone emplea a 35.000 personas en Norteamérica. Por otra parte, Bridgestone-Firestone ha rebajado un 79,2 por ciento su previsión de beneficios para el presente ejercicio, por las pérdidas de su filial estadounidense.

El 3 de julio del 2001 las ventas de Ford en EEUU caen un 11,1%. Las ventas del Grupo Ford en Estados Unidos alcanzaron los 2,03 millones de unidades en el primer semestre, lo que supone un 11,1% menos que en el mismo período del pasado año. Ford, que comprende las marcas Ford, Mercury, Lincoln, Jaguar, Volvo y Land Rover, matriculó en el pasado mes de junio 392.412 unidades, lo que representa en una caída del 6,6 por ciento respecto al mismo mes del ejercicio precedente.

Las ventas del Ford Explorer cayeron un 16,8 por ciento en la primera mitad del año, aunque se rompió esta tendencia en el pasado mes de junio con 42.833 vehículos vendidos, lo que se traduce en un incremento del 2,5 por ciento. Este modelo, equipado con neumáticos Firestone, se ha visto implicado en numerosos accidentes en Estados Unidos, que contribuyeron a la caída de las ventas en los primeros seis meses de año.

El 18 de julio del 2001 Ford registró unas pérdidas de 752 millones de dólares en el segundo trimestre del año, lo que supone incrementar en un 30,3% las pérdidas obtenidas en el mismo período de 2000. El segundo fabricante mundial de automóviles explicó que este incremento en las pérdidas se debe principalmente a los gastos derivados de la campaña para sustituir 13 millones de neumáticos de la marca Firestone en sus vehículos, cuyo coste asciende a 2.100 millones de dólares .

Este retroceso se explica fundamentalmente por la caída de las ventas que se redujeron un 6,87% entre los pasados meses de abril y junio, hasta situarse en 1,858 millones de unidades. El presidente de Ford, Jacques Nasser, reconoció que el segundo trimestre del año fue «difícil» para la empresa.

El 13 de Enero del 2002 la empresa norteamericana, que contempla también cerrar cinco fábricas, aplicará en Estados Unidos las medidas que tan buenos resultados le han dado en Europa. Ford cerró una semana de especulaciones anunciando las líneas maestras del vasto plan de reestructuración –bautizado como Plan de Revitalización– que emprenderá en Estados Unidos. El gigante estadounidense reducirá su plantilla en 20.000 puestos de trabajo más y cerrará cinco fábricas. La compañía aplicará medidas similares a las que ya ha utilizado en Europa, que tan buenos resultados le han dado, y que le han permitido cerrar 2001 en números negros. Ahora los ajustes se centrarán básicamente en Norteamérica, en

donde busca mejorar su rentabilidad y reducir sus costes. "Nos damos cuenta de que algunas de las cosas que hay que hacer serán dolorosas", reconoció ayer Bill Ford, el máximo responsable de la compañía.

Los operarios serán los más afectados por la reducción de plantilla que Ford anunció ayer. De esta forma, la compañía despedirá a 12.000 en Norteamérica, que se suman a los 3.000 empleos que ya anunció que suprimiría en 2001. Además, 1.500 despidos corresponderán a empleados de los denominados cuellos blancos –encargados de tareas ejecutivas y administrativas– (en 2001 estaban previstos otros 3.500); y 1.500 a personal de agencias que trabajan para Ford. Fuera del mercado norteamericano, la compañía mantendrá el programa de reestructuración que anunció en 2000 y que comenzó a aplicar en 2001, y que suponía el despido de 13.500 trabajadores. Europa, en donde se eliminaron 8.000 empleos - fundamentalmente en Reino Unido- asumió el grueso de esta reestructuración. Otros 2.200 despidos corresponden a América Latina y 500 a la zona de Asia Pacífico.

El 11 de Marzo del 2002 Bill Ford Jr. explicó los problemas por que atraviesa Ford en EE UU, en donde se ha perdido la confianza de los consumidores, concesionarios, trabajadores y nuestros accionistas, "la recuperación va a ser mucho más difícil".

Lo cierto es que en Europa, después de haber logrado un pequeño beneficio en 2001, esperan obtener un buen resultado en 2002 una vez han comenzado a funcionar los planes puestos en marcha por Nick Scheele antes de ser llamado a hacerse cargo de toda la compañía como director general ejecutivo. Este plan que ha supuesto para Ford el cierre de cuatro de sus factorías en Europa –"todo el mundo se queja de exceso de capacidad pero excepto Renault, que cerró una planta, y nosotros, que hemos clausurado cuatro, nadie ataja realmente el problema"-, se verá completado por diferentes procesos de reducción de costes como el que se ha pactado recientemente con los suministradores y que debe suponer ahorros por valor de 500 millones de euros al año. Por lo tanto, las pérdidas del segundo fabricante de automóviles del mundo llegaron a 692 millones de dólares en el último trimestre. Nasser se vio obligado a eliminar 5.000 puestos de trabajo, un 10% de la fuerza laboral de América del Norte, y reducir a la mitad el reparto de dividendos anuales.

Por lo anterior, podemos concluir que tras el enfrentamiento de ambos grupos en una amarga batalla que tiene sus principales escenarios en los medios de comunicación y en los tribunales, con acusaciones

mutuas de responsabilidad, afectó directamente su imagen y por consiguiente a sus públicos internos y externos afectando su producción y ventas. Este problema sumió a Ford en una de sus peores crisis financieras en años, por los gastos extraordinarios de al menos 3.000 millones de dólares para el reemplazo de 13 millones de neumáticos Firestone, aunque Jaques Nasser, el anterior presidente de Ford, cifró la resolución del escándalo en alrededor de 5.000 millones de dólares en la cual, Nasser fue destituido de su cargo por el clan Ford, que mantiene en su poder un 40% de las acciones de la compañía.

### 3.4 Estrategias de relaciones públicas en el caso Firestone – Ford

Como observamos anteriormente, un experto en relaciones públicas proporciona generalmente los siguientes tipos de servicios acompañados de estrategias de comunicación de acuerdo a su requerimiento: análisis de políticas y temas de interés que afecten a los accionistas; identificación de los puntos vulnerables que puedan amenazar a una buena reputación o nombre; análisis de la comunicación en situaciones de crisis, punto de vital importancia ya que hasta las organizaciones<sup>36</sup> más grandes pueden fallar en el manejo de la comunicación en situaciones de crisis como es este caso Firestone- Ford..

En la actualidad y tomando como base dicho caso, entendemos que todo tipo de organización debe actuar estratégicamente para subsistir y desarrollarse en el mercado, por lo que podemos entender que las relaciones públicas son un esfuerzo general y global de comunicaciones que tiene como finalidad el influir en las actitudes de sus públicos, lo cual debe estar basado en diversas estrategias planeadas por el área de relaciones públicas en conjunto con el área de comunicación organizacional, para construir o conservar una relación con sus públicos en beneficio de su imagen tanto al interior como exterior de la organización.

De acuerdo a lo estudiado a lo largo de este trabajo de tesis, podemos definir el proceso estratégico que en el caso Firestone – Ford podría haber disminuido el impacto que esta crisis tuvo directamente en cuanto a la imagen de ambas empresas se refiere, pues se obtuvo como consecuencia resultados negativos en sus ingresos posteriores al problema, ya que definitivamente se creó una gran desconfianza en el consumidor.

Las siguientes estrategias de comunicación a seguir son un trabajo que se debió realizar e implementar con la participación del área de comunicación organizacional y relaciones públicas en conjunto con los directivos de ambas empresas:

---

<sup>36</sup> La organización lucrativa llamada comúnmente empresa presenta un mayor desarrollo de la comunicación organizacional y relaciones públicas.

## Estrategia 1

Muchos autores coinciden en que el primer paso de este proceso es la definición o actualización de la misión y la visión, las cuales deben comunicar de manera efectiva ese propósito y ese futuro deseado. Tanto Firestone como Ford frente al problema, necesitaban partir y analizar cuál era su misión, visión y objetivos, para que a partir de estos se pudiera marcar el rumbo al cual se iban a dirigir cada una de las empresas y después conjuntamente.

- ✓ “La Misión: es la expresión conceptual de la razón de ser de una organización (de lo que es, hace y pretende ser y hacer) destacando su identidad Institucional para proveer de productos a un grupo definido de clientes, además de cumplir sus compromisos con otros públicos receptores, como son el personal los inversionistas y la comunidad en general.
- ✓ La Visión: son los conceptos y creencias básicas de una organización que marcan las pautas de comportamiento y son definidas por la alta dirección, o bien, por el rol propio del personal, como consecuencia del ambiente y las relaciones que priva entre ellos<sup>37</sup>.

## Estrategia 2

Después de determinar la visión, misión y objetivos de la empresa es necesario definir el problema, es decir, determinar su alcance para evaluar la posibilidad de aislarlo, para evitar que impacte a la empresa en general.

## Estrategia 3

---

<sup>37</sup> Conceptos manejados en la clase *TALLER DE PLANEACIÓN*, por el profesor Javier Llanos R.

La definición de las políticas de comunicación tanto al interior como al exterior de la empresa es el siguiente paso a seguir. Es necesario definir mensajes en torno al problema, centralizar la emisión y recepción de mensajes institucionales acerca del mismo. En este aspecto se debe definir si es viable la opción de que terceras personas (expertos) hablen en nombre de la empresa acerca del problema con la prensa, ya que ellos tienen mayor credibilidad en un momento crítico. Asimismo, se debe designar a los voceros que proporcionarán la información a los diferentes públicos y monitorear en forma permanente la información que se difunda acerca del problema en los diferentes medios .

#### Estrategia 4

Es necesario la identificación de los públicos, es decir, todas aquellas personas e instituciones que deben estar enteradas sobre la evolución del mismo, por su vinculación con la empresa, como autoridades gubernamentales clientes, medios informativos, etc.

#### Estrategia 5

Una de las estrategias más importantes consiste en capacitar a los voceros que difundirán la información y preparar la información a difundir. Los voceros deben desarrollar ciertas habilidades con el propósito de que las diferentes presiones a que están expuestos no los hagan distorsionar la información o difundir datos no sustentados. Por lo tanto, la información que se difundirá deberá contar con respaldo y estar escrita en términos que entienda el común de la gente es decir, debe ser comprensible para todo tipo de público.

#### Estrategia 6

Se debe realizar una labor preactiva para mantener permanentemente informados a los representantes de los medios de comunicación sobre la evolución del asunto, lo cual implica el establecer canales efectivos

de información a la prensa para responder en forma eficiente a sus solicitudes de información. Debe evaluarse también la pertinencia de publicar desplegados en los diarios para informar a la opinión pública acerca del problema.

#### Estrategia 7

Para manejar eficientemente la comunicación durante una situación crítica es necesario abrir canales de comunicación con cada uno de los públicos detectados, mantenerlos informados, agradecer su contribución para la solución del problema y plantear a la alta dirección de la empresa una estrategia de reposicionamiento de la misma, luego de la solución del problema.

#### Estrategia 8

Para minimizar el impacto que una crisis pueda tener sobre la empresa, es necesario tomar medidas preventivas, es decir, identificar aquellas situaciones en las que la empresa podría verse involucrada a partir de circunstancias coyunturales o de errores humanos. Por lo que la empresa debe llevar a cabo una auditoría de vulnerabilidades a partir del análisis de su actividad y de lo que acontece en ella cotidianamente. Esta auditoría de riesgos permite a la empresa conocer sus puntos débiles, para a partir de ellos tomar las medidas preventivas necesarias, pero también para implantar procedimientos que permitan responder eficientemente a una situación inesperada, derivada de tales vulnerabilidades, en tal forma que la imagen de la empresa no sufra deterioro alguno, o éste no deje secuelas.

#### Estrategia 9

Debe elaborarse un manual para asignar roles a directivos y personal de la empresa ante cualquier eventualidad para que los problemas no salgan de control y las crisis no se generalicen por el caos que suele imperar cuando se presentan y el personal no está conscientes del rol que debe desempeñar durante una situación crítica que aqueje a la empresa.

#### Estrategia 10

La elaboración de un programa de relaciones públicas ya sea de prevención de la crisis o de actuación durante la crisis nos van a permitir preservar la reputación de la empresa, es decir, son un seguro para la imagen de la empresa y que se analizará de manera más detallada en el siguiente apartado.

Es importante determinar que todo tipo de empresas deberían estar conscientes de que la mayoría de las situaciones de crisis que puedan presentarse en una empresa pueden ser previsibles, por lo que es fundamental estar preparados para enfrentarlas.

Asimismo, con estas estrategias de comunicación Firestone y Ford podrían haber logrado:

- Monitorear constantemente el entorno para poder anticiparse a los cambios.
- Ser flexible y oportunos en la toma de decisiones.
- Que la comunicación fluya rápidamente tanto por canales formales como informales para evitar rumores.
- Proporcionar la información relacionada con el trabajo y un análisis del desempeño del mismo a todos los miembros de la empresa.
- Proporcionar retroalimentación a los directivos acerca de los problemas de la empresa y sus posibles consecuencias.

Sin embargo, no basta con elaborar una estrategia de comunicación, sino que es necesario concebir la comunicación como un componente de la estrategia de la empresa. En la práctica, el profesional de la comunicación organizacional dedica gran parte de su tiempo a investigar y a tratar de "perfeccionar" la comunicación de la empresa con sus públicos, para lo cual se apoya de las relaciones públicas, al segmentar y caracterizar a los públicos para realizar estudios de imagen y diagnósticos de comunicación interna, para posteriormente proponer a la alta dirección una estrategia de comunicación en la que han quedado definidos los objetivos de comunicación, los destinatarios de los mensajes, los mensajes, los medios, los mecanismos de retroalimentación y el presupuesto.

Lo cual nos demuestra que la comunicación debe ser tratada como parte de la estrategia de la empresa, formar parte de los análisis desde su inicio y debe ser concebida como un componente del sistema. Si

desde que se están llevando a cabo los primeros pasos del proceso estratégico de la empresa no se tiene en cuenta la comunicación, tanto interna como externa, bien poco se podrá lograr cuando el especialista intente después "arreglar las cosas".

Como observamos, los sucesos externos o internos, sobre los que la administración esencialmente no tiene control alguno, precipitan decisiones urgentes, fragmentadas e interinas que sin remedio, conforman la futura posición estratégica de la compañía. En este sentido, las empresas requieren un proceso incremental para manejar los cruciales cambios psicológicos y de poder que determinan la dirección global del programa y sus consecuencias

En resumen, dichas estrategias deben estar encaminadas a la prevención y solución de situaciones complejas dentro de las empresas, o mejor dicho, en situaciones de crisis, en los cuales tanto el comunicador organizacional como el relacionista público, son estrategias centrales para la solución de dichas crisis y que si no se contara con los servicios de estos, sería mucho más costoso para la empresa. En dicho caso, podemos mencionar algunos de los factores más importantes en los que la agencia o un experto en relaciones públicas hubiera manejado en conjunto con la comunicación organizacional para disminuir los daños en términos de la imagen que dicha crisis causó, en beneficio de ambas empresas

:

- Dar diferentes opciones para crear o mantener la buena reputación.
- Trabajo con la Empresa para crear o incrementar estrategias y tácticas de comunicación para aprovechar oportunidades o solucionar problemas.
- Desarrollo de programas de entrenamiento para facilitar el flujo de información.
- Evaluación programas de comunicación y sugerencias para incrementar su efectividad
- Algunos de los medios de implantación de esta estrategia proponen campos de trabajo con los medios como: entrevistas con ejecutivos, reportajes sobre la empresa, artículos de fondo que podamos colocar en alguna revista, conferencias de prensa, boletines informativos, eventos, etc. medios electrónicos que cada vez tienen mayor uso e importancia, eventos, videos, y publicidad institucional.
- Dar diferentes opciones para crear o mantener la buena reputación.

- Manejo de la información de la empresa para incluirla estratégicamente dentro de los medios de comunicación.
- Evaluación, después de hacer un diagnóstico y programa de un tiempo x (de 12 a 18 meses) volver a hacer ese diagnóstica para ver si esa imagen real de la empresa ha mejorado y se cumplen los objetivos que se quieren alcanzar, lo cual se presenta en los siguientes apartados de manera más específica.

### 3.5 Elaboración y manejo de un programa de Relaciones Públicas

Los programas de relaciones públicas constituyen un esfuerzo legítimo por acercarse a los públicos a los cuales se quiere dirigir la organización<sup>38</sup>, para encontrar puntos de coincidencia y llevar a cabo programas de coparticipación entre la organización y otros integrantes de la comunidad, a fin de lograr el desarrollo comunitario. Estos programas deben realizarse de manera conjunta con el área de comunicación organizacional.

Un programa de relaciones públicas debe estar basado en las necesidades organizacionales de la organización, es decir, ser una respuesta o solución de los problemas de la misma, lo cual hubiera sido decisivo en el caso de Firestone – Ford, ya que de haber contado con un eficiente programa de relaciones públicas los daños en la imagen de ambas organizaciones hubiera sido menor.

Carlos Bonilla<sup>39</sup> define al programa de relaciones públicas como un medicamento para combatir una enfermedad organizacional y que sólo puede detectarse por medio de un diagnóstico profundo de los problemas de la organización, por lo tanto, este programa es una herramienta para la comunicación organizacional ya que se persiguen los mismos objetivos y como ya se habíamos mencionado antes, debe existir una vinculación directa y un trabajo en equipo en la realización e implementación de dicho programa, para que ambas puedan alcanzar los objetivos de la organización.

---

<sup>38</sup> La organización lucrativa llamada comúnmente empresa presenta un mayor desarrollo de la comunicación organizacional y relaciones públicas.

<sup>39</sup> Bonilla Gutiérrez, Carlos. Relaciones Públicas, factor de competitividad para empresas e instituciones, Editorial Cecsca, México, 2002, p.30

De acuerdo con los capítulos anteriores considero que la metodología a seguir para realizar un programa de relaciones públicas se basa fundamentalmente en cuatro aspectos que analizaremos detalladamente a continuación:

1.- El diagnóstico es un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización, en un momento dado, para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas, es decir, este diagnóstico se basa en la imagen real contra la imagen ideal de la organización.

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales como: símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar.

El diagnóstico es el primer paso para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización, para lo cual se deben cumplir los siguientes requisitos:

1. Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente o directivos de la organización, es decir, que esté dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.
2. Se deben dar dentro de la organización las facilidades para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.
3. Se manejará la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial, entregando los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.
4. Se debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.
5. El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el publicirrelacionista.

Los elementos del diagnóstico se pueden dividir en:

Recopilación de la información, la cual abarca a su vez tres aspectos:

- La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.
- La metodología utilizada para recopilar la información se basa en entrevistas, cuestionarios y la observación directa del publicirrelacionista.
- La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.
- Organización de la información, en donde es necesario considerar su ordenamiento para que sea fácil de consultar en el análisis que se realizará.
- Análisis e interpretación de la información, que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

2.- Un análisis de medios de comunicación para conocer y hacer un análisis en términos de lo que se está manejando en los medios en relación con los de la organización. Investigaciones de mercado, en los cuales interviene los factores de imagen, reputación y prestigio.

En este aspecto, debemos considerar el doble papel que la prensa desempeña para las empresas, ya que por una parte dentro del programa de relaciones públicas puede ser un valioso auxiliar para hacer llegar mensajes institucionales al público, aunque por otra parte, puede considerarse como una amenaza para la imagen de la organización, al difundir información parcial o tergiversada sobre sus asuntos.

Dentro de este análisis de prensa y en general de medios de comunicación, es fundamental considerar las fuentes que proporcionan la información que en este caso sería la empresa misma, por lo que tenemos necesariamente que proporcionarles a los medios la información que se nos solicita, ya que de otro modo ellos la obtendrán de fuentes indirectas y se corre el riesgo de que esta información sea distorsionada.

Por lo tanto, dentro del programa se debe de diseñar la estrategia de identificación y contacto con aquellos medios que interactúan con ella. Asimismo, se debe de considerar la realización de actividades para crear

o mantener una estrecha relación con la prensa, ya que de ella dependerá el conseguir presencia ante la opinión pública y su actuación durante una crisis.

Otro aspecto importante son las investigaciones de mercado, ya que intervienen los factores de imagen, reputación y prestigio, los cuales cada vez adquieren un mayor valor en el mundo empresarial, por ser quienes apoyan a las organizaciones a encontrar un sitio único dentro de su entorno. Para contar con este espacio ideal, la imagen debe estar siempre acompañada de la reputación, pues sin ella, la imagen vale poco, pero que al conjuntarse, se genera una opinión sobre las organizaciones más sólidas y a pesar de contratiempos y/o malos momentos, ésta puede mantenerse fuerte y soportar "golpes bajos".

3.- La planeación e implementación de las estrategias de relaciones públicas, una vez que se terminó el diagnóstico, debemos delimitar de que manera se va a hacer la estrategia de relaciones públicas y es aquí en donde se tienen que poner los objetivos específicos y los públicos donde queremos llegar y de que manera los factores de imagen que determinamos se van a convertir en mensajes y como se va a lanzarlos y a través de qué medios.

La planeación e implementación del programa de relaciones públicas se realizará de la organización hacia los públicos objetivo seleccionados, actuando a través de:

- Recursos internos de la organización que coadyuvan al proceso de comunicación.
- Recursos externos especializados en el proceso de comunicación.

Como ya observamos en capítulos anteriores, hay organizaciones que deciden manejar las actividades de relaciones públicas de manera interna a la organización, o bien, optan por contratar una agencia especializada en comunicación el cual en ocasiones puede brindar un servicio más completo y con una visión actual y global.

Para poder hacer el planteamiento de los objetivos de la organización, se deben tomar en cuenta las acciones de relaciones públicas que se incluirán en el programa, éstas pueden ser de tres tipos:

1)Ofensivas: son acciones de carácter general encaminadas a fortalecer el desarrollo social de la organización. La puesta en práctica no responde a situaciones creadas, sino a logros proyectados.

2)Preventivas: son planteamientos dirigidos a la solución o restablecimiento de situaciones en el plano social, cuya vigencia se evidencia.

3)Defensivas: se refiere a la actuación ante los problemas ya originados, que por su gravitación requieran intervención y aportes especiales para su solución.

En éste sentido, existen distintos factores que gravitan en las relaciones públicas de la organización, como son:

- La imagen de la organización
- Las actividades que desarrolla
- La ubicación geográfica
- El personal
- La cultura organizacional
- Clientes, proveedores, distribuidores, concesionarios o representantes
- Los poderes públicos
- Entidades relacionadas
- La comunidad
- El momento social, político y económico
- Los recursos
- La idoneidad de los profesionales de relaciones públicas.

Los factores que hemos estudiado en capítulos anteriores y que debemos tomar en cuenta para la implementación del programa de relaciones públicas son:

Este programa de relaciones públicas puede aplicarse de acuerdo a las necesidades de cada organización como puede ser una situación crítica como en el caso Firestone – Ford y puede ser realizado ya sea en una consultora especializada o en el departamento Interno de relaciones públicas de la organización. En el caso del departamento Interno este debe estar coordinado por las 4 gerencias que componen el área de relaciones públicas: información, producción, relaciones internas y relaciones externas.

Asimismo, es más que evidente que la alta dirección deberá estar informada en todo momento sobre el programa y su implementación dentro de la organización y por lo tanto de sus fases, actividades e impacto dentro de la organización misma.

Dentro del programa se deberá contemplar en todo momento el manejo de una crisis, puesto que es responsabilidad del relacionista público el anticiparse a la posibilidad de una crisis, establecer un mecanismo para manejarla y asegurarse que no vuelva a presentarse.

La imagen de la organización es un factor vital de este programa, ya que no es sólo un factor de competencia sino que dispone favorablemente a los públicos, dotando de un escudo a nivel externo.

Para la comunicación organizacional, este programa es una estrategia de comunicación en beneficio sobre todo de la comunicación externa, por tanto, no podemos olvidar que debe de haber un apoyo constante de ambas áreas tanto en la creación del programa, aunque este sea realizado por una consultora externa.

La comunicación organizacional puede darle al relacionista público un panorama preventivo de cuales son las mejores condiciones para implementar el programa. El programa debe actuar en beneficio de todas las áreas y ser un mejor apoyo para el desenvolvimiento del mismo y de la organización, por lo cual, debe contener los mecanismos e instrumentos de comunicación interna y externa para la divulgación de las acciones y resultados del quehacer organizacional.

En un programa (cualquiera que éste sea, no únicamente de relaciones públicas) se debe contar con el análisis previo de la situación actual social, política y económica, ya que pudieran existir situaciones que requieran de cambios, transformaciones o en su caso, estrategias para la reducción o eliminación de crisis

4.- Evaluación de las acciones que se realizaron dentro del programa. En esta evaluación se deberán utilizar los mismos instrumentos de medición utilizados para el diagnóstico con el fin de comparar el estado de las relaciones y la percepción de la organización, antes y después de la modificación de las políticas y de la ejecución de las actividades programadas, para determinar en forma tangible, el beneficio que recibió la organización y los problemas y posibles crisis que evitó con su implementación. Asimismo, se hacen las correcciones necesarias, ajustes, se verifica la planeación, se hace una evaluación final y se exponen los resultados

Durante ésta investigación se deben fijar tiempos con el fin de hacer una calendarización que nos permita llevar a cabo y de manera ordenada, distintas actividades del plan de relaciones públicas. Los beneficios hacia la organización son básicamente: la vinculación con los medios externos, el establecimiento del diálogo a través de los caminos de doble curso, la difusión de sus realizaciones y la proyección de su imagen corporativa.

Por último, cabe señalar que las relaciones públicas están enfocadas al interior y al exterior de una organización y para contar con un programa de relaciones públicas eficiente, es indispensable que dentro de la organización exista un buen clima organizacional, así como una comunicación efectiva, de ésta forma podrá reflejarse hacia las actividades que se tengan hacia el exterior. Puesto que un trato cordial, genera el estrechamiento de vínculos, y afirman, consolidan y afianzan la calidad total del servicio, la satisfacción del cliente en general y la imagen de la organización. Esta planeación estratégica de relaciones públicas es hecha por un experto en relaciones públicas en conjunto con los profesionales de la comunicación organizacional para ayudar a proteger a la organización, su prestigio y buen nombre y con el fin de lograr alcanzar los objetivos de la misma.

Por tanto, no debemos olvidar que las relaciones públicas en el marco de la comunicación organizacional son herramientas estratégicas de comunicación para las necesidades de toda organización y aunque en México ha sido lento su reconocimiento, poco a poco está cobrando relevancia su rol estratégico como factor de competitividad para sobrevivir en el mercado actual.

### 3.6 Propuesta de un programa de relaciones públicas

Las relaciones publicas conforman un proceso que debe llevarse a cabo mediante un plan específico, diseñado para cada organización<sup>40</sup>, que permitan la retroalimentación de ideas, la concreción de objetivos, la transparencia en el accionar diario, el trabajo en equipo, el liderazgo compartido, por lo que no olvidemos que para nuestro estudio este programa se enfoca en una organización lucrativa, puesto que son en México, las empresas que cuentan de forma más directa y formal con el área o los servicios externos de los profesionales de relaciones públicas. Sólo de este modo, se puede asegurar la transversalidad de la comunicación organizacional y por consiguiente de las relaciones públicas, para que consecuentemente se alcance el máximo aprovechamiento del capital humano, incremento los niveles de productividad.

La implementación de dicho programa de relaciones públicas tiene por objetivo el posicionar una buena imagen corporativa, vinculando y generando valores comunes y compartidos entre una organización y los distintos públicos con los que interactúa, así como el evaluar las aptitudes públicas, identificar las políticas y procedimientos de una organización con el interés público y ganar aceptación y entendimiento público.

De acuerdo con lo que hemos estudiado en los capítulos anteriores, la propuesta del programa de relaciones públicas se basa en la siguiente estructura:

#### 1. DIAGNÓSTICO

Dentro del diagnóstico, se realizará una investigación exhaustiva de:

- Entorno social de la organización: son los elementos que desde el exterior de la empresa, influyen o pueden influir en su funcionamiento interno, por lo tanto, se va a realizar un diagnóstico del entorno para observar y poder delimitar a los elementos que afectan más o menos a la organización, y es a partir de estos elementos del entorno y por sí mismas que las organizaciones van a crecer por sí mismas de acuerdo a sus necesidades e incluso minimizar el impacto (elementos que afectan a la

---

<sup>40</sup> La organización lucrativa llamada comúnmente empresa presenta un mayor desarrollo de la comunicación organizacional y relaciones públicas.

organización a partir del entorno) que el entorno tenga sobre la organización para que este no trascienda. Las dimensiones del entorno son los elementos que condicionan o permiten la existencia del proceso de funcionamiento de la organización y estos pueden ser sistemas culturales, económicos, legales, políticos, condiciones ecológicas, recursos humanos y tecnología accesible.

En este estudio del entorno de la organización, debemos considerar las Formas de transacción<sup>41</sup>, es decir, las formas de cómo la empresa es intervenida por el entorno y viceversa, dentro de las cuáles podemos considerar:

- Orientadas a la legitimidad: legitimidad social, viabilidad técnica, recepción (información) in put/out put y medios de comunicación con los cuales se promociona.
- Necesarias: para que sobreviva la organización y para garantizar la recepción de las operaciones necesitamos información del entorno.
- Protección o autodefensa: esto es en el sentido de los ataques de otra organización, para evitar competitividad o invasión por parte de otras organizaciones.
- Colaboración o enriquecimiento: éstas se dan entre las organizaciones para que crezcan y se beneficien al colaborar mutuamente.

Otro estudio que podemos realizar del entorno de la empresa son los modos de comportamiento<sup>42</sup>, los cuales se clasifican en:

- Red de conexiones: establecen medios de solución de conflictos sociales. Cada organización tiene la libertad de hacer las redes de conexiones con otras organizaciones de acuerdo a sus conveniencias y son acuerdos o contratos específicos con otras organizaciones como: pactos de no agresión, redes de influencia, presiones corporativas y políticas de monopolio u oligopolio.
- Mundo de la imagen: cuando la organización no tiene el tiempo, material y personal para la red de conexiones (comunicarse) recurren a la imagen social para cumplir las necesidades del entorno, es decir, recurren a la publicidad y marketing.
- Mecanismos de control: van a delimitar fronteras para la competencia, rivalidad o amenaza y se dividen en:

---

<sup>41</sup> Referencia de la clase “Entorno Social de las Organizaciones” por la Profesora Esperanza Cabrera

<sup>42</sup> Idem

- a) mecanismos de defensa: pueden ser sistemas disciplinarios, motivacionales, de recompensa o sanciones.
- b) mecanismos de control de fronteras: impiden la invasión de extraños a través de muros legales como el uso de credenciales.
- Construcción de un nicho corporativo: relacionado con el control y defensa de las fronteras, es decir, es la explotación y aprovechamiento máximo de las oportunidades, puesto que la organización puede seleccionar objetivos claros, clientes o imagen para explotarlos y aprovecharlos al máximo y así responder al entorno como lo es el mantener al público cautivado, público que es tan importante para las relaciones públicas.
- Posicionamiento: la comunicación es una herramienta estratégica dentro de toda organización que quiera estar bien posicionada en el mercado. Esto no quiere decir que la comunicación sea la clave del éxito, pero sí que forma parte de él y, desde luego, sin comunicación hoy en día estamos más fácilmente abocados al fracaso. De hecho, a través de la comunicación integral vamos a acercarnos al mercado la imagen que queremos que se tenga de nuestra organización, lo que nos va a permitir posicionarnos de forma cada vez más competitiva. Y esta afirmación es válida tanto para las compañías multinacionales como para las pymes, muchas de las cuales caen en el error de pensar que la comunicación es sólo parte de las grandes organizaciones.

El posicionamiento de una organización requiere un análisis previo del mercado para conocer qué es lo que demandan los consumidores, y si el producto o servicio satisface sus necesidades y demandas. Pero hasta ahí no deja de ser lo que hacen la totalidad de las organizaciones presentes en el mercado. Lo que nos va a dar la posibilidad de diferenciarnos del resto va a ser la comunicación entendida en su sentido más global. Ella es la que nos va a permitir crear en el consumidor la necesidad de adquirir el producto o servicio de la organización y la que va a hacer que el cliente se decida por el nuestro frente al de la competencia.

- Situación de las relaciones con los diversos públicos: esta investigación se realiza para descubrir la existencia de problemas y deficiencias importantes en las relaciones con los siguientes públicos: personal, clientes, gobierno y empresas competidoras, que requieren de una acción inmediata y que

gracias a ésta investigación se van a poder realizar las acciones correspondientes de acuerdo a cada problema.

- Investigación de opinión: una de las herramientas más importantes para la realización de un programa de relaciones públicas es conocer como realmente está siendo percibida la organización entre los públicos de su interés, esto significa que se puede realizar antes de iniciar un programa una investigación de opinión para definir cual es la imagen que tiene la organización y cómo está siendo percibida lo cual nos va a dar una diferencia o brecha entre lo que es la imagen ideal que debe corresponder a lo que es la realidad de la organización a como es percibida la imagen real por los públicos. Esta brecha en cada uno de los factores de imagen que componen esta en la organización nos puede dar un camino muy claro de las acciones que vamos a realizar para cada uno de los públicos, con el, objetivo de disminuir esa brecha entre la imagen real e ideal.

Lo importante para el relacionista público es que se conozca a profundidad la organización, para definir cuales son los factores de imagen los cuales son una serie de atributos que tiene la organización ya que la imagen no se construye con un solo factor, sino que tiene diversos factores que pueden ser calidad del producto, calidad de la administración, responsabilidad social, responsabilidad con el medio ambiente, es que tanto actúa como ciudadano adecuado dentro del país o dentro de la comunidad en que se desenvuelve, etc. son aquellos factores de imagen que también nos pueden diferenciar de .los competidores de nuestra propia organización y que nos van a dar un cierto valor o que le van a dar a nuestra imagen un cierto valor agregado ante las mentes de los consumidores o usuarios o a los demás públicos, que incluyen autoridades, etc.

Conocer a los públicos o audiencias para la publicidad, la acción está enfocada a vender ante un público específico que son sus consumidores, clientes o usuarios, pero en el caso de las relaciones públicas dado que la imagen no es algo que solamente se proyecta ante los públicos específicos de consumidores sino que tiene una cobertura mucho más amplia, tenemos que definir lo más segmentado posible cuales son los públicos de interés para la empresa y a los cuales se va a dirigir la organización como las autoridades pero no se refiere al gobierno federal en forma total, si no con qué autoridades ya sea federales, estatales , regionales o municipales tiene relación la organización.

La técnica a utilizar en esta Investigación de opinión son las encuestas, para determinar las actitudes y motivaciones de los diversos públicos, para poder comprobar las relaciones entre las características, actitudes y conductas de los públicos objetivo. La información recogida por medio de esta técnica puede emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. El método que puede utilizarse para levantar la encuesta es el cuestionario.

Asimismo y de acuerdo con lo anterior, si en la Investigación de opinión obtenemos que no se está percibiendo la imagen ideal que persigue la organización, se tomarán en cuenta las Acciones de relaciones públicas que se han venido manejando dentro de la misma: para poder determinar si han existido fallas o deficiencias que se pueden corregir o definitivamente cambiar en beneficio de la organización y poder así cumplir con los objetivos de la misma.

## 2. ANÁLISIS DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Una de las estrategias utilizadas por los expertos en relaciones públicas que los diferencia de los publicistas es que tratan de evitar la compra de tiempo o espacio para comunicar los mensajes, es decir, buscan convencer a los guardianes de los medios para que transmitan su información. Estos guardianes incluyen escritores, productores, editores, coordinadores de programas de entrevistas y cronistas noticiarios, a este tipo de relaciones públicas se le conoce como publicidad y se caracteriza por no tener costo alguno porque no existen costos de medios directos. Sin embargo, hay costos indirectos como gastos de producción y cooperación de los encargados de la publicidad.

Cuando las relaciones públicas utilizan medios por los que se pagan, la naturaleza del mensaje tiende a ser general y en este caso, la meta es cambiar la actitud del público a favor de la organización patrocinadora. A este tipo de publicidad se le conoce como publicidad corporativa o institucional, la cual se utiliza para contrarrestar la publicidad negativa que sobre la organización se maneja en los medios

La cantidad de control de la información que aparece en los medios de comunicación marca una diferencia entre el relacionista público y el publicista, ya que en el caso de la publicidad, el estratega de relaciones públicas se encuentra a merced del representante de los medios, puesto que no hay ninguna garantía que

aparezca toda o al menos parte de la historia, e incluso, existe el riesgo que la información se rescriba u organice de modo que ya no quiera decir lo que pretendía el estratega y por el contrario, cuando los anuncios se pagan se asegura que el mensaje sea preciso y aparezca cuando se programó.

Por lo tanto, para nuestro análisis de acciones de relaciones públicas llevadas a la práctica a través de medios no controlados, debemos tomar en cuenta los casos en los que la organización no tiene control directo sobre la forma en que los medios informarán acerca de las actividades corporativas. En ocasiones, la organización iniciará la publicidad e incluso proporcionará la información pertinente que utilizarán los medios y en otros casos, los medios informarán sobre un suceso ya sea bueno o malo, sin que la organización los dirija. Con el objeto que ambos escenarios favorezcan a la organización, es necesario que el relacionista público se convierta en un experto en relaciones con la prensa primordialmente.

La relación entre el representante de las relaciones públicas y el representante de los medios es superficial en el mejor de los casos y con frecuencia es adversa. El reportero está motivado por el derecho que tiene el público de estar enterado y la lealtad del experto en relaciones públicas para el cliente o la organización. Una relación exitosa entre las relaciones públicas y los medios se basa en una reputación de honestidad, precisión y profesionalismo.

Asimismo, como ya se había mencionado en la metodología, este análisis de prensa y en general de medios de comunicación, es fundamental considerar las fuentes que proporcionan la información que en este caso sería la organización misma, por lo que tenemos necesariamente que proporcionarles a los medios la información que se nos solicita, ya que de otro modo ellos la obtendrán de fuentes indirectas y se corre el riesgo de que esta información sea distorsionada. Por lo tanto, dentro del programa se debe de diseñar la estrategia de identificación y contacto con aquellos medios que interactúan con ella. Asimismo, se debe de considerar la realización de actividades para crear o mantener una estrecha relación con la prensa, ya que de ella dependerá el conseguir presencia ante la opinión pública.

Para nuestro estudio, se realizará un análisis del manejo de información que sobre la organización hay en los siguientes medios de comunicación: prensa, televisión, radio, eventos de la organización y ajenos a ésta

### 3. PLANEACIÓN E IMPLEMENTACIÓN

Dentro de la fase de la planeación e implementación debemos contemplar lo siguiente:

- **Tiempos:** dentro de la planeación del programa, se va a realizar un calendario de actividades, cronograma y estimación de tiempos. Se estima que el diagnóstico, planeación e implementación de un programa de relaciones públicas y sus acciones a realizar abarcará un período de 12 a 18 meses, de acuerdo a los factores de imagen que quieren establecerse dentro de la mente de los públicos, De esta manera podemos seguir un patrón o un mecanismo aunque debemos tener en cuenta que en el campo de las relaciones públicas más que en cualquier otro, siempre hay situaciones que surgen en las organizaciones que no estaban planeadas, tanto en la organización como en su entorno en el que se desenvuelve y que requieren de una acción inmediata, a lo cual se puede estar preparado si se tiene el camino claro hacia donde se quieren dirigir.
- **Determinación de objetivos y delegación de tarea:** ésta etapa incluye la fijación de objetivos y selección de públicos, la búsqueda, desarrollo y selección de alternativas, se asignan responsabilidades, se delegan funciones, se organiza la difusión institucional y las acciones para hacer conocer el plan. Se estructura la promoción y la publicidad del programa, se fijan los canales de comunicación y se seleccionan los medios.

Una vez armado el programa, se va a hacer un inventario de los recursos destinados al presupuesto y el desarrollo de la propuesta. En tal sentido, la determinación de objetivos y delegación de tareas son dos formas indicativas de la destreza y la experiencia de la conducción, siempre refiriéndonos al proceso sistemático de los planes, programas, campañas o proyectos.

La determinación de objetivos en el programa de relaciones públicas están enfocados en cumplir las necesidades y demandas tanto de la organización como de los públicos objetivo. Estos objetivos deben ser:

- **Específico:** claro sobre qué, dónde, cuándo y cómo se debe cambiar la situación.
- **Medible:** capaz de cuantificar los fines y beneficios.
- **Realizable:** capaz de alcanzar los objetivos (conociendo los recursos y capacidades a disposición de la comunidad).

- Realista: capaz de obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo y limitado en el tiempo: estableciendo el periodo de tiempo en el que se debe completar cada uno de ellos.

En la delegación de tareas el superior conduce delegando a sus subordinados la autoridad para realizar determinado trabajo especificado programa que se está desarrollando y cumplir con eficiencia y eficacia las tareas encomendadas según los procedimientos estipulados y si los resultados parciales no resultaren satisfactorios según los niveles previstos en el plan, el relacionista público deberá proceder a modificar las asignaciones de tareas, tratando no provoque problemas en el curso general de la planificación.

- Planificación estratégica: si bien la estrategia es parte de la ejecutoria de todo plan, la acción siempre está dirigida a un contexto o medio competitivo, enfrentando las actividades opuestas por otros tantos planes, programas y campañas. La planificación estratégica en este sentido, se basa en seleccionar líneas de acción consideradas efectivas y ventajosas, teniendo dominio de los alcances y fortalezas que presentan los planes opuestos.

Como es sabido, la estrategia es el arte de emplear los medios disponibles en la forma oportuna para solucionar un problema o alcanzar un objetivo definido y la estrategia como tal, responde a la ejecución de "una cadena de decisiones", razón por la cual es de particular responsabilidad del profesional que tiene a su cargo la realización del programa de relaciones públicas.

Asimismo, la estrategia ofrece ciertos factores operativos como la información lograda previamente y durante los desarrollos; los recursos o fortalezas con los que cuenta la organización y el propio potencial de relaciones públicas para sortear los posibles inconvenientes que puedan producirse y el tiempo, cuyo espacio ofrezca las facilidades de maniobras apropiadas frente a los virtuales hechos que acechen la marcha normal de las operaciones dispuestas en la planificación.

Estas apreciaciones resultan sumamente sencillas, ya que en la estructura técnica de las relaciones públicas no se considera a ningún plan que carezca de su dispositivo estratégico. Por lo tanto, frente a la denominación "planeamiento estratégico" debemos considerarla como simple redundancia en lugar de una función integral, toda vez que -como ya fue expresado- un plan sin su

fase estratégica implícita, resultaría incompleto y de esa forma, resultaría imposibles la eficiente proyección a los públicos seleccionados y los logros, superadas todas las contingencias del contexto

- Implementación del programa: la implementación es la fase en la que se acometen todas las actividades planificadas, es decir, es la movilización, utilización y control de los recursos y acciones a desarrollar del programa. En esta fase de implementación es importante una supervisión que asegure que el programa se desarrolla según lo planeado; es un proceso continuo que debe organizarse antes de que empiece la implementación del programa. Por ello, las actividades de supervisión tienen que aparecer en el plan de trabajo y deben comprometer a todos los interesados. Si las actividades no están yendo bien, hay que hacer los arreglos necesarios para identificar el problema y poder corregirlo.

#### 4. EVALUACIÓN

En esta última etapa se hacen las correcciones necesarias, ajustes, se verifica la planeación, se hace una evaluación final y se exponen los resultados. En esta fase se cuantifican y analizan los resultados obtenidos con la realización del programa y se comprueba la efectividad de las estrategias utilizadas.

Esta fase justifica las inversiones en el desarrollo de programas de relaciones públicas y las identifica como una actividad sistemática, cuyas metas son susceptibles de medición, lo cual las enmarca en un esquema de rentabilidad, cada día más exigible para todas las actividades que se desarrollan dentro de una organización, sea o no de carácter lucrativo.

Observaciones:

En esta propuesta de programa, las relaciones públicas están enfocadas al interior y al exterior de una organización lucrativa y para lograr un programa de relaciones públicas eficiente en el exterior, es indispensable que dentro de la organización exista un buen clima organizacional, como una comunicación efectiva, de ésta forma podrá reflejarse hacia las actividades que se tengan hacia el exterior, por tanto es necesaria la planeación de este programa en conjunto con el área de comunicación organizacional para que los resultados sean positivos y sean la respuesta a las necesidades de la empresa y de sus públicos.

## CONCLUSIONES

La comunicación organizacional es un proceso que ocurre entre los miembros de una organización, que se adapta paulatinamente al desarrollo de la estructura organizacional considerada absolutamente cambiante, la cual implica la creación, intercambio, proceso y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados. La comunicación organizacional se produce en un contexto en donde las divisiones formales están marcadas, con una especialización, niveles jerárquicos y canales de comunicación que dividimos en formales e informales.

Las relaciones públicas, son una función gerencial que practican compañías, organizaciones, asociaciones comerciales y profesionales, la industria del turismo y los viajes, el sistema educativo, sindicatos laborales, políticos, deportes organizados y medios de comunicación, etc. y sus audiencias (públicos) pueden ser externas o internas, por lo que en la actualidad, las relaciones públicas constituyen una industria en crecimiento.

Las relaciones públicas en el marco de la comunicación organizacional son herramientas estratégicas de comunicación para las necesidades de toda organización y aunque en México ha sido lento su reconocimiento, poco a poco está cobrando relevancia su rol estratégico como factor de competitividad para sobrevivir en el mercado actual

Es evidente que si las relaciones públicas dan como resultado una comunicación eficaz para la organización en general, pero de manera más específica se proyectan mejores resultados para la comunicación organizacional, ya que si realiza una función coordinada y estable, utilizando los equipos y técnicas más profesionales posibles, para que a través de los diferentes medios de comunicación, se creen opiniones y actitudes favorables y concretas, cortándose o combatiéndose esas posiciones poco sólidas que se han producido en la organización.

El personal constituye uno de los públicos organizacionales, por lo tanto la comunicación interna como externa deben considerarse dentro de la función de relaciones públicas, con lo cual, como función integral, constituyen el conjunto de actividades adecuadas para optimizar los flujos de comunicación entre la

organización y sus públicos internos y externos, con el propósito de que estos promuevan el entendimiento entre ambos, y su participación en tareas de desarrollo recíproco que redunden en el desarrollo comunitario.

La vinculación de las relaciones públicas y la comunicación organizacional conlleva al cumplimiento de diversas funciones dentro de la organización, como el de proponer los mecanismos e instrumentos de comunicación interna y externa, para la difusión y divulgación de las acciones y resultados del quehacer organizacional, así como los proyectos de normas, políticas, programas, objetivos y metas para la integración y operación de la comunicación y la imagen corporativa a su cargo; mantener comunicación con todas las áreas que conforman a la organización para asegurar la congruencia operativa en el desarrollo de las relaciones públicas y la comunicación organizacional

En la actualidad la situación de la comunicación organizacional y relacionista público, "es malinterpretada", ya que sus funciones son delegadas a funciones administrativas y en el caso de las relaciones públicas, se consideran como simple convivencia social, pero que sin embargo en la actualidad está empezando a tomar el auge y la importancia que requieren ambas disciplinas dentro de las organizaciones para su buen funcionamiento tanto al interior como al exterior y sobrevivir a la competencia actual.

Uno de los puntos centrales es que las relaciones públicas ayudan a las organizaciones lucrativas a mejorar su imagen, esto no es nada nuevo, pues se considera que el prestigio, la reputación y la imagen de una organización son el activo más valioso con el que puede contar, al igual que el prestigio personal y profesional, ya que es algo que se construye a lo largo de mucho tiempo y que desafortunadamente puede caerse en un momento por alguna acción inadecuada, como lo observamos en el caso Firestone – Ford, por consiguiente, es prioridad de las organizaciones el cuidar su imagen, prestigio y reputación ante sus públicos de interés. En dicho caso, pudimos observar como el mal manejo de la imagen de una organización en una situación de crisis recae directamente en sus ingresos posteriores y sobre todo en la desconfianza que se crea en los consumidores, lo cual puede ser un factor decisivo para sobrevivir en el mercado.

Por tanto, las relaciones públicas como la comunicación organizacional ayudan a la organización y a sus públicos a adaptarse mutuamente y tiene como función esencial el de crear y/o mantener una Imagen positiva de la organización que favorezca y de ser posible e impulse su operación a través de diversas estrategias. En la actualidad el mercado es cada vez más competitivo y obtener un lugar privilegiado es una ardua tarea, por lo que las organizaciones se deben regir y dirigir basadas en diversas estrategias de negocio, una planeación estratégica es el proceso que consiste en desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre los objetivos y recursos de la organización y sus oportunidades cambiantes de mercado. Dichas estrategias deben estar encaminadas a la prevención y solución de situaciones complejas dentro de las organizaciones, o mejor dicho, en situaciones de crisis, en los cuales tanto el comunicador organizacional como el relacionista público, son estrategias centrales para la solución de dichas crisis y que si no se contara con los servicios de estos, sería mucho más costoso para la organización.

Dichas estrategias, deben estar basadas principalmente en un programa de relaciones públicas que responda principalmente al propósito de acercar, comunicar e interrelacionar la empresa con quienes la integran y con los sectores externos que se encuentren efectiva y potencialmente ligados. Las actividades regulares, los proyectos de ejecución y las concepciones futuras tienen una incidencia decisiva y fundamental en la fijación y en la determinación de las metas a establecer.

En dicho programa, las relaciones públicas deben cumplir con la función de consolidar la comunicación tanto interna como externa. Si no se cuenta con un proceso de comunicación efectivo y eficiente dentro del departamento de relaciones públicas o del de comunicación organizacional, es muy difícil que puedan aplicar esos conceptos hacia el exterior.

# ***FUENTES DE INFORMACIÓN/INFOGRAFÍA***

## **FUENTES BIBLIOGRÁFICAS**

- Bartoli, Annie, Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada, Buenos Aires, Paidós, 1992.
- Bernays, Edward, Relaciones Públicas, traducción de Emilio M. Sierra, Troquel, Buenos Aires, 1966.
- Black, Sam, ABC de las Relaciones Públicas, Gestión 2000.
- Bonilla Gutiérrez, Carlos, La Comunicación, función básica de las Relaciones Públicas, Editorial Trillas, México, 1997.
- Bonilla Gutiérrez, Carlos, Relaciones Públicas, Factor de Competitividad en Empresas e Instituciones, Editorial CECSA, México, 2002.
- Bunge, Mario, La Investigación Científica, Siglo Veintiuno Editores, México, 2000.
- Chávez, Norberto, La imagen corporativa, Barcelona, Editorial Gustavo Gili, 1988.
- Fernández, Collado Carlos, La Comunicación en las Organizaciones, México, Editorial Trillas, 1995.
- García, M. Manuel, Las Relaciones Públicas, Editorial Bolsillo, México, 1995.
- Goldhaber, Gerald, Comunicación Organizacional, Editorial Logos, México, 1981.
- Gordo, Víctor, El Poder de la Imagen Pública, Editorial Edamex, México, 1999.
- Illiescas, Washington, Como planear las Relaciones Públicas, Editorial Macchi. Bs, As, 1995. México, 2002.
- Lacasa, Antonio, Gestión de la Comunicación Empresarial, Editorial Gestión 2000, España, 1998.

- León Carreño, María Isabel, Gestión Universitaria - Sistema de Información y Comunicación Factores Endógenos y Exógenos, Julio 5 de 1998.
- Lesly, Philip, Manual de Relaciones Públicas, Ediciones Martínez Roca, Barcelona, 1969.
- Martínez de Velasco, Alberto, Comunicación Organizacional Práctica, Editorial Trillas, México, 1995.
- Martín, Martín Fernando, Comunicación empresarial e institucional, Editorial Universitas
- Naghi Namakforoosh, Mohammad, Metodología de la Investigación, Editorial Limusa, México, 1990.
- Niclander, William y R. Millar, Relaciones Públicas, Editorial Hispano Europea. Barcelona, España, 1967.
- Norberto, Chávez, La imagen corporativa ,teoría y metodología de la identificación institucional, Gustavo Gili, Barcelona, 1988.
- Papua, Jorge, Técnicas de Investigación aplicadas a las ciencias sociales, Editorial FCE, México, 1987.
- Ríos Szalay, Jorge, Relaciones Públicas, Editorial Trillas, México, 1997.
- Rodarte Fernández, Fernando, La empresa y sus Relaciones Pública,. Editorial Limusa, México, 1966.
- Scheinsohn, Daniel, Comunicación Estratégica e Imagen Corporativa, Ediciones Macchi, Argentina, 1998.
- Simon, Relaciones Públicas, teoría y práctica, Editorial Limusa. México, 2003
- Tejada Palacios, Luis, Gestión de la imagen corporativa., Editorial Norma, Bogotá, 1987.
- Verdier, Henry, Las Relaciones Públicas, Editorial Casanovas. Barcelona, 1959.
- Wells, Burnett y Moriarty, Publicidad, principios y prácticas, Editorial Prentice Hall, México, 1996.

## FUENTES DIRECTAS

ENTREVISTAS REALIZADAS A PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN:

### CARLOS AVILA TOZCANO

Profesor de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM

### EDGAR YEMÁN GARCÍA TURINDIO

Profesor de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM

## CIBERGRAFIA

<http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>

<http://www.elmundomotor.com>

## OTROS MEDIOS

- Referencia de la clase Gestión de Comunicación en las Organizaciones con el Profesor Carlos Ávila Toscano.
- Referencia de la clase de Identidad e Imagen Corporativa con la Profesora Adriana Reynaga.
- Segundo Ciclo de Conferencias sobre Comunicación Organizacional *"La imagen y sus significados"*, en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM, organizado por la Profesora Virginia Reyes Castro en el mes de Octubre del 2003