

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

LA COMUNICACIÓN EN LAS RELACIONES PÚBLICAS
INTERNAS COMO MEDIO PARA REFORZAR EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

T E S I S

Q U E P R E S E N T A:

ANGÉLICA URIBE ALBARRÁN

PARA OBTENER EL TÍTULO

DE LICENCIADA EN CIENCIAS

DE LA COMUNICACIÓN

ASESOR DE TESIS: MAESTRO RAFAEL ÁVILA GONZÁLEZ

MÉXICO, D.F.

OTOÑO 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.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por el amor con el que ha guiado mi vida.

A Pedrito y Martita:

Porque siempre han marcado el camino que conviene seguir; su ejemplo de amor, comprensión, responsabilidad, serenidad, entrega, honestidad y paciencia, han sido pilares en mi vida; gracias por estar siempre a mi lado y demostrarme que no hay nada mejor que ustedes, Mi familia.

A Ery, Mimy y Cecy,

Por ser parte de mi vida, por demostrarme siempre su amor, “paciencia”, ternura, comprensión, por ser más que unas hermanas, gracias por ser mis mejores amigas, mis compañeras de sueño, de alegrías, tristezas, enojos; gracias por estar siempre a mi lado. Gracias Gabriel y Jair por su apoyo y cariño.

A Gabrielito y Diego:

Por la alegría que han traído, la cual me inyecta entusiasmo y ganas de seguir adelante.

A mi Familia:

Por la unión con la que me enseñaron a vivir, en especial a ti Abuelita Candy, a la familia Uribe y a la familia Albarrán.

A mis Amigos:

Por compartir conmigo momentos muy especiales.

GRACIAS A TODOS POR AGRANDAR MIS ALEGRÍAS, OPACAR MIS TRISTEZAS
Y FORTALECER MIS DEBILIDADES

A la Universidad Nacional Autónoma de México:

Por abrirme sus puertas y darme la oportunidad de hacer una Licenciatura, tutelada por Catedráticos excelentes. En especial, gracias Rafael Ávila por guiarme en esta investigación; y gracias Jorge Blanco por ser un gran apoyo y por desvanecer creencias negativas a lo largo de este proyecto.



AGRADECIMIENTOS ESPECIALES



CONTENIDO

Página

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE RELACIONES PÚBLICAS

1. Esbozo de las relaciones públicas en una organización moderna	13
2. Reconstrucción de un concepto	22
2.1 Función administrativa.....	24
2.2 Relaciones entre sujetos	27
2.3 Sistema de comunicación.....	30

CAPITULO II. LAS RELACIONES PÚBLICAS EN LAS INTERACCIONES DE LA ORGANIZACIÓN CON SUS PÚBLICOS

1. Relaciones públicas en una organización	35
2. Programa de relaciones públicas	42
2.1 Investigación	45
2.2 Planeación.....	47
2.3 Comunicación.....	49
2.4 Evaluación.....	50
3. Públicos de un programa de relaciones públicas	53
3.1 Público interno.....	56
3.2 Público externo.....	57
4. Influencia recíproca entre organización y públicos.....	59
4.1 Opinión pública.....	60
4.2 Imagen organizacional	66

CAPÍTULO III. LA COMUNICACIÓN EN LAS RELACIONES PÚBLICAS

1. La comunicación como proceso dinámico.....	71
2. Retroalimentación	83
3. El proceso de comunicación en una organización	88
4. La dinámica de comunicación en las relaciones públicas internas.....	104

CAPÍTULO IV. LA COMUNICACIÓN EN LAS RELACIONES PÚBLICAS INTERNAS Y EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1. Motivación y comunicación eficaz	112
2. La influencia de la comunicación en el desarrollo de una organización	130
3. Comunicación: medio para fortalecer el desarrollo organizacional	153

CONCLUSIONES.....	180
-------------------	-----

APÉNDICE	190
----------------	-----

BIBLIOGRAFÍA	207
--------------------	-----

INTRODUCCIÓN

El objetivo principal de este trabajo de investigación es analizar y reflexionar sobre la importancia que tiene la comunicación en las relaciones públicas internas de una organización. Se parte de que la comunicación guiada eficaz y correctamente sirve para fortalecer las actividades y actitudes de la organización y sus públicos, lo cual motiva a un desarrollo organizacional; entendiendo desarrollo como un cambio positivo y planeado.

Con base en una metodología deductiva, el presente trabajo es un análisis sistemático de las relaciones públicas; con la finalidad de contribuir a nuevos planteamientos técnico-prácticos de cómo se desenvuelven las relaciones públicas en el campo organizativo.

El problema se plantea desde un punto de vista social-laboral, es decir: ¿Cómo a través de las relaciones públicas internas se puede ayudar a guiar o facilitar el camino para lograr los propósitos de la organización conjuntado los intereses de los públicos? ¿Qué elementos pueden servir a una organización para motivar, agilizar y reforzar su desarrollo organizacional? ¿Se busca el bien común o sólo se busca cumplir con los objetivos organizacionales? ¿Los intereses en una organización se cohesionan? ¿Quién busca el desarrollo organizacional? ¿Con qué fines? ¿Mediante qué medios se motiva?. Problemáticas que se dan en una organización que busca mantener relaciones e interacciones entre sus públicos.

Se dirigen objetivos a la ciencia y la tecnología, pero muchas veces el ser humano descuida la interacción con sus iguales, cuestión de gran importancia para la vida de la humanidad; pues como bien lo sabemos el ser humano es social por naturaleza y para poder sobrevivir es necesario establecer relaciones con quienes le rodean. Al vivir en sociedad se ve en la necesidad de organizarse en todos los sentidos, creando estructuras sociales diversas y dinámicas, formando parte de un sistema social constituido por organizaciones.

La dinámica que se da en las organizaciones es la que muchas veces crea conflictos o contradicciones en ellas, y es aquí donde la organización requiere de ayuda especializada para resolverlos. La propuesta de este trabajo de investigación, es que la comunicación sirve como medio para responder a estos conflictos o contradicciones que surgen en las organizaciones, tomando en cuenta la premisa que: “sin comunicación no hay desarrollo”.¹

La comunicación como medio de orientación de la conducta del sujeto en sus relaciones laborales, como generadora de ambientes y como conflicto de trabajo, es lo que constituye la razón de ser de la presente tesis. Parte del reconocimiento de que la comunicación como necesidad en el hombre, es la manifestación de sus pensamientos, sentimientos, emociones etc., que se verán retroalimentados con una respuesta; y si esto se cumple a nivel de cada miembro de la organización, el sistema total será más eficiente, cuando sus partes se hallen vinculadas entre si por canales de comunicación más abiertos.

Las organizaciones se muestran vulnerables debido a los cambios vertiginosos que se presentan en su entorno, de tal forma es indispensable que dediquen tiempo y esfuerzo a las dinámicas que se preocupan por fortalecer su labor cotidiana, es decir, por cumplir sus objetivos, estando conciente que para esto será necesaria la colaboración de sus públicos.

Esta colaboración, limitada en ocasiones, debe pensarse dinámica y abierta, en donde las partes que participan en ella, tengan la confianza de exteriorizar cuestiones de interés para ambos. Me apoyo en esta cuestión, para asegurar que la comunicación debe ser el medio que permita establecer lazos de unión entre públicos y organización, dando la pauta a relaciones cordiales que provoquen ambientes laborales armónicos.

¹ Scott M. Cutlip, cit.pos., Roggero, Guisepppe, Relaciones públicas, p.200.

Dinámica compleja que se presenta en las organizaciones y hace latente la necesidad de implantar estrategias sistemáticas, encaminadas a desarrollar climas dentro de la organización, dinámicas de trabajo, relaciones, sistemas de comunicaciones y sistemas de información que sean congruentes con las exigencias del ambiente y de sus públicos.

Esta estrategia debe estar orientada a poner más atención en los requerimientos de los públicos (opinión pública), humanizando las políticas y las acciones y, tratando de visualizar a la organización como un sistema en donde las partes se verán afectadas debido a cualquier situación que se presente. Consecuentemente, las organizaciones deben desarrollar una capacidad de adaptación flexible, la cual podrá darse por cambios planeados, a través del desarrollo organizacional y como condición básica de permanencia.

El desarrollo organizacional encargado del cambio planificado, dirige gran parte de su atención a la cultura organizacional, que es la que se verá transformada por el cambio de actitudes de los empleados. En este panorama, la cultura organizacional debe incluir el valor del trabajo personal y el valor de la satisfacción del empleado; empleados satisfechos, son empleados valiosos, pues desempeñarán su labor con mayor entusiasmo, a sabiendas de que la organización pone atención en sus intereses y percibe satisfacer los de la organización de manera conjunta. Es así, como la capacidad de una organización depende en gran medida de los procesos de mejora continua que se emprendan, y a su vez deben incluir el valor de los intereses y necesidades del personal para que sean exitosos.

También es importante retomar que la comunicación en las relaciones públicas representa un campo operativo; pero la relación estrecha que guardan las relaciones públicas con la comunicación, muchas veces se pasa por alto y se toma como una etapa más a seguir; y surge el problema en la falta de atención a la comunicación, debiendo entender que es un elemento indispensable para el logro de objetivos en la organización.

Otro problema se presenta cuando se les da mayor énfasis a las relaciones públicas que se realizan con los públicos externos, pues literalmente se entiende que establece relaciones con su medio externo; sin embargo, las relaciones públicas deben concebirse como la función que establece relaciones con públicos, tanto externos como internos. En este sentido, me he dado a la tarea de penetrar en las relaciones públicas Internas y dar a conocer como este campo de acción es muy importante tanto para la disciplina como para la propia organización.

Las relaciones públicas no sólo llevan mensajes relacionados con los públicos externos, sino que también deben tener participación e influencia especial sobre los públicos internos². Implícito en la idea de que si analizamos la situación de una organización a nivel interno, podemos encontrar que es el reflejo de la situación exterior en el sentido de que la organización transmite lo que sucede dentro de ella.

Las razones que me motivaron a desarrollar este tema se centran principalmente en el auge que hoy en día tienen las relaciones públicas en cualquier tipo de organización, a su vez motivadas por la necesidad de comunicación. “Han adquirido tanta importancia que hoy en día se les considera indispensables para la vida tanto de las organizaciones como de los individuos”.³ Pues sin lugar a dudas, las relaciones públicas se establecen como una disciplina que orilla a mejorar el desarrollo de una organización.

Al elegir a la comunicación en las relaciones públicas como medio para fortalecer el desarrollo organizacional, como objeto de estudio, se presenta esta tesis integrada por cuatro capítulos. El primer capítulo lo enfoco a las relaciones públicas, vinculadas necesariamente a la comunicación y realiza su operatividad a través de ésta. En este capítulo me di a la tarea de analizar el concepto de las relaciones públicas desde tres perspectivas, como: función administrativa, relaciones entre sujetos y, sistemas de comunicación. Previamente analizado el recorrido

² Goldhaber, Gerald M, Comunicación organizacional, p.270.

³ Pérez Vera, Sonia Guadalupe, Relaciones públicas, conceptos, metodología e importancia, p.3.

histórico; y teniendo como objetivo particular: Comprender el significado, desarrollo e importancia de las relaciones públicas.

El segundo capítulo: “Cómo intervienen las relaciones públicas en las interacciones de la organización con sus públicos”; se destaca a las relaciones públicas como parte de las funciones de una organización; exponiendo cómo el programa de relaciones públicas se desenvuelve, y cómo desvían su labor a públicos internos y externos; mostrando la influencia recíproca que existe entre públicos y organización, en lo que se refiere a la opinión pública y a la imagen de la organización. El objetivo de este capítulo es: Identificar cada uno de los elementos que forman un programa de relaciones públicas, así como el público al que irá dirigido, sus interacciones y la opinión e imagen que se crea.

El tercer capítulo hace énfasis en la comunicación a través de las relaciones públicas; para esto se aclara el concepto de comunicación, vislumbrándolo como un proceso dinámico que interviene en la organización; se registran los conceptos de comunicación en una organización y relaciones públicas; y se analiza la dinámica de la comunicación en las relaciones públicas internas. Definir a la comunicación como un proceso “dinámico”, motivando así a la identificación de los componentes de un modelo de comunicación: emisor, receptor, canal, medio; será el objetivo a seguir de este capítulo.

El capítulo cuatro profundiza en “La comunicación en las relaciones públicas internas como medio para fortalecer el desarrollo organizacional”; es aquí donde reflexiono acerca de la importancia que puede darle una organización a la comunicación tratada desde las relaciones públicas internas, y en donde además su labor puede apoyar y reforzar el logro de cambios positivos a través del desarrollo organizacional. El objetivo de este capítulo es: obtener una visión global de la importancia que tiene la comunicación en de las relaciones públicas internas y, a partir de aquí, cómo refuerza para el desarrollo organizacional.

El señalamiento anterior se basa en el supuesto que uno de los grandes problemas en las organizaciones es brindarle a la gente un sentido de pertenencia, previamente confiriéndole confianza para mantener contacto, entendiendo las distintas necesidades de los sujetos que existen dentro y fuera de las organizaciones y que inevitablemente afectan el desarrollo organizacional.

Así, “La Comunicación en las relaciones públicas internas como medio para reforzar el desarrollo organizacional”, representa un análisis reflexivo que intenta colaborar en la formación de un profesional de relaciones públicas, señalando que para lograr ser un publicirrelacionista exitoso, es necesario conocer y manejar claramente la teoría y la práctica de la comunicación; idea que se une a la labor de un agente de cambio, en donde la comunicación será necesaria para llevar a cabo el desarrollo organizacional.

CAPÍTULO I

ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE RELACIONES PÚBLICAS

1. ESBOZO DE LAS RELACIONES PÚBLICAS EN LA ORGANIZACIÓN MODERNA

Para hacer un recuento histórico de los orígenes de las relaciones públicas en el mundo, podrían encontrarse antecedentes muy remotos de esta actividad; empezando por los griegos y los romanos que conjugaban arte, literatura y oratoria para asegurarse de la adhesión buscada. O mencionaría, el Iluminismo que predicaba los derechos del hombre, alentó la posibilidad de diferentes relaciones de fuerza, motivando así la práctica de las relaciones públicas¹ como parte de la necesidad de reestructurarlas. Sin embargo, lo que interesa es hacer una retrospectiva de lo que han sido las relaciones públicas en la organización moderna. Estos son los límites en que sitúo la investigación.

Así pues, aunque es probable que las relaciones públicas hayan existido de una u otra forma desde tiempos antiguos; para ganar en precisión conceptual se considerará como una disciplina formal que surge a partir de que las técnicas de la organización fueron desarrolladas y divulgadas ampliamente. Como lo menciona Carlos Fernández Collado: “la mayor parte de estas teorías establecen principios claros acerca de la comunicación en las organizaciones o hacen exposiciones implícitas acerca del rol de la comunicación en las organizaciones”.²

Durante el siglo XIX se hicieron numerosos intentos para promover y recopilar las ideas que pudieran conducir a una eficiente organización y gestión de trabajo. Por ejemplo, Adam Smith sintetizó la división de las funciones en sus estudios; Charles Babbage, inventor de una de las primeras máquinas de calcular, en 1832 publicó un tratado abogando por la aplicación científica de la gestión y la organización, recalcando la importancia de la planificación y la división del trabajo. A pesar de que estos pensamientos contribuían a crear algunas bases para las

¹ Roggero Giuseppe, A., Relaciones públicas, p. 35.

² Fernández Collado, Fernando, La empresa y sus relaciones públicas, p.115.

“relaciones públicas”, fue hasta principios del siglo XX cuando todas estas ideas fueron desarrolladas y estructuradas en una teoría general de la organización.³

Esto se debió, principalmente, al contexto histórico en donde predominaba el crecimiento y la expansión de la industria. La pirámide empresarial crecía rápidamente lo que provocaba que los grandes grupos laborales perdieran contacto en cuanto a su relación y comunicación cotidiana. El famoso *big business*, se percibió inmediatamente como un dato negativo, como un peligro, un intento de provocación por parte de un superpoder económico-financiero respecto a la masa de ciudadanos.⁴

El panorama de las empresas se presentaba muy difícil, principalmente para los empleados, porque los propietarios de las mismas se repartían las ganancias y adquirían nuevas máquinas con el fin de reducir continuamente la mano de obra, lo que provocaba que la empresa no fuera agradable para los empleados y el público en general; aunado a la política de no publicar sus problemáticas, la organización provocaba que sus empleados la vieran como independiente a ellos y con intereses distintos.

Finalmente, esto va acompañado de varios fenómenos añejos, como la consolidación de formas políticas democráticas y liberales, la multiplicación y difusión de los instrumentos de comunicación de masas y el mayor nivel de información alcanzado por crecientes estratos de población.⁵ Sin embargo, la organización se iba transformando y empezaba a inquietarse por otras cuestiones que fortalecían su desarrollo económico, como la comunicación con sus diferentes públicos.

³ Morgan, Gareth, *Imágenes de la organización*, p.14.

⁴ Roggero, Giuseppe, *op.cit.*, p.37.

⁵ *Ibidem*. p.38.

Ryman Simon, establece que los orígenes de las relaciones públicas se remontan a tiempos antiguos; sin embargo, los que se interesan por el desarrollo de las relaciones públicas modernas no tienen que remontarse al antiguo Egipto o la Grecia clásica. Para fines comprensivos, parece más prudente restringir las coordenadas espacio-temporales indicando que los comienzos de la técnica de relaciones públicas, en cuanto técnica de y para la organización, datan de los años que siguieron a la guerra civil norteamericana, y cuando en realidad aceleraron su desarrollo fue a principios del siglo XX. Al ir adquiriendo importancia la opinión pública y los medios de difusión en ese país, las relaciones públicas como campo de actividad tomaron forma y dimensiones concretas.⁶

Por otro lado, autores como Bernays y Roggero aceptan la idea de que las relaciones públicas han existido desde tiempos remotos, y las sitúan en espacios sociales y políticos heterogéneos. Por ejemplo, Bernays considera que “el hombre ha practicado las relaciones públicas desde hace siglos, han aparecido con la sociedad organizada y con la necesidad de vinculación entre los gobernantes y gobernados y su objetivo ha sido siempre el manejo de la opinión pública”.⁷

Con la misma línea, Roggero considera que los orígenes de las relaciones públicas deben buscarse en el momento histórico en que tomaron vida las relaciones sociales y en que nacieron grupos organizados en el mundo laboral. A estos se les puede considerar como legítimos antecesores, pues sintieron la necesidad de presentarse como grupos y no como simple suma de individuos.

En un intento por aclarar el desarrollo teórico de la disciplina, Carlos Bonilla plantea que “entre los tratadistas que han intentado marcar una historia de las relaciones públicas, es posible encontrar dos tendencias antagónicas: una concibe a esta moderna profesión como resultado de todas las manifestaciones informales de la misma a lo largo de la historia; y la otra asegura que la historia de las

⁶ Raymond, Simon, Perspectivas de las relaciones públicas, p.15.

⁷ Bernays, Edward L., Relaciones públicas, p.17.

relaciones públicas comienza cuando éstas se ejercieron por primera vez de manera formal”.⁸

Más que llegar a confundir, estos antagonismos dan la pauta para delimitar, como lo hace el mismo autor, los antecedentes, orígenes e historia real de las relaciones públicas.⁹ Tomando en cuenta esta clasificación, se debe señalar que dentro del marco de estos tres rubros, lo que interesa es conocer la historia real, es decir, cuándo se plantea la actividad de las relaciones públicas como un acto consciente de todos aquellos que comienzan a utilizarla, que descubren en ella una herramienta para ganar y conservar la comprensión y confianza del público.

En este sentido, cuando las relaciones públicas se integran a la organización en los primeros años del siglo XX, nace su historia real o formal, aquí surge su ejercicio consciente y organizado. Luis Tercero en su artículo “Origen y proyecciones futuras de las relaciones públicas”, afirma que “son una actividad moderna que florece en una coyuntura histórica concreta y que responde a necesidades y exigencias de nuestro tiempo. No es casual que las relaciones públicas hayan nacido en pleno auge de los instrumentos de comunicación social y en medio de los problemas de crecimiento de la gran sociedad industrial”.¹⁰

Las relaciones públicas comienzan en la organización moderna en la medida que los roles sociales y laborales las van requiriendo, imprimiendo así la pauta para el encarrilamiento de esta nueva actividad, en donde se necesitan departamentos especializados para resolver problemas complejos que se presentan por la dinámica de la nueva organización.

⁸ Bonilla Gutiérrez, Carlos, La comunicación, función básica de las relaciones públicas, p.45.

⁹ Cabe señalar la aclaración que Carlos Bonilla le da a cada uno de estas etapas: Orígenes: Desde la aparición del hombre hasta la aparición de la máquina. Antecedentes históricos: desde la aparición de la máquina hasta la integración de las relaciones públicas a la organización. Historia real: desde la integración de las relaciones públicas a la organización hasta nuestros días. Y de esta forma iniciar con lo que han sido las relaciones públicas en la organización moderna. Ibidem, p. 46.

¹⁰ cit.pos., Bonilla Gutiérrez, Carlos, op.cit., p.50.

Así las relaciones públicas surgen como una necesidad por encontrar un punto de afinidad o un lazo de unión entre la organización y todos aquellos que se veían involucrados con ella; ahora el horizonte comunicativo se cristaliza en la organización con las relaciones públicas.

Se afirma que fueron los Estados Unidos el primer país que sintió la necesidad de tener expertos en comunicación que tuvieran contacto con públicos internos y externos. Las relaciones públicas se inician ya de forma organizada como una actividad específica; siendo sus pioneros periodistas, escritores y publicistas, como Ivy Lee, George Creel, Edward Bernays, Pandleton Dudley y Paul Garret, entre otros. Ellos dieron un nuevo giro a sus conocimientos y experiencias con los públicos, bajo el nombre de relaciones públicas.

Al dividir la historia de las relaciones públicas en cuatro periodos¹¹ Bernays subraya la aparición de Ivy Lee en el último de éstos, que se inicia en 1929 y llega hasta nuestros días. Ivy Ledbetter Lee (1877-1934) se desempeñaba como publicista; fundó una de las primeras firmas de relaciones públicas en Estados Unidos, y también fungió como consejero de los ferrocarriles de Pennsylvania y de la fundación Rockefeller. Lee preparó el terreno de las relaciones públicas como hoy las concebimos y si bien él no empleó el término hasta 1919, contribuyó a la creación y perfeccionamiento de la mayoría de los principios y las técnicas de las relaciones públicas, que todavía siguen y son utilizadas por los asesores y los expertos.¹²

“Lee estaba convencido de que las relaciones públicas constituían un modo pacífico de crear la

¹¹ Bernays distingue cuatro periodos fundamentales en la evolución de las relaciones públicas: el primero comprende de 1900 a 1914, año en que comienza la Primera Guerra Mundial. Es un periodo de avances y retrocesos, más o menos tímidos, de reajustes, en una palabra, en el cual la profesión lucha por encontrar su propia identidad. El segundo abarca los años de la Guerra de 1914 a 1918 y se aparece impregnado inevitablemente por técnicas de la propaganda. El tercer periodo es comprendido entre 1919 y 1929, es decir entre el final de la Guerra y la Gran Depresión. Como es natural, esta etapa se caracteriza por arrastrar en cierto modo las consecuencias de la Gran Conflagración. Por último el cuarto periodo empieza en 1929 y llega hasta nuestros días. Chaumely, Jean y Denis Huisman, Las relaciones públicas, EUDEBA, p.10-15.

¹² Roggero Guisepe, A., op.cit., p.44.

armonía por medio de la comprensión y la comprensión por medio de la información”.¹³

Jean Chaumelly hace notar la importancia de Lee para el desarrollo de esta nueva actividad, asegurando que “las relaciones públicas permanecieron en pañales hasta comienzos del siglo pasado, su prehistoria terminó en el momento en el que su verdadero fundador, Ivy Lee, creó en Nueva York el primer gabinete de relaciones públicas en 1906”.¹⁴

La primer empresa que utilizó los servicios de Lee fue la compañía dirigida por el hombre más impopular de los Estados Unidos (en aquella época), John D. Rockefeller. Por primera vez en la industria de los negocios norteamericanos se brinda informes completos y exactos sobre sus clientes; es así como Lee da a la moderna organización la posibilidad de justificar acciones ante el público a través de la comunicación de aquellos datos que anteriormente la gente no debía saber: “Las grandes empresas –decía Ivy Lee, hablando de Rockefeller- sólo podrán subsistir y progresar, si explican al público, y en primer término a su personal, cuál es su papel y su utilidad en la comunidad local, regional o nacional”.¹⁵

Ivy Lee acentuó la importancia de humanizar los negocios llevando las relaciones públicas al nivel de la comunidad de los trabajadores y de los demás públicos que intervienen en la organización. Y se dio cuenta del valor que tiene el trato con los ejecutivos para realizar los programas de relaciones públicas, poniéndolos en práctica siempre y cuando tuvieran el apoyo y la participación del personal de la alta gerencia.¹⁶

Aunque no fue mencionado dentro de los pioneros de las relaciones públicas, es importante mencionar a Theodore N. Veil, quien es considerado como el padre de las relaciones públicas en el terreno de lo comercial. Veil se convirtió en

¹³ Simon, Raymond, Perspectivas de las relaciones públicas, p.24.

¹⁴ Chaumelly, Jean y Huisman Denis, op.cit., p. 11.

¹⁵ Ibidem. p.10-17.

¹⁶ Rodarte Fernández, Fernando, La empresa y sus relaciones públicas, p.27.

Director de la compañía *American Telephone and Telegraph Corporation* de los Estados Unidos, en el momento que ésta atravesaba por un periodo crítico, el personal no tenía un trato cortés con los clientes, por lo cual hubo un descontento general por parte de los usuarios.

Veil se mostró muy adelantado a su tiempo al reconocer que el servicio cuidadoso al público expuesto con claridad, era el camino para el crecimiento y estabilidad de su compañía. Su organización fue una de las primeras en establecer un departamento de relaciones públicas, denominado en ese tiempo departamento de información, y en considerar que el interés público y el interés de la corporación misma estaban unidos inseparablemente.¹⁷

Es posible afirmar que en las primeras cuatro o cinco décadas del siglo XX, las relaciones públicas habían completado una etapa: “lograron penetrar e instaurarse en empresas e instituciones de prácticamente todo el mundo, aunque en grado de ejercicio y aceptación variables”. Un dato importante es que hasta 1947 la historia de las relaciones públicas pertenece práctica y exclusivamente a Estados Unidos.¹⁸

Carlos Bonilla enfatiza esta etapa cuando menciona: “Según el sociólogo William Ogburn, de la Universidad de Chicago, a partir de principios de este siglo, la sociedad moderna (y por sociedad moderna el Profesor entiende probablemente los países que se engloban bajo la denominación común de países Occidentales a éste y al otro lado del Atlántico) asiste a una disminución de tendencias regionales y a una penetración de cuantas formas de cultura en zonas sociológicas e incluso geográficas anteriormente intactas, a una creciente

¹⁷ Veil se da cuenta de que debe existir un enlace entre organización y público, es por eso que decide mantener un contacto constante con ellos para informarles procedimientos a seguir: el público debía ser informado pero también la empresa debía manifestar un interés en el mejoramiento de los servicios. A este departamento se le llamaba de “información” o de prensa porque era el encargado de “informar” al público lo que la empresa hacía o dejaba de hacer. Cuando esta disciplina comienza a tener auge, y aún no existe un especialista en esta área, los encargados de hacer el trabajo en el departamento de información eran periodistas. Tal es el caso de Ivy Lee que inicia con la práctica de esta disciplina. Cirigliano, Gustavo, *Relaciones públicas*, p.224.

¹⁸ Bonilla Gutiérrez, Carlos, op.cit., p.66.

disminución de las diferencias de clases, a la introducción de enteras regiones mundiales en el surco de los cambios económicos, sociales y políticos, a la constante disminución del número de analfabetos. Los fenómenos han caracterizado a la sociedad europea probablemente a partir de finales de la Segunda Guerra Mundial, pero ha sido en los Estados Unidos, que durante varios años ha sido el modelo en que se ha fijado el llamado mundo moderno, donde las relaciones públicas se empezaron a desarrollar y sólo podía ser así, visto que estas son una “necesidad histórica” típica de un determinado tipo de sociedad y los Estados Unidos han sido precisamente los precursores de dicha sociedad respecto a los restantes países del mundo”.¹⁹

Aunque una tal “necesidad histórica” es desde luego discutible, esto de alguna forma ha dado lugar a que Estados Unidos sea un país que ha podido implantar otros ámbitos de estudio para facilitar su trabajo como potencia capitalista, siendo el iniciador de la práctica de relaciones públicas por su condición de sociedad de masas y su concomitante modernización desde el siglo pasado hasta nuestros días.

Lo anterior se puede verificar al revisar la historia y revelar que Europa fue el lugar de origen de la sociedad moderna, como lo mencionan Talcott Parsons o Max Weber, debido principalmente a la Revolución Industrial, la Revolución Democrática y la Revolución Educativa que se vivieron en este continente desde el siglo XVIII.

Esto quiere decir que los avances científicos y tecnológicos, políticos, económicos, educativos e ideológicos, fueron más marcados en el occidente. El sistema mundial tenía por centro la zona europea del capitalismo, sobresaliente por su poder político y económico y notable por sus logros científicos y tecnológicos.

¹⁹ Ibidem. p.41, 42.

Las guerras frenan el avance europeo y le ceden el paso a Estados Unidos quien esta listo para tomar el papel de Europa. Hacia la Primera Guerra Mundial, Estados Unidos había surgido como potencia claramente importante para el sistema; Europa había dado las bases a Estados Unidos para su desarrollo, sin imaginar que pronto la rebasaría, apoyado en su poderío industrial y financiero.

Es así como Estados Unidos se pone a la cabeza del mundo y continua con la transición de la sociedad moderna, cristalizando nuevas tendencias organicistas, creando y ampliando mercados, descubriendo nuevas tecnologías y técnicas, etc. Se desarrolla en el ámbito empresarial rápidamente, y durante este desarrollo surge la necesidad de mejorar la convivencia de la organización con sus públicos. De esta manera, se puede explicar como Estados Unidos se pone en condiciones de empezar el desarrollo de las relaciones públicas.

En otros países de Europa Occidental las relaciones públicas datan de finales de la Segunda Guerra Mundial, siendo desconocidas anteriormente, por lo menos en la forma que ya estaban codificadas en Estados Unidos. Cabe señalar que el proceso de difusión de los principios y de las técnicas de relaciones públicas se ha llevado a cabo en los países industrial, económica y socialmente más avanzados.²⁰

Por su parte, México llega un poco tarde a plantearse estos problemas organizacionales y lógicamente a encontrarles una respuesta viable. Puesto que nuestro país estaba lejos del nivel de desarrollo alcanzado por Estados Unidos, la aplicación de esta actividad tiene unos años de retraso en comparación con nuestro vecino. El inicio de ésta actividad en México se ubica cuando la *Pan American Airways* comenzó a operar en la Ciudad de México a principios de la tercera década de este siglo. Y es precisamente Wilbur L. Morrison, ejecutivo de

²⁰ Roggero, Giuseppe., op.cit., p.49.

esta compañía, a quien se le considera el primer publicirrelacionista en nuestro país.²¹

Conforme se hacen complejas las sociedades y se organizan nuevos grupos laborales y segmentos sociales, surgen dinámicas diferentes, que motivan a buscar nuevas técnicas para solucionar problemas de comunicación. Éstas, que parecían sencillas, fueron desarrollándose hasta llegar a ser la base de las relaciones públicas. Así se plantea que, las relaciones públicas son una actividad nueva que sienta sus bases y se convierte en función formal de las organizaciones a partir de principios del siglo pasado, y hoy en día sigue un ritmo de desarrollo constante gracias a la exigencia comunicacional que existe dentro de las organizaciones modernas a nivel interno y externo.

2. RECONSTRUCCIÓN DE UN CONCEPTO

A pesar de que las relaciones públicas se formalizaron hasta principios del siglo pasado, ciertos objetivos que se planteaban las organizaciones iban dirigidos a la práctica de ésta disciplina. Fue así, porque algunas organizaciones utilizaban a la comunicación como medio para ayudar a solucionar problemas que se presentaban entre la organización y sus públicos.

En la base de estos problemas, se asentaba la falta de confianza de los públicos hacía la organización, debido a que no se tenía la información necesaria acerca de ella. Apoyándose en esto, las organizaciones percibieron la necesidad de contar con una función para enfrentar los problemas de comunicación que se presentaban dentro y fuera de ella, y las relaciones públicas surgen como una alternativa para lograrlo.

²¹ Bonilla Gutiérrez, Carlos, op.cit., p.58.

Se comienzan a desencadenar innumerables definiciones del concepto. Distintos autores daban definiciones según la labor o actividad que desempeñaban, y sin duda, cada una de estas ideas iba cargada de un punto de vista diferente.

Citaré por ejemplo las palabras de Ivy Lee, que si bien no imprimen un sello definitivo al significado de relaciones públicas, son una aproximación a la labor que realizan: “Esta no es una oficina de prensa secreta. Nuestra labor se expone a la vista de todos. Nuestra finalidad es la de promocionar noticias. Esto no es una agencia de publicidad, si piensas que tu información ha de ser exclusiva de tu negocio abstente de emplearla. Nuestros datos son exactos. Si se desean detalles complementarios sobre cualquier tema que tratemos, los procuraremos inmediatamente. Desde este momento invitamos con gusto a cualquier editor que así lo desee a que compruebe por sí mismo la certeza de nuestros argumentos. En resumen, la labor que desarrollamos en nombre de las empresas comerciales y de las instituciones públicas, consiste en facilitar a la Prensa y al público de los Estados Unidos materia informativa, rápida precisa sobre todo asunto cuyo valor e interés le haga merecedor de ser conocido”.²²

Lee da el primer acercamiento al concepto de relaciones públicas, cuando al intentar explicar lo que él realizaba en su oficina, marca elementos que definen a esta actividad como un proceso comunicativo que pretende dar a conocer toda aquella información que pudiera interesar al público. Es de resaltar que en este caso menciona a la prensa (medios de comunicación) por separado, y lo hace porque los medios de comunicación merecen una determinada atención en lo que respecta a las relaciones públicas, pues serán ellos los que permitan llegar a un número mayor de públicos y provoquen reacciones distintas en la opinión pública.

Así como esta definición se pueden encontrar muchas otras que, aunque no cubren todos los aspectos definitorios del concepto, indican una descripción de lo

²² Solano Fleeta, Luis, Fundamentos de las relaciones públicas, p. 34.

que son las relaciones públicas. Por consiguiente, antes de emitir una definición del concepto, expongo algunas formuladas por varios autores, con el fin de señalar los elementos comunes entre ellas.

De hecho, a pesar de su aparente diversidad, y de enfocarse a parámetros conceptuales diferentes, tienen un contenido similar. Por tal motivo, las definiciones que se exponen a continuación se sitúan en tres distintas orientaciones, las relaciones públicas tratadas como: a) función administrativa, b) relaciones entre sujetos, y c) sistema de comunicación. Esta división ya constituye un resultado interpretativo de mi investigación, recordando que cada uno de estos criterios lleva a un mismo punto: el contenido conceptual de las “ relaciones públicas”.

2.1 FUNCIÓN ADMINISTRATIVA

Esta directriz centra el quehacer de las relaciones públicas en la administración de una organización, entendiendo administración como un esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible²³. De aquí parto para iniciar con el recorrido conceptual.

Public Relations News formuló una de las primeras definiciones de relaciones públicas, y lo interesante de ésta es que ha resistido la prueba del tiempo así como los cambios en esta actividad. La definición marca lo siguiente: “Las relaciones públicas constituyen la *función administrativa* que evalúa las actividades del público, identifica las políticas y los procedimientos de una

²³ Garza Treviño; Juan Gerado, *Administración contemporánea*, p.3.

organización con el interés público y ejecuta un programa de acción (y comunicación) para ganar la comprensión y la aceptación pública”.²⁴

“Programa de acción”, punto clave para este recorrido conceptual, ya que es instructor y herramienta de carácter planificado, importante para guiar la tarea de las relaciones públicas al enfrentarse con la realidad y demostrar lo que verdaderamente puede lograr en una organización.

Christine Friesleben analiza a las relaciones públicas como una *función de gerencia*, que proporciona las habilidades profesionales necesarias para comunicarse con veracidad y efectividad con las audiencias de interés.²⁵ A esta definición hay que agregar el elemento de obtener la mutua comprensión entre una organización y sus públicos de interés.

Las relaciones públicas son en cierto sentido “una *filosofía* o una serie de principios y una *función* de equipo especializada que realizan en una organización personas con una educación y preparación particular, utilizando una variedad de instrumentos y técnicas especiales para la realización de esa *función organizacional*”.²⁶

Para Berthand R. Candfield las relaciones públicas constituyen una *filosofía de dirección*, expresa en la práctica y en los planes que sirven al interés público. Constituyen una función de dirección que aprecia la opinión pública y planea y lleva a efecto medios de comunicación, que motiven al público a interpretar la política y los actos de una institución para asegurar su comprensión.

Emerson Reck considera que son el proceso continuo de armonizar las políticas, servicios y acciones de un individuo o institución con los legítimos

²⁴ Raymond, Simon, *Relaciones públicas, teoría y práctica*, p. 18. (Las palabras que se encuentran entre paréntesis fueron agregadas posteriormente por Jonh Marston.

²⁵ Ibidem. p.10.

²⁶ J.Robinson, Edward, *Comunicación y relaciones públicas*, p.20.

intereses de aquellos individuos o grupos cuya confianza y buena voluntad se desea ganar. Es la interpretación de estas políticas, servicios y acciones para asegurar su comprensión y reconocimiento completo.

Gladys Vargas considera que es una *especialidad administrativa* que requiere cualquier empresa o institución para obtener una armonía interna e imagen favorable dentro de la comunidad en que se desarrolla, a través de una comunicación planeada.²⁷

Esta definición agrega la imagen de la organización, el enfoque de las relaciones internas y en este caso externas de la organización, misma que a través de la armonía interna procura proyectar una imagen que guíe su actividad hacia el cumplimiento de sus objetivos.

En mayo de 1960, en la ciudad de la Haya la *Internacional Public Relations Association* adoptó la siguiente definición: “Las relaciones públicas son una *función de dirección* con carácter planificado y continuo, a través de la cual los públicos, las organizaciones e industrias privadas buscan ganar y mantener el entendimiento mutuo, por medio de la evaluación de la opinión pública con referencia a ellos mismos, para unificar, en la medida de lo posible, sus propias políticas y procedimientos, para lograr por medio de una programada y amplia información, una productiva cooperación y un mayor aprovechamiento de sus intereses comunes”.²⁸

Estas definiciones centran su contenido en la división del trabajo o actividades dentro de la organización. Se habla de una función administrativa, en la medida que es parte de las funciones programadas en una organización para obtener los máximos resultados a través de la división y coordinación de actividades o de personas que integran un sistema organizacional.

²⁷ Pérez Vera, Sonia Guadalupe, Relaciones públicas, conceptos, metodología e importancia, p.16.

²⁸ Noguero Grau, Antonio, Relaciones públicas e industria de la persuasión, p.103

Se considera a las relaciones públicas como una función administrativa, porque la organización las requiere como un área de resultados esperados dentro de su operatividad. Adicionalmente, porque cada una de las partes de la organización necesita de este elemento para realizar distintas tareas. Es decir, lo que la dirección cree que es mejor para la organización se planea y se lleva a cabo con base en la interacción de sus públicos internos y externos.

En este caso, la función administrativa de relaciones públicas establece una relación de representaciones entre la organización y sus públicos, a los cuales interesa llegar para darles y recibir información, pues sin lugar a dudas los públicos representan un componente esencial para que la empresa pueda subsistir y desarrollarse.

Estas son algunas de las definiciones que consideran a las relaciones públicas como función gerencial, mismas que pueden limitar la actuación de esta actividad y la llevan a un terreno de jerarquías inusual, contrario a la idea de que es una función que intenta dar paso a las relaciones públicas organizacionales abiertas que emerjan y se desenvuelvan de cualquier punto de la organización, si bien guiadas por un grupo de personas (publirrelacionistas), pero con la participación constante de todos los integrantes de la organización. Sólo en este sentido vale denominarla como función administrativa.

2.2 RELACIONES ENTRE SUJETOS

Aquí se trata de un punto elemental en cualquier grupo social: las relaciones sociales, es decir, se toman en cuenta a las relaciones públicas como una técnica social que fortalece las relaciones dentro y fuera de una organización.

Una definición que claramente nos muestra la tendencia de esta directriz es la de Nielander: “Relaciones públicas son el conjunto de teorías y técnicas empleadas en el ajuste de las *relaciones existentes entre el sujeto o el agente* (es decir, la persona individual, firma o gobierno) con su público respectivo”.²⁹

Otra definición muy cercana a esta proposición es la del Diccionario General de la Comunicación: “las relaciones públicas son toda actividad tendiente a relacionar a la persona o entidad en el medio en el que se desenvuelve, y que se ha convertido en un fenómeno generalizado”.³⁰

Explicar lo que son las relaciones públicas, plantea Salvador Mercado, es en cierta forma delinear la perfecta relación social de una empresa o de una institución con todas aquellas personas que constituyen el medio en que se desarrollan sus actividades, es decir, con sus públicos.

Sloan y Zurcher entienden a las relaciones públicas como las *relaciones entre un individuo, un negocio* u otra organización y el público. El término implica la deliberada creación de una opinión pública favorable a través de la información como forma distinta de publicidad.³¹

La opinión pública es un punto clave, pues parte de la conceptualización de las relaciones públicas se orienta a su creación, para la formación de la imagen organizacional a través de la comunicación. En otro apartado abordaré esta categoría analítica con mayor detalle.

Scout M. Cutlip y Allen H. Center corroboran el hecho, al prevenirnos del riesgo que conlleva la manifiesta variedad de la expresión: “La confusión es todavía mayor si se considera que la expresión relaciones públicas se emplea, por lo menos, en tres sentidos diferentes. Estos son: 1) las *relaciones públicas con individuos y grupos* del público en general; 2) los *medios empleados* para lograr

²⁹ Nielander, Ph. D, William y Raymundo Millar L.I. D, Práctica de las relaciones públicas, p.2.

³⁰ cit. pos.,Hernández Zul, Aurelio, Las relaciones públicas gubernamentales, p.9.

³¹ Noguero Grau, Antonio, La función de las relaciones públicas: historia, teoría y marco legal, p.57.

unas relaciones favorables; 3) la calidad o condición de las relaciones de una institución.³²

Agustín Reyes Ponce define a las relaciones públicas haciendo hincapié en un nuevo elemento: los objetivos de la organización. Sugiere así que éstas son las relaciones que se establecen entre los integrantes de una organización y las instituciones y personas distintas a ella, con el fin de que sus objetivos, actividades y servicios sean conocidos con exactitud e interpretados correctamente por todo el público con el que la organización tiene contacto.

Verdier H. denomina relaciones públicas a las actividades efectuadas por un grupo, con vistas a restablecer y mantener buenas relaciones entre ellos, y entre el grupo y los diferentes sectores de la opinión pública.³³

El *Webster's New International Dictionary* describe a las relaciones públicas así: “la promoción de simpatía y buena voluntad entre una persona, empresa o institución y otras personas, público especial o la comunidad en su conjunto, mediante la distribución de material interpretativo, el desarrollo del intercambio amistoso y la evaluación de la reacción pública”.³⁴

Las definiciones anteriores concretan el campo de acción de las relaciones públicas y muestran el panorama de la interpretación y la comprensión. Ésta última marca ya el “intercambio amistoso”, subrayando lo de “material interpretativo”, que en sí mismo da cuenta de procesos activos de construcción de significados por parte de los receptores. Puntualización relevante para esta actividad, en donde existe una comunicación bidireccional que es la que promueve de alguna manera la legitimación de los intereses individuales o grupales.

³² Solano Fleta, Luis, op.cit., p.21

³³ Ríos Szalay, Jorge, Relaciones públicas, su administración en las organizaciones, p.12.

³⁴ Rymond, Simon, op.cit., p.18.

Ante la frecuente abstracción del concepto, es preciso señalar algo elemental: la base de las relaciones públicas es la relación existente entre un sujeto y otro, éstas son la unidad mínima que se necesita para la existencia de las relaciones públicas; lo que equivale a decir (a nivel organizacional) que necesitamos que haya una interacción con y entre los miembros de una organización para que las relaciones publicas prosperen. En este caso, las relaciones individuo-individuo son el inicio de esta interacción que genera otras unidades de relación de distinta índole, por ejemplo: individuo-organización, organización-organización, organización-gobierno, etc. Es así como esta interacción conduce a que las relaciones públicas se puedan concebir entre los distintos públicos internos y externos de la organización.

2.3 SISTEMA DE COMUNICACIÓN

Las definiciones que se incluyen en esta clasificación orientan su sentido conceptual al medio de acción de las relaciones públicas: la comunicación, que junto a otros elementos (como la investigación y planificación) pueden hacer equipo para lograr lo que se proponen.

Hasta 1984 la Real Academia Española incorpora en su diccionario de la vigésima edición la expresión “relaciones públicas” y lo hace en los siguientes términos: (traducción de la expresión anglosajona *public relations*) actividad profesional cuyo fin es, mediante gestiones (relaciones) personales, o en el empleo de las técnicas de difusión y comunicación, informar sobre personas,

empresas, instituciones, etc., tratando de prestigiarlas y de captar voluntades a su favor.³⁵

Saperas entiende que las relaciones públicas constituyen un esfuerzo organizado por comunicar información y modificar las actitudes y el comportamiento en beneficio de un cliente o una causa. El término “organizado” es crucial en esta definición, pues indica el crecimiento en las últimas décadas de una amplia gama de grupos que promueven alguna ideología social, política o económica, además del desarrollo de cuadros especializados cuyas energías se dedican a obtener una mayor comprensión y aceptación, por parte de determinados individuos, respecto a una empresa, agencia de gobierno o institución.³⁶

Las relaciones públicas consisten en ese conjunto de actividades e iniciativas -en su mayoría actos de comunicación- que una organización desarrolla y persigue para dar una imagen positiva con el fin de asegurarse de la preferencia y simpatía del público en general o de determinados públicos; previo a la averiguación del *status* del sector que interesa (social, comercial, político), sin pretender crear “ex novo”, opiniones, comportamientos y actitudes, sino promover su modificación.

En el mes de mayo de 1966 se celebró en Barcelona el primer Congreso Español de Relaciones Públicas, entre cuyos acuerdos destaca, dada la índole de mis propósitos: “Las relaciones públicas se configuran como un *sistema de comunicaciones sociales* recíprocas, que tiene su encaje teórico en las ciencias sociales, y que pretende mejorar la comprensión y el entendimiento entre las organizaciones y sus públicos”.³⁷

³⁵ Solano Fleta, Luis, Fundamentos de las relaciones públicas, p.32.

³⁶ Noguero Grau, Antonio, La función de las relaciones públicas, p.54, 57,58.

³⁷ Solano Fleta, Luis, *op.cit.*, p.23, 29.

L. Salleron propone que las relaciones públicas pueden ser vistas como el conjunto de medios utilizados por las empresas para crear un clima de confianza en su personal, en los ambientes con los cuales se halla en contacto y de modo general en el público, con miras a afianzar su actividad y desarrollarla.

Como se ve, algunas de estas definiciones centran la actividad de las relaciones públicas de manera lineal, es decir, donde la organización informa al público y la única respuesta esperada es el asentimiento; convenciéndolo de su bienestar laboral o su propósito organizativo para que realice su actividad plenamente. Definición poco exigente, aunque no niego que esto puede llegar a suceder en la práctica de esta disciplina.

Pero como anteriormente lo mencionaba y como algunas otras definiciones marcan, la comunicación dentro de las relaciones públicas no sólo busca dar información de la organización, sino que intenta crear un sentido de participación y retroalimentación, donde los papeles de emisor-receptor sean flexibles y puedan intercambiarse.

También se habla de sistemas de comunicación porque existe un conjunto de redes que se forma en la organización, en el sentido que se hallan distintas formas de establecer la comunicación, en donde estos sistemas involucran a los miembros de la organización y a la vez los relaciona.

Hasta cierto punto cada una de las definiciones aportan un elemento distinto que indudablemente ayuda a esclarecer el significado de relaciones públicas; sin embargo, el concepto no ha cambiado fundamentalmente, pues la idea rectora que lo motiva prosigue: "Dar y recibir información al público con el que tiene contacto la organización, y hacer que los intereses particulares se transformen en intereses comunes que motiven al logro de objetivos generales".

Con base en el análisis de las definiciones anteriores, es posible entender a las relaciones públicas como una *función administrativa*, que motiva a la organización y a los públicos con los que tiene contacto a entablar una relación armónica que los conduzca a reconocer y comprender los intereses del otro (*relaciones entre sujetos*), facilitar su orientación recíproca y lograr los objetivos que ambos sujetos se plantean. Centrándome en la organización, esta función basa su acción en la comunicación; es decir, la empresa informa y es informada (*sistemas de comunicación*) para que pueda existir un lazo de confianza entre público y organización, creándose una determinada opinión pública y cierta imagen de la organización.

Hay muchas otras definiciones, ya que, por lo visto, cada cabeza dedicada a las relaciones públicas es un mundo, pero hay algo con que todas coinciden y esto es que la comunicación y el arte de comunicar efectivamente, son el gran reto del profesional de relaciones públicas.³⁸

En otras palabras, las relaciones públicas son una actividad permanente y organizada, que a través del esfuerzo continuo logra la circulación y apropiación de un conjunto de ideas que han sido construidas para integrar los intereses de los públicos de la organización con los intereses propios de ésta. Todo esto apoyándose en la comunicación como un medio de acción.

Finalmente, no se pasa por alto que a menudo se confunde el concepto de relaciones públicas con el de publicidad, propaganda, relaciones humanas, mercadotecnia, etc. Estos elementos pese a su cercanía con las relaciones públicas, cumplen otras funciones, emplean sistemas de comunicaciones distintos y las relaciones entre los sujetos tienen objetivos diferentes, guardando relaciones de afinidad y servicio mutuo.

³⁸ Domette, Jean. López López, Humberto, et.al., Las relaciones públicas en el siglo XXI, p.90.

CAPÍTULO II

LAS RELACIONES PÚBLICAS EN LAS INTERACCIONES DE LA ORGANIZACIÓN CON SUS PÚBLICOS

1. RELACIONES PÚBLICAS EN UNA ORGANIZACIÓN

Para comprender el desarrollo de las relaciones públicas en una organización, es importante marcar brevemente y de manera general lo que significa “organización”.

El ser humano se ha visto en la necesidad de unir esfuerzos con sus semejantes para lograr objetivos que aislado o solo no podría lograr; constituye y estructura una forma de apoyo que facilite la actividad que desea realizar para obtener algo que se ha planteado. Así se empiezan a gestar las organizaciones.

Una organización, entonces, se presenta como una invención social que busca o se ve en la necesidad de reunir a distintas personas, conocimientos y materiales a los cuales se les da una estructura y un sistema, a fin de integrarlos en una totalidad organizada. Esto se refleja más claramente cuando se considera a una organización como una unidad o un sistema, porque aún cuando está formada por varios subsistemas, todos ellos deben funcionar en forma armónica y coordinada para lograr un fin predeterminado. Las organizaciones son cualquier escenario de acción formalmente restringido: un sindicato, una empresa, un club deportivo, una iglesia.

Al estar integrada por individuos que forman una comunidad, la organización puede ser vista como una unidad social. Por otro lado, al estar constituida también por recursos materiales que se expresan en valores económicos y en términos financieros, también puede ser vista como una unidad económica. Y finalmente, al encontrar una regulación en su actuar en marcos jurídicos y sociales, los cuales le dan una existencia socialmente lícita, y una personalidad moral y jurídica, podemos verla como una unidad jurídica. Por tanto, es una unidad socioeconómica estructurada que opera bajo marcos jurídicos para lograr determinadas metas. Desde un enfoque pragmático: “Las organizaciones son los elementos intermedios entre los deseos y su satisfacción y son necesarias para que estos puedan ser

satisfechos (...). Las organizaciones deben alcanzar el estado que llamaríamos “organizado”, es decir, que los esfuerzos personales de sus miembros se unan y culminen en algo que individualmente no podría lograrse”.¹

Cada uno de sus miembros y de los elementos materiales que forman la organización se interconectan influyendo uno en el otro para desarrollar cada una de sus actividades; esta interconexión da pie a considerar a la organización como un sistema.² Sistema que será visto como: “(...) un conjunto de elementos que requiere insumos, los transforma y produce un resultado al entorno externo. La idea de un sistema es importante porque tiene que interactuar con su entorno para sobrevivir y los subsistemas deben coordinarse en un todo organizacional coherente”.³

Estos sistemas, a la vez divididos en subsistemas, están constituidos por miembros de la organización, por seres humanos, que dice Rodarte, representan el antecedente, la causa, la razón de ser y el fin de la organización; mezclando líneas de acción para llegar a objetivos que se han convertido en objetivos generales.

Se habla de que los seres humanos son la razón de ser de una organización, en cuanto determinan las acciones dentro de ella; pero por otro lado, la razón de ser y el fin de la organización se basará en los objetivos que se formulen, los cuales pueden ser de carácter económico, social, político o cultural.

Bonilla argumenta que para la realización de los objetivos que se ha planteado la organización y para llevar acabo las distintas actividades de ésta, es necesario que existan algunos elementos que conformen la organización, y estos son: los recursos materiales, técnicos, humanos y financieros.

¹ Morgan, Gareth, op. cit., p.25.

² Ver APÉNDICE 1. Esquema de un sistema básico.

³ L. Daft Richard y Richard M. Steers, Organizaciones, el comportamiento del individuo y de los grupos humanos, p.31.

Estos elementos dan pie a la creación de una organización y motivan a dividir tareas según el enfoque que se le quiere dar a cada recurso para cumplir determinado objetivo. Conjugados estos elementos de acuerdo a su posibilidad o capacidad participativa en cada una de las áreas laborales o departamentos, es como se van dando las funciones, proporcionándole sentido al quehacer que cada miembro (recurso humano) realiza con el apoyo de cualquier otro recurso (material, técnico o financiero).

De tal suerte, se asignan funciones a grupos de personas determinados con el fin de guiar la actividad de la organización acorde a los objetivos que se desean cumplir. De manera práctica, las funciones se dividen y crean departamentos dedicados a una actividad concreta. Haré notar, como lo menciona Rodarte en su libro “Relaciones públicas”, que dentro de una organización hay tres tipos de funciones: específicas, orgánicas y administrativas:

1) Las funciones específicas constituyen el conjunto de actividades de trabajo que se dividen para la conquista de los objetivos de la organización.

2) Las funciones orgánicas constituyen el conjunto de actividades que formalizan la creación de la organización frente a terceros, confirman su razón de ser al señalar su finalidad en el entorno socioeconómico y/o político. La enmarcan en su contexto, establecen las bases para el buen entendimiento, la sana convivencia dentro de la organización y la integración de todos sus recursos humanos con la misma. Promueven la solidaridad de propios y extraños con la organización, para conseguir un apoyo constante, tanto interno como externo.

3) Las funciones administrativas son el conjunto de normas, procedimientos, programas, sistemas, métodos y medios de control que rigen permanentemente tanto a las funciones específicas como a las orgánicas, mediante el proceso administrativo. Las funciones administrativas forman parte del sustento teórico tanto de las funciones específicas como de las orgánicas.

Una vez señaladas las funciones que existen dentro de una organización, enunciaremos las áreas laborales que forman parte de cada función con el fin de ubicar a las relaciones públicas en una de ellas, según Rodarte:

FUNCIONES ESPECÍFICAS.

1. **Financiamiento:** Fuente de recursos de que dispone la empresa, tanto propios como ajenos, detallados en el pasivo y materializados como inversiones en el activo.⁴
2. **Producción:** Movimientos relacionados con la transformación de la materia prima.
3. **Contabilidad:** Función de naturaleza económica, cuyo objeto es producir información sobre la realidad económica para hacer posible su conocimiento pasado, presente y futuro, de forma cuantitativa y mediante el uso de un método específico y peculiar como es el método contable.
4. **Contraloría:** Forma o técnica de controlar las cuentas, en especial presupuestarias.⁵
5. **Ventas:** Proceso personal o impersonal de persuadir un prospecto o cliente, con la finalidad de que compre un producto o servicio, influenciado con alguna idea que tenga especial significación comercial para el vendedor. Contrato por el que se transfiere a dominio ajeno una cosa propia por un precio pactado.
6. **Mercadotecnia:** Ejecución de actividades comerciales que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario. Proceso social y administrativo en el que las personas y los grupos obtienen lo que necesitan y quieren, mediante la creación de productos y valor y su intercambio con terceros.⁶

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.

1. **Planeación:** Pensar en el futuro obligándose a afinar los objetivos y políticas para permitir coordinar mejor las actividades individuales y de grupo y ofrecer normas más claras para controlar el rendimiento. La planeación permite que los

⁴ Mochon Morcillo, Francisco y Rafael I. Aparicio, Diccionario de términos financieros y de inversión, p. 45.

⁵ Weldon J. Taylor y Roy T Shaw, Mercadotecnia un enfoque integrador, p. 17, 32,54.

⁶ Kotler, Philip, Mercadotecnia, p.8.

individuos se anticipen y respondan con rapidez a los cambios del entorno y que se preparen mejor para situaciones inesperadas.

2. Organización: Comprensión de la determinación y enumeración de las actividades necesarias para lograr los objetivos de la empresa; la agrupación de estas actividades, la asignación de tales grupos de actividades a un ejecutivo; la delegación de autoridad para llevarlas a cabo, y las mediadas para coordinar las relaciones de autoridad horizontal y vertical en la estructura organizacional.

Proceso de originar el trabajo y responsabilidad de función e individuos junto con la delegación adecuada de autoridad. Las tres razones para organizar son:

- Establecer líneas de autoridad.
- Mejorar la eficacia y calidad del trabajo mediante sinergismo.
- Mejorar las comunicaciones.

3. Integración: Componer un todo con sus partes integrantes. Componer el sistema de la organización con las diversas funciones que existen en ella.

4. Dirección: Guiar una empresa para que obtenga todos los beneficios, para ello es necesario planear, coordinar integrar y ejecutar todas las actividades de la empresa.

5. Control: Proceso continuo de evaluar desempeño, comparar el desempeño con las metas o normas que se quieren alcanzar, y cuando sea necesario, efectuar las acciones correctivas.⁷ Implantación de sistemas que permiten medir los logros pasados y actuales en relación con los deseados , a fin de saber si se ha obtenido lo que se espera, y de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Comprende:

- Establecimiento de normas
- Operaciones de controles
- Interpretación de resultados

FUNCIONES ORGÁNICAS.

⁷ Evans, James R. y Williama M. Lindsay, Administración y Control de Calidad, p.67-69.

1. Función socioeconómica: Referente a la responsabilidad social que tiene la organización, al papel que puede desempeñar como copartícipe de la sociedad.
2. Función de relaciones humanas: Función encargada de mediar las relaciones existentes entre los miembros de la empresa, relaciones de índole diversa; intentando desaparecer posibles o palpables problemas.
3. Función de relaciones industriales: Función que interviene en las relaciones de producción que se dan en la empresa.
4. Función de relaciones públicas: Encargada de la imagen de la organización y de la evaluación constante de la opinión pública. Función gerencial que guía su actuación a los públicos de la organización.

Es necesario darle el mismo valor a las distintas funciones que intervienen en una organización, pues una sin la otra no podría continuar con su tarea para lograr el objetivo previamente establecido. Todas las funciones son dependientes entre sí y no se pueden distinguir por rangos de importancia; como consideraba al tomar en cuenta a una organización como sistema.

Las relaciones públicas son una función vital para la organización, promueven entre la comunidad de trabajo y el público involucrado, una mutua comprensión y una recíproca solidaridad en relación con la finalidad general de la organización. Así lo menciona Illescas: “Las relaciones públicas se incorporan a la organización para consolidar, acrecentar, mantener y proyectar una imagen, integrar al personal, afianzar sus relaciones y consolidar las comunicaciones”.⁸

Intentan crear una atmósfera de entendimiento y confianza, a través de la tarea de informar y ser informado. Muestran y demuestran una efectiva coherencia entre el interés particular y el interés general que el entorno público exige de la organización.

⁸ Illescas Dante, Washington, Cómo planear las relaciones públicas, ingresando en el siglo XX, p. 32.

“Las relaciones públicas dicen al grupo lo que los otros piensan de él; ayudan al grupo a decidir lo que debe hacer para conseguir la simpatía de los demás; planea caminos y medios para obtener esta buena disposición y lleva a cabo las actividades dedicadas a conseguirla”.⁹

Es por esto que la intervención de las relaciones públicas en una organización se ha vuelto indispensable para facilitar tareas cotidianas y ayudar a resolver problemas que diariamente se presentan en ella. Las organizaciones han entendido que necesitan el apoyo del público para poder subsistir y lograr sus objetivos; la organización ya no intenta ser un misterio para su público, sino parte del mismo para desarrollarse como una unidad. De esta manera, se interviene en la organización para fortalecer los lazos comunicativos con todos aquellos que tiene contacto.

Es necesario mencionar que las relaciones públicas forman parte del ejercicio administrativo de una organización. Esta actividad se concreta en la práctica, como parte del organigrama de una organización, es decir, como un área dedicada a vigilar el cumplimiento de los objetivos, la imagen de la organización y la comunicación con su público.

Para facilitar su labor en la organización, esta función se divide en relaciones públicas internas y relaciones públicas externas. Esta clasificación se basa principalmente en la cuestión de a quién se dirigen; es decir, a qué público intentará llegar la tarea que realizan, pues constituye la disciplina que dentro y fuera de la organización tiene la necesidad de buscar canales de comunicación con sus públicos para facilitar sus tareas habituales. Ambas, relaciones públicas internas y relaciones públicas externas, intentan crear un clima de confianza entre la organización y el público al que se dirigen, buscando siempre una comunicación recíproca.

⁹ Solano Fleita, Luis, op.cit., p.37.

Las relaciones públicas en general aspiran integrar a los públicos de la organización para colaborar con ellos y obtener colaboración de ellos, con la consigna de lograr que sean un elemento de cohesión, que motive a una convivencia armónica. Para alcanzar este objetivo basan su actuación en un programa que se planea y se lleva a cabo de acuerdo a las necesidades de la organización y de sus públicos.

2. PROGRAMA DE RELACIONES PÚBLICAS

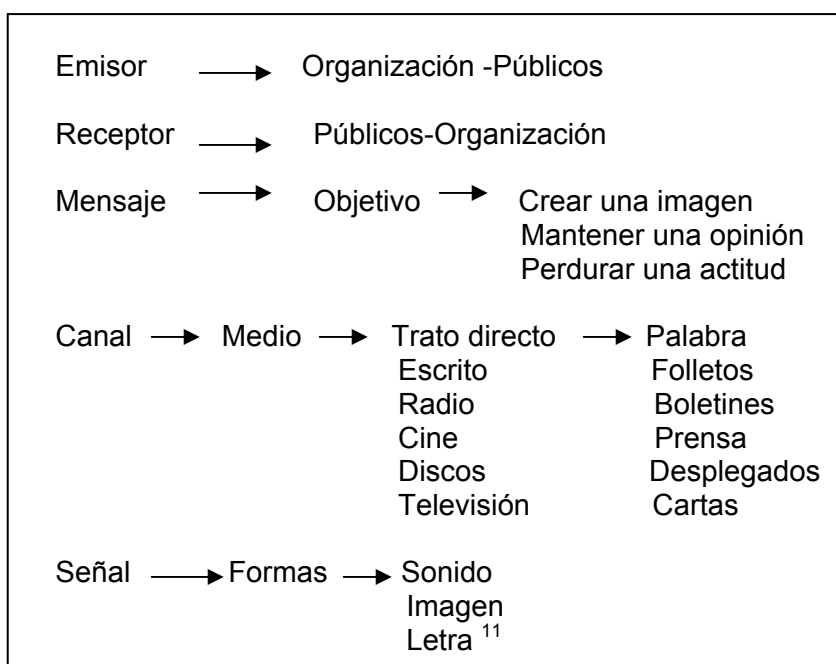
Las relaciones públicas tienen que desenvolverse de manera práctica para legitimarse. En este sentido, el método que han seguido para su desarrollo es un programa operativo, que sigue el desarrollo teórico y práctico de esta disciplina, en donde las sujetos que lo llevan a cabo toman en cuenta etapas para su realización con el fin de obtener los máximos resultados.

Szalay define el programa de relaciones públicas como “un plan para un periodo determinado y con objetivos bien definidos, en el que se precisan las actividades que habrán de llevarse a cabo para alcanzarlos, los medios que se utilizarán para realizarlas y la fecha de iniciación y terminación de cada una”.¹⁰

El programa de relaciones públicas es una propuesta sistemática de un conjunto de operaciones permanentes, que tiene el propósito de obtener un soporte comunicativo entre los públicos y la organización; pues a través de la comunicación es como las relaciones públicas se pondrán en contacto con su entorno, teniendo la oportunidad de hacer partícipes a los públicos de las acciones que la organización lleva a cabo, y de alguna manera les afectan.

¹⁰ Ríos Szalay, Jorge, op.cit., p.102.

A pesar de que se considera que el departamento de relaciones públicas entra en acción y comienza a planear un programa hasta que se haya detectado una patología, cabe señalar que un programa no sólo actúa hasta ver el problema, sino que existen otros objetivos como el reforzar y prevenir, y no sólo corregir o modificar. Los siguientes elementos son los que forman cualquier programa de relaciones públicas:



El programa de relaciones públicas consta de una base teórica que da pie al inicio de la acción y está acorde a los requerimientos de cada organización. Esta base teórica se plasma en las distintas etapas que seguirá el programa, y se convertirán en una base práctica. Las etapas que seguirá un programa tendrán su propio contenido teórico y práctico, y serán minuciosas y ordenadas, siempre considerando que en cada una de ellas se verán involucrados elementos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

¹¹ Canseco Moreno, Raúl, Cómo hacer programas de relaciones públicas, p. 12.

Algunos autores las denominan fases, pasos, etapas, etc., pero en realidad se refieren al mismo término, es decir, a los puntos que deben seguirse en un programa de relaciones públicas para que éste pueda operar de acuerdo a las necesidades de cada organización y sus públicos.

En cualquier tipo de actividad humana con un mínimo de organización, como indica Fayol, existe una programación, un control de gestión y un control de resultados¹². Estos pasos son expuestos en el siguiente cuadro, en el cual se distinguen las fases de un programa de relaciones públicas, resaltando que sólo existen modificaciones de las fases en cuanto al momento de su operatividad y al nombre que cada autor le da.

AUTOR	FASE I	FASE II	FASE III	FASE IV
ROGGERO	Investigación	Preparación	Comunicación	Control
STANFFORD	Investigación	Preparación	Planeación y programación	Comunicación
SIMON	Investigación	Planeación y programación	Comunicación	Retroalimentación
SCOTT Y ALLEN	Investigación	Planificación	Comunicación	Evaluación
NOGUERO	Análisis de la opinión pública	Instrumentos para llegar a la Opinión Pública	Comunicación	Control de validez
DE URZAIZ	Diagnóstico del problema en relación al público	Plan de Información en relación al público y a los medios	Acción	Control posterior de resultados

¹² Noguero Grau, Antonio, Programación y técnicas de relaciones públicas, p.57.

Los autores que he mencionado incluyen en las fases actividades afines, cada fase tiene la misma responsabilidad y labor, sin embargo, algunos autores las distinguen con otros términos. Considerando las observaciones anteriores, tomaré en cuenta cuatro fases: Investigación, Planeación, Comunicación y Evaluación.

2.1 INVESTIGACIÓN

Como cualquier otra área del saber las relaciones públicas requieren conocimientos previos para iniciar con la acción, es decir, se requiere de una indagación acerca de la situación de la organización y sus públicos, de las necesidades de ambos y de la forma que quieren satisfacerse estas necesidades, ya que será la base o los cimientos de la acción que llevarán a cabo.

Algo muy importante es que en esta fase, ya sea con técnicas cuantitativas o cualitativas, se intenta averiguar qué piensan los públicos de la organización; se hace un sondeo de opinión en donde el encargado de las relaciones públicas en la organización se dará cuenta de la imagen que la organización tiene frente a sus públicos. Se toman en cuenta las ideas y percepciones de los públicos para actuar sobre bases reales y así hacer constar que el método (programa) que seguirán las relaciones públicas guiará a resultados confiables.

En esta etapa se empiezan a observar los públicos a los cuales se intentará llegar, segmentándolos de acuerdo a distintos criterios, como ubicación, edad, actividad que realizan respecto a la organización, etc. Esto permitirá definir y delimitar estrategias de acuerdo a la situación en la cual se encuentra cada público. En palabras de Stanford: "En la investigación se deben segmentar públicos de acuerdo a opiniones externas e internas, para así facilitar la preparación del plan,

sabiendo a qué públicos hay que acercarse y cuál es el motivo o problema a seguir”.¹³

Enseguida se sondean los posibles problemas que presentan la organización, sus públicos y las relaciones que existen entre ellos, esto con el fin de resolverlos o prevenirlos, para adoptar el programa más adecuado frente al contexto y situación que se presentan. La investigación, junto con la planeación, será el soporte teórico del programa de relaciones públicas. En esta primera etapa, se analizará el entorno comunicativo de la organización con sus públicos, y se vaciará la información que ayude a delimitar el campo de acción.

Aquí se recolectan datos que puedan ser útiles en el campo operativo de las relaciones públicas; datos que principalmente se obtienen de la opinión que generarán los públicos internos y externos de la organización. En resumen, se trata de conocer la percepción de los sujetos o públicos meta.

Los datos recién obtenidos en la investigación serán insuficientes si no son seguidos de una interpretación que sea capaz de indicar el camino concreto que se debe seguir en la aplicación de un programa de relaciones públicas, por tal motivo, el siguiente paso es la planeación, que tiene como base la interpretación de la información recabada. Se interpreta y analiza cada punto de la información obtenida, observando dónde se puede encontrar el posible problema o dónde se encuentra y es así como se inicia con la columna vertebral del programa de relaciones públicas.

¹³ Stanford, Whitteake, Publicidad y relaciones públicas, p.76, 77.

2.2 PLANEACIÓN

Después de haber interpretado cada punto, se empieza con una planificación estricta, en la cual se delimitan temas, se marcan objetivos, líneas de comunicación a seguir, elementos que intervendrán, posibles resultados y la acción correspondiente.

Los programas de relaciones públicas tendrán como objetivo general reforzar, prevenir, corregir o modificar problemas de opinión, relación, imagen o actitud; pero también deberán tener objetivos particulares, que dependerán de distintas variables, como: contexto, relaciones, actitudes, motivaciones, etc. Sam Back, marca algunos posibles objetivos de un programa de relaciones públicas:

- Crear un entorno en el que los empleados puedan ser más creativos y productivos.
- Desarrollar una cultura corporativa basada en valores aceptados
- Ayudar a la dirección a que fuera más sensible a las necesidades de los empleados.
- Ser altamente específicos, conscientes del presupuesto y contribuir a la rentabilidad de una manera tangible.

Raúl Canseco, enumera otros objetivos:

- Desarrollar y mantener la buena voluntad del público para con la empresa.
- Ayudar a los directores de la empresa a que sus actividades se realicen tomando en cuenta el interés del público.
- Aumentar la comprensión y aceptación del propio programa de relaciones públicas de la empresa.
- Aumentar la aceptación de los productos y servicios de la empresa.
- Facilitar la introducción de nuevos productos.
- Ayudar a promover buenas relaciones obrero-patronales, reducir rotación de personal, facilitar la obtención de personal de alta calidad.

- Mantener informado al personal respecto a la empresa y sus operaciones.
- Explicar el lugar de la empresa dentro de sus actividades económicas.
- Facilitar la realización de nuevos planes financieros y la atracción de nuevas aportaciones de capital.

Además del planteamiento de objetivos, algo determinante durante la planeación es la selección del público al cual se dirigirá el programa, porque a partir de esta especificación el programa de relaciones públicas tomará caminos que lo guíen, basándose siempre en las posibilidades comunicativas, tanto de la misma organización como de sus públicos.

Ya que se fijaron los objetivos, eligieron caminos alternativos para conseguirlos y se delimitaron públicos, se elabora un esquema de la actividad que se va a realizar, un programa estructurado, una estrategia general, indicando las técnicas que hay que utilizar y los instrumentos que hay que adoptar, así como los medios que se van a requerir para llegar a los públicos. Enseguida, se marca la comunicación que se deberá implementar como medio para lograr los objetivos, identificando siempre la participación de la organización y de los públicos con el fin de cohesionar intereses particulares en intereses mutuos.

La planeación como etapa del programa de relaciones públicas, se realiza porque toda actividad requiere ser organizada teóricamente para que cuando sea llevada a la práctica tenga las bases necesarias para lograr los objetivos que se ha planteado o para obtener los mejores resultados. Szalay afirma que: “en cualquier actividad humana, alcanzar con éxito los objetivos deseados depende en gran medida de que se planeen correctamente las actividades encaminadas a ello”.¹⁴

En la planeación se trazan las líneas que seguirá la ejecución del programa de relaciones públicas. Se deciden las técnicas que se utilizarán, los mecanismos y los elementos que deberán influir para la operación del programa. Como puntos

¹⁴ Ríos Szalay, Jorge, op.cit., p.92.

importantes, qué tipo de comunicación se utilizará, cuáles medios y bajo que términos realizaremos esta comunicación.

Ya analizados y clasificados los datos obtenidos de la investigación, y ubicados los problemas de los públicos, es momento de solucionarlos, prevenirlos, corregirlos o modificarlos (cualquiera que sea el caso) a través de la acción misma, que será la comunicación. Tenemos la base teórica y es momento de plasmarla en la práctica para ver que tan eficaz resultará.

2.3 COMUNICACIÓN

La comunicación es la etapa que se podrá observar claramente, es decir, que será palpable para todos aquellos que están involucrados con la organización, en la cual se procurará seguir siempre una comunicación de doble vía, donde la organización aparte de comunicar necesita ser comunicada.

De tal forma, según Noguero: “La comunicación deberá: 1.-*responder al interés general* del público al cual va dirigida; 2.-*ser mantenida* al nivel del público que va dirigida; 3.-*tener en cuenta el peculiar momento social* en el que toma vida, y consiguientemente según los casos, colocarse o no en posición de hostilidad frente al público al que va dirigida; 4.- responder a las reglas normales de claridad expositiva, con el fin de no crear posibles zonas de incomunicabilidad; 5.- ser lo más fecunda posible para evitar fenómenos de envejecimiento y no cambiar de objeto –si no es necesario- con demasiada frecuencia, para evitar fenómenos de dispersión.”¹⁵

Se encarga de interactuar directamente con los públicos; que da a conocer claramente a la organización y que intenta conocer a sus públicos profundamente

¹⁵ Noguero Grau, Antonio, op.cit., p. 27.

para conciliar intereses y lograr una convivencia integral con la organización. Se elegirá un medio para buscar la aceptación, el agrado, y la correspondencia de actitudes y aptitudes a una misma línea de interés común.

Las relaciones públicas son esencialmente una función de comunicación. Por ello, las estrategias contenidas en sus programas de acción, implican básicamente, el desarrollo de programas de comunicación en todos los niveles. Para ello utilizan la palabra escrita o hablada y las imágenes. Siguen tres vías de acceso: el contacto personal, los medios de comunicación controlados y los medios de comunicación públicos.¹⁶

Como se ve, la comunicación es una vía de acceso para la información que deben recibir la organización y sus públicos; esto se resalta porque además de que los medios de comunicación forman parte de los públicos, también servirán como un elemento fundamental dentro del programa de relaciones públicas. Justamente en esta etapa se realizan las actividades programadas. Es hora de llevar a cabo todo aquello que se ha planeado.

2.4 EVALUACIÓN

La fase llamada de evaluación, control, o retroalimentación ayuda a conferirle de nuevo un valor especial a los públicos, dado que se vuelve a hacer un análisis de ellos, pero ahora con base en la información que la comunicación ha difundido a través de distintos medios. Se hace con el fin de medir la aplicación del programa, es decir, de medir su efectividad en los públicos a los que se dirigió.

¹⁶ Stanford, Whitteake, op. cit., p.76,77.

Esta fase consiste en revisar las reacciones de los públicos frente al marco operativo que se decidió desarrollar para el programa de relaciones públicas. En esta fase es muy importante la opinión del público, dado que esto determinará los resultados. Noguero señala: “(...) se trata de un proceso *feed back*, o sea de restitución de informaciones a la misma fuente que las ha emitido, para controlar si son o no coherentes con el fin propuesto. Hay un *input*, que podemos identificar con la primera de las cuatro fases del esquema, el cual en la tercera fase se convierte en *output* y que, como sucede con el control de calidad en la industria, debe someterse a valoraciones y mediciones para evitar que en caso de fallar la diana, se produzca consecuencias negativas”.¹⁷

Lo anterior quiere decir, que es la etapa que cierra el primer proceso (cabe aclarar que este proceso es reiterativo y puede repetirse hasta ver cumplidos los objetivos). El departamento de relaciones públicas ha investigado a los públicos de interés, ha obtenido información indispensable de ellos y la ha interpretado para planear los pasos prácticos (en términos comunicativos). Ahora es el momento de regresar y volver a investigar, pero con base en lo que ya se realizó.

La etapa de evaluación tiene como objetivo valorar cada uno de los resultados que se han obtenido de la aplicación programada de comunicación; su finalidad específica es apreciar claramente la penetración de cada una de las líneas de acción que se planearon y se llevaron a cabo. Es un proceso de deslinde, es decir, separadamente se distinguen los medios utilizados para decidir cual fue el que actuó de la manera más eficaz, cuál funcionó con el público y por qué; qué se logró con esto y qué ventajas y desventajas se obtuvieron con estas etapas.

Expuesto el programa de relaciones públicas, se demuestra que esta disciplina ha dejado a un lado sus conocimientos empíricos para adoptar una metodología que le apoya para el logro de sus objetivos.

¹⁷ Noguero Grau, Antonio, La función de las relaciones públicas: historia, teoría y marco legal, p.27.

...a medida que han evolucionado las organizaciones y las sociedades, se han hecho necesario que esta práctica empírica de las relaciones públicas evolucione también y se convierta en un proceso técnico que no deje nada al azar. Y ha tenido que elaborar su propia metodología que la llevará a practicar en forma organizada sus actividades; esto es, la adaptación armoniosa entre la organización y sus públicos que se da a través del intercambio de opiniones y de la información. En la sociedad actual este proceso de comunicación entre la organización y sus públicos no se da espontáneamente sino que debe ser planeado y llevado a cabo por profesionales especializados¹⁸.

Concluida esta breve explicación, puedo decir que este programa da la oportunidad de establecer estrategias para lograr objetivos, así como para prevenir o resolver problemas que se presentan continuamente en las organizaciones.

Cada organización es diferente en cuanto a su constitución, está expuesta a diferentes factores que alteran sus actividades, tiene distinto entorno, sus actividades varían de acuerdo a su rubro, esta constituida por sujetos complejos. Por tal motivo, el programa de relaciones públicas que se aplique en cada una será diferente de acuerdo a las necesidades de cada organización.

La eficacia de un programa de relaciones públicas reside en que se amolde a la organización a la que está destinado. Esto nos lleva a concluir que no existen dos programas de relaciones públicas idénticos aún dentro de la misma organización porque implicaría doble esfuerzo en un solo fin y falta de racionalización en el empleo de sus recursos.¹⁹

¹⁸ Roggero Giuseppe, A., op.cit., p.43.

¹⁹ Canseco Moreno, Raúl, Como hacer programas de relaciones públicas, p.22.

Por esa razón, los puntos que he marcado y marcaré no se refieren a una organización en particular, sino que representan puntos generales que pueden intervenir en todo tipo de organización, aunque sea de distinta manera y de acuerdo a la situación de cada organización. En términos de Weber estos tipos ideales no tienen realidad empírica, aunque sus rasgos principales estén presentes en el género de las organizaciones.

Existen diversos modelos de programas de relaciones públicas que han elaborado expertos en la materia, y cada uno de ellos tendrá validez si consideramos las diferentes variables que se presentan al aplicarlos: la situación y el contexto en el cual se encuentra la organización, el momento histórico en el cual se desarrollan, los públicos a los que se dirige, los medios de comunicación que utiliza, entre otras.²⁰

3. PÚBLICOS DE UN PROGRAMA DE RELACIONES PÚBLICAS

El programa del que he venido hablando responde a ciertos objetivos y a públicos determinados, estos públicos que han sido delimitados deben tener una significación, por tal motivo este apartado lo he dedicado a esta cuestión. Un programa de relaciones públicas debe de ir cargado de una responsabilidad “social” con todos aquellos que forman parte de la organización y que de alguna forma están involucrados con ella, y que genéricamente se denomina: “público”.

De aquí que las relaciones públicas tengan como razón de ser los públicos que conforman la organización. Tal como lo dice su nombre, las relaciones públicas intentan servir a intereses públicos, es decir, intereses que mediante una correspondencia de ideas se han convertido en comunes, los cuales provocaron la creación de la organización y le darán sentido a su existencia.

²⁰ Ver APÉNDICE 2. Varios Modelos de programas de relaciones públicas.

Bonilla apunta: “El público, genéricamente hablando, representa una suma de individuos que, por una parte carece de homogeneidad, y por la otra establece correlación directa, en su conjunto, con el concepto de masa”. Sin embargo dadas las restricciones de esta perspectiva “(...) en la teoría de las relaciones públicas para que un grupo se pueda elevar a la categoría de público, se requiere dos condiciones fundamentales: la vinculación de sus miembros en un interés común permanente y su capacidad real de participación; y de integración en objetivos comunes, en intereses convergentes y en tareas o propósitos de desarrollo solidario”.²¹

El destinatario de las iniciativas de relaciones públicas es el público, entendido como conjunto de individuos con opiniones y apreciaciones relacionadas con los postulados de su ambiente social, económico y político. Para Scott, el público es una agrupación elemental y espontánea, porque nace no como resultado de la premeditación, sino como una respuesta natural a una clase determinada de situaciones; por lo tanto, el público no existe como un grupo establecido ya que su comportamiento no está prescrito por las tradiciones ni modalidades culturales, sino que es debido a la presencia de una situación. Como las cuestiones varían, así también varían los públicos.

Aunque esta definición pareciera complementar a la conceptualización, difiere un poco con ella cuando Scott apunta que el público es una “agrupación espontánea porque nace no como resultado de la premeditación”, pues este adjetivo es más bien parte del sentido del concepto de “masa”, en donde los individuos se reúnen sin considerar un lazo verdadero de unión, la situación los une; y el público es una agrupación, que lleva consigo intereses similares o comunes, y que pueden ser influidos e influenciar la actividad de una organización de manera positiva o negativa.

En estos términos, los públicos relacionan sus ideas, teniendo más que nada un contacto vicario, en donde coinciden intereses que los lleven a actuar. Frente a

²¹ Bonilla Gutiérrez, Carlos, op. cit., p.70.

esta dualidad de interpretación, “se entiende por público en relaciones públicas toda pluralidad de individuos o de grupos que se consideran afectados, directa o indirectamente, por la actividad real o presunta de una persona natural o jurídica, así como aquellos conjuntos de carácter inconexo que surgen como respuesta social a un comportamiento extraordinario o anormal de la misma”.²²

Se hace notar entonces, que las relaciones públicas tienen como objetivo conocido el comportamiento humano, es decir, analizar las actitudes de los públicos para que a partir de éstas se planifique la metodología a seguir en la organización, en lo que se refiere a relaciones públicas. Así lo confirma De Urzáiz: “El comportamiento humano es el objetivo al que se dirigen las relaciones públicas; pero el comportamiento es un acto fugaz que exterioriza actitudes estables que ayudan a comprender por qué los hombres actúan, o son capaces de actuar, de determinada manera en cada caso concreto. Las actitudes se manifiestan como predisposiciones a actuar en sentido y modo determinados. Reflejan el contenido de una mentalidad persistente, disposición duradera, que no dependen sólo del libre albedrío del individuo que las adopta, sino que causa influencias de diversa índole: ecologistas, tradicionales, ideológicas, psíquicas, etc.”²³

Este argumento corresponde al primer paso del programa de relaciones públicas, en donde se investiga a los públicos de la organización para conocer sus deseos, necesidades y objetivos dentro de la organización; analizando su comportamiento para motivar su participación. Para esto, es indispensable que la organización conozca su entorno y diferencie a los públicos que se ven afectados por sus políticas y acciones. Con el fin de facilitar esta tarea se hace una división de públicos. Muchos autores hacen divisiones extensas, pero en esta ocasión sólo marcaré dos grandes grupos de públicos: públicos internos y públicos externos.

²² Solano Fleita, Luis, *op.cit.*, p.178.

²³ De Urzáiz, Jaime, *De las relaciones públicas a la comunicación integral*, p.80.

Aunque como mencionaba, el público es heterogéneo, ahora lo que interesa al clasificar a estos públicos, es distinguir grupos relativamente homogéneos a los cuales se les pueda asignar características similares, de pertenencia, necesidad, y objetivos. La delimitación que estoy tomando en cuenta para esta investigación se basa en la proximidad y en rol social-laboral que desempeñan los públicos respecto a la organización, esto con la intención de sondear el comportamiento de los públicos respecto a ella.

3.1 PÚBLICO INTERNO

Como bien lo dice su nombre, el público interno, esta representado por los miembros de la organización, por todos aquellos que integran el organigrama, a los cuales se les ha designado una actividad o función específica, para que la organización marche de acuerdo a los objetivos que se ha planteado.

“El público interno es aquel que consta de personas que ya están conectadas con una organización y con quienes la organización se comunica normalmente en la rutina ordinaria de trabajo”.²⁴

A esta definición puedo agregar, que es un grupo de personas que se encuentra cercanamente relacionadas con las actividades diarias de la organización, o que realizan actividades dentro de ella y afectan a la misma. Los públicos que forman parte de esta clasificación, según Bonilla, son:

- Empleados
- Mandos intermedios
- Directivos
- Accionistas²⁵

²⁴ Solano Fleeta, Luis. op. cit., p.180.

²⁵ Bonilla Gutiérrez, Carlos, op cit., p.73.

El público interno es el más cercano a las actividades de la organización, por tal motivo es al que más rápido se puede llegar, pero también es uno de los más difíciles en la medida que se involucra cotidianamente con la organización. Es de gran importancia, primero por ser parte de la organización y, segundo porque al actuar como vector de información su opinión puede generar opiniones similares en el público externo.

Por lo anterior Barquero asegura que “debe existir un estudio de las relaciones públicas internas de la organización, como base de trabajo para el éxito de las relaciones públicas externas. Uno de los públicos más importantes que debe de considerar el especialista en relaciones públicas es el interno. Cada persona empleada en la empresa es un vehículo empleado de adentro hacia fuera de la propia empresa, es decir, vende imagen empresarial -influencia- de ahí que nuestros empleados, al ser pieza importante de nuestra organización, sean formados en cuanto a tipos de conductas, al tiempo que les explicamos la importancia que su trabajo tiene para la empresa”.²⁶

3.2 PÚBLICO EXTERNO

Al igual que el público interno, el significado del público externo está implícito en su concepto. El público externo consta de todas aquellas personas que están fuera de la organización pero que intervienen de una u otra manera en el desarrollo de sus actividades.

Según Carlos Bonilla, el público externo está representado por:

- Clientes o usuarios.
- Vecinos de la zona de ubicación de la organización.
- Competidores.

²⁶ Barquero Cabrero, José Daniel y Mario Barquero Cabrero, El libro de oro de las relaciones públicas, p.32.

- Organizaciones similares.
- Organismos financieros.
- Organismos representativos.
- Organismos gubernamentales.
- Medios informativos.
- Instituciones científicas y de enseñanza.
- La comunidad en general.
- Distribuidores.
- Concesionarios.
- Proveedores.²⁷
- Medios de comunicación.

Son grupos que actúan alrededor de la organización, teniendo como base las acciones que son exteriorizadas por ella a través de las relaciones públicas. Son públicos que a pesar de no tener un trato cotidiano con la organización, se interesan por sus acciones y se involucran en ellas de una u otra forma.

Las dos clasificaciones de públicos que he marcado: público interno y público externo, pertenecen a áreas de contacto que tiene la organización, necesarias para poder realizar sus actividades. Hablar de públicos involucra necesariamente a la organización y a su ritmo de desarrollo; es decir, que gran parte de las actividades que se realizan dentro y fuera de la organización están basadas en las actitudes y opiniones de los públicos. El concepto de público dentro de la investigación posee un valor determinante, en la medida que interviene incondicionalmente en las relaciones públicas de una organización y respalda las actividades que ésta realiza, así como su propio desarrollo.

Está claro que las relaciones públicas son un instrumento vital para la adaptación, el entendimiento y la integración de los individuos, los grupos y la

²⁷ Ibidem. p 73.

sociedad; asimismo, la comprensión y el apoyo del público son fundamentales para su existencia en un sistema competitivo. Los públicos intervienen en procesos determinantes; si hablo de manera general, y de forma reiterativa, puedo decir que el público es indispensable en la supervivencia de la organización.

4. INFLUENCIA RECÍPROCA ENTRE ORGANIZACIÓN Y PÚBLICOS

Este enunciado se justifica en la medida que público y organización no tendrían razón de ser sin el otro, de aquí que tengan una relación de co-pertenencia y una posibilidad constante de influir e interactuar para consolidarse en el terreno funcional que han elegido. En otras palabras, ambas poseen poder e incidencia mutua.²⁸ Como comentaba, tienen un gran peso sobre ésta, principalmente porque forman parte de ella, interna o externamente, y porque tienen el poder de decidir el rumbo que la organización seguirá, a través de la *opinión pública* que se genera.

Sin embargo, la organización también influye en los públicos, transmitiéndoles los objetivos que la organización busca conseguir: ideas que intenta que el público tome como propias, involucrándolas en su actuación y así lograr que tenga la imagen que desea manifestar.

Se podría entrar en un dilema y confundir si es la organización con la imagen que transmite, o los públicos con la opinión pública que construyen, los que guían la actividad de la organización; sin embargo, tomaré en cuenta que son ambos elementos los que dirigen la acción de la organización.

4.1 OPINIÓN PÚBLICA

²⁸ Cohen, Ira, Teoría de la estructuración: Anthony Giddens y la constitución de la vida social, p.169 y 55.

Dado que uno de los objetivos de las relaciones públicas es el de crear o transformar la aceptación de la organización entre sus públicos, habrá que mencionarse el concepto de opinión pública. Postulado básico de las relaciones públicas, debido a que la opinión es generada por todas aquellas personas involucradas con la organización, en este caso los públicos. La opinión pública dentro de este apartado representa la influencia recíproca del público en la organización, pues en base a estos pensamientos y acciones la organización guía su gestión. Sin embargo, la opinión pública no sólo influye en la organización, sino que también la organización influye en la opinión pública para transmitir la imagen de la organización.

La opinión pública son todas aquellas acotaciones, ideas, impresiones y opiniones que tiene el público sobre la organización; así se dice que la opinión pública, en cuanto a las relaciones públicas se refiere, es creada por un grupo de personas que forman los públicos de la organización. Nótese que es un conjunto de opiniones que se traducen al plano general en una opinión común de cierto asunto u objeto; en este caso de la organización; debido al interés general que presenta este grupo de personas por algo (o alguien) que les atañe directamente, o por el cual se ven afectados.

Autores como Cutlip, Bryce, Fleta, coinciden en que el término opinión pública es muy difícil de definir, debido a su metamorfosis constante. James Bryce apunta: “La opinión pública es un acervo de divergentes nociones, creencias, fanatismos, prejuicios, aspiraciones. Es una entidad “amorfa”, confusa, incoherente, sujeta a metamorfosis de siete en siete días, pero ¿qué he dicho?, de día en día. Y bien, en medio de tan grande variedad de actitudes y de tanta confusión, toda cuestión de una cierta importancia es enseguida hecha objeto de un proceso de cristalización y de clarificación que da, al final, vida y forma a nuevos puntos de vista de laguna manera recíprocamente integrados; cada uno de estos puntos de vista se hace, por así decirlo, propiedad de un grupo de individuos y ejerce una presión que, cuando el punto de vista es común a la mayoría o por lo menos, a una gran parte de individuos

“activos” lo llamamos opinión pública, es decir, común, condividida, conocida por todos o por muchos”.²⁹

Scott por su parte intenta dar un significado del concepto, iniciando con la definición de ambos términos por separado, e indicando lo difícil de dar un significado de esta noción:

“Al analizar el término opinión pública, es difícil proponer una definición que lo explique con claridad pues es difícil de escribir, ya que las dos palabras que lo componen tienen un significado fundamental. La palabra público sirve para denominar un grupo de personas vinculadas entre sí por intereses comunes, compartiendo un sentido de solidaridad, y puede estar compuesto por dos o por miles de personas. El público es un grupo cualquiera formado por dos o más personas, que demuestran por cualquier medio a su alcance que tienen plena conciencia de la solidaridad de grupo. Ahora bien, la opinión implica dar un juicio sobre un asunto que puede ser apreciado en diversas formas, esto es, algo sobre lo cual los hombres pueden diferir. También es la expresión de una actitud de una persona sobre un asunto específico. Por lo tanto la opinión pública será:”el conjunto de opiniones individuales emanadas de un grupo humano o cuya atención se centra en un sujeto, objetivo, preferencia o aversión comunes”.³⁰

El intento por determinar a la opinión pública como colección de opiniones individuales, pronto es corregido por el análisis de las relaciones de grupos. Pasa ahora por pública una opinión de grupo cuando ha conseguido imponerse subjetivamente; el miembro individual tiene una idea del peso de su opinión y de su conducta, esto es, una idea acerca del número y de la identidad del resto de los

²⁹ Solano Fleeta, Luis, op.cit., p.193.

³⁰ Scott, cit. pos., Solano Fleeta, Luis, op.cit., p.93, 94.

miembros del grupo que comparten o que rechazan sus costumbres o sus puntos de vista.

Además, se debe considerar como lo hace Habermas que los procesos de comunicación de los grupos están bajo la influencia de los medios de comunicación de masas; y es así como la opinión pública también se ve influida por ellos, siendo así formadores de opinión pública.³¹ Argumento controversial, ¿Quién forma la opinión pública?, pregunta que pone en conflicto y que al intentar resolverla ofrece distintas alternativas: públicos, medios de comunicación y organización.

Muchos autores han intentado dar un significado práctico de esta definición. Puedo enumerarlos, pero sólo anotaré algunas definiciones que servirán de apoyo para este apartado.

1. James T. Young: “la opinión pública es el juicio social de una comunidad consciente de sí misma respecto de un problema de interés general que fue objeto de una discusión pública nacional”.
2. Gabriel Tarde: “el conjunto de juicios que circulan en el público, con respecto a temas de actualidad”.
3. J. Bryce: “(...) conjunto de puntos de vista que tienen los hombres sobre problemas que atañen o interesan a la comunidad”.
4. Calloway y Newman: “(...) consenso de un sector importante de una población con respecto a una determinada proposición, que se apoya en un mínimo de pruebas reales y que supone un cierto grado de reflexión, análisis y razonamiento. Es un producto intelectual, a diferencia del sentimiento público,

³¹ J. Habermas, Historia y crítica de la opinión pública. La transformación estructural de la vida pública, p.266, 267.

que es consecuencia de la emoción y que puede existir sin la menor base real adecuada”.

5. Rivadeneira: “(...) fenómeno psicosocial y político que consiste en la discusión y expresión libres, de un grupo humano, en torno a un objeto de interés común”.
6. Monzón: “la discusión y expresión de los puntos de vista del público (o de los públicos) sobre los asuntos de interés general, dirigidos al resto de la sociedad y, sobre todo, al poder”.
7. Roggero: “la opinión pública puede definirse como una toma de posición, actual o potencia, sobre un argumento susceptible de controversia y en consecuencia objeto de diferentes opiniones”.
8. J.E. Marston: “la opinión pública puede definirse como las decisiones de grupos de personas en relación con temas mencionados, identificables”.
9. A diferencia de estas posturas, fundamentalmente reflexivas, otras enfatizan el aspecto emocional: H.F. Moore: “(...) la opinión pública es una expresión de una creencia que tiene en común los componentes de un grupo o público sobre un suceso controvertido de importancia general”.
10. Bernad Hennessy: “la opinión pública es el complejo de creencias expresadas por un número importante de personas sobre un suceso de importancia general”.³²
11. Cutlip y Center: “la opinión pública es el resultado de la agrupación de las diversas opiniones individuales sobre asuntos públicos”.
12. Canfield: “(...) lo que un grupo de personas con un interés común piensa colectivamente acerca de algo sujeto a controversia”.

³² Autores citados por: Solano Fleña, Luis, op.cit., p.199, 200.

A pesar de lo difícil que se presenta dar una definición del término opinión pública tomando en cuenta las definiciones anteriores, puedo decir que la opinión pública es un reconocimiento o visión de un conjunto de ideas que se expresan, que surgen alrededor de un sujeto u objeto, debido a que los públicos que generan esta opinión, se ven interesados o afectados con su operar.

Dentro del ámbito de las relaciones públicas, la opinión pública es un motor que las motiva a actuar para lograr sus metas. Ya que se funden los aspectos funcional y de opinión pública: “Tratándose de las relaciones públicas de la empresa, esta función tiene como objetivo el de llegar hasta el ámbito del *libre albedrío* de la persona humana para conquistar su *libre decisión* de solidarizarse con la empresa, en los dos aspectos que para ésta son básicos: el económico y el social”.³³

En este párrafo se trata un concepto importante y a la vez contradictorio para la opinión pública dentro de las relaciones públicas: el *libre albedrío o libre decisión*. En teoría y no siempre en la práctica las relaciones públicas no buscan influir de una manera rígida, sino que a través de sus actividades procuran que el público se identifique con sus objetivos y logren tener un sentido de pertenencia hacia la organización.

Sin embargo, “la opinión pública sigue siendo objeto de dominación o manipulación”, dice Habermas, cómo desaparecer esto en la práctica si las relaciones públicas se valen de esta opinión para desenvolverse en ámbitos sociales. Probablemente no debo profundizar en esta cuestión, pero sí debo marcar que puede dar pie a investigaciones futuras que pretendan reflexionar acerca del deslinde teórico que intentan hacer las relaciones públicas de la manipulación o persuasión.

Marcaré por mí parte que acepto la idea de que la opinión pública implica manipulación y, por lo tanto, las relaciones públicas igual, aunque la teoría indique lo

³³ Rodarte Fernández, Fernando, op.cit., p. 203.

contrario. Otro argumento que podría fortalecer este postulado es aquel que menciona que “la comunicación es persuasiva”, y al ser ésta una base en la cual las relaciones públicas enmarcan su operación, directamente se unen a la idea de que la manipulación o persuasión va implícita en ellas.

Por tal motivo, no se consigue dejar de mencionar el término de persuasión en este apartado, dado que las relaciones públicas se han relacionado con este término. Sostengo la importancia de que las relaciones públicas ganen el favor o la opinión de su público, a través de las técnicas de comunicación, es decir, transmitiéndole información que le permita tomar decisiones, las cuales innegablemente serán guiadas por las políticas de la organización. Y en este sentido, las acciones deben empatarse con el discurso.

A pesar de la paradoja que resulta de lo anterior, es conveniente señalar que las relaciones públicas deberían tener como objetivo aconsejar a los públicos, instruirlos y propiciar relaciones sanas y productivas entre las personas que los forman. Esto puede sonar como utopía para el mundo en el que vivimos, cargado de discursos persuasivos; sin embargo, puede ser una propuesta para humanizar la interacción cotidiana de los miembros de una organización.

El resultado de obtener una opinión favorable se basa en gran medida en las actividades que realizarán las relaciones públicas. Si ya existe una opinión pública desfavorable o neutra, las relaciones públicas a través de su programa intentarán modificarla para obtener una opinión favorable. De modo que su tarea fundamental sea reorientar un estado de opinión en términos favorables a la organización o empujar a la creación de un clima de opinión en beneficio de los objetivos organizacionales. En otras palabras, los públicos se solidarizan con una idea y actúan según objetivos comunes y propios; aunque existe un parámetro general a seguir, cada público delimita el suyo, basándose en el interés común y en las políticas de la organización.

El poder de influencia de los públicos esta dado por la organización, en la medida que aquellos son una unidad de desarrollo que motiva a la organización a seguir adelante; y el poder de influencia de la organización se palpa al hacer llegar información al público a través del programa de relaciones públicas, mismo que puede modificar la percepción acerca de la organización.

Las relaciones públicas se involucran a fondo con la opinión pública, ya que es la generadora de su trabajo, pues a través de sus indicadores las relaciones públicas actúan. Esta actividad es reciproca: la organización influye en el público y viceversa. La opinión pública es el terreno sobre el que operan las relaciones públicas. En este sentido, la opinión pública no sólo implica lo que se piensa, sino también lo que expresan y manifiestan constantemente en las actitudes de los públicos.

4.2 IMAGEN ORGANIZACIONAL

Este punto lo delimito como la concepción global que los públicos tienen de la organización, de ahí que se intente influir en los públicos con una idea específica de lo que es la organización y de lo que ésta se propone. Daniel Prieto Castillo señala que “una imagen es, en realidad una versión de un hecho, de un ser, de un objeto. Es algo que se dice de algo o de alguien y que puede acercar a dicho algo. Es una versión de la realidad y toda versión se sabe es siempre menos que aquello a lo que se refiere.”³⁴

Dado que el público y la organización están en contacto constante, pueden identificar los intereses de ambos; sin embargo, las relaciones públicas intervienen en este aspecto para mostrarse como enlace entre público y organización, dando a conocer los intereses que los unen y las metas que persiguen. Informan a la

³⁴ Prieto Castillo, Daniel, Retórica y manipulación masiva, p.38.

organización lo que los públicos piensan de ella, y a través de esta opinión deciden el camino a tomar para mantener o lograr la aceptación y simpatía de los públicos. Se encargan de mantener una constante comunicación entre los públicos y la organización, con el fin de limar asperezas o mediar intereses particulares, buscando que el público confíe en la organización, respondiendo a sus fines y manteniendo una imagen favorable de ésta.

En nuestra vida diaria, siempre y de alguna manera, acostumbramos representar las cosas y personas con las que entramos en contacto. Nos resulta fácil distinguir las diferentes imágenes que tenemos respecto a personas; la de nuestra madre, esposa, amigos, enemigos, gobernantes, etc. Lo mismo acontece respecto a cualquier institución (empresa con sus productos) con la que entremos en contacto...³⁵

En el contenido preciso de las relaciones públicas, se vislumbra: la imagen que por un lado intenta proyectar la organización; y por otro, la imagen que tienen los públicos. Así se dice que: “La imagen es un esquema de posibles respuestas, es un perfil de conductas anticipadas. La imagen es pues un esquema de actitudes o de respuestas posibles (...) Pero además como toda percepción no es la simple recepción o aceptación pasiva de datos exteriores a nosotros, sino verdadera creación, una auténtica estructuración de los mismos en base a lo que nosotros llevamos, así la imagen es también y muy particularmente lo que nosotros ponemos en ella”.³⁶

Siempre resulta útil recordar las dos vertientes que reúne el concepto de imagen. En primer lugar, existe un componente icónico que ayuda a posicionar el significante identificador de una organización; y en segundo un componente mucho

³⁵ Ciriliano, Gustavo, op.cit., p.75.

³⁶ Ibidem. p.76.

más conceptual, que se refiere a los atributos de la organización percibidos por sus públicos.

En cualquier caso, esta imagen es concebida dentro de las relaciones públicas como la conceptualización que tienen los públicos de la organización con la cual interactúan. Es el perfil que la organización ha dado a su público, con el cual se ha dado a conocer y con el cual el público la identifica.

La imagen de la institución es la más o menos clara, la más o menos intensa manera con que es reflejada, pensada, sentida y valorada una institución, y en función de la cual el individuo actúa.³⁷

En primera instancia, es una verdadera estructuración simbólica de la organización, con base en lo que los públicos han visto y creen; y consecuentemente puede llegar a ser una percepción efectiva de la organización. Esto dependerá del grado de penetración que tengan las relaciones públicas en los públicos y de la confiabilidad que ellos tengan de ésta.

La imagen organizacional también tiene relación con la identidad de la organización, la que provoca que se reconozca y concretice su acción. Cuando la organización se identifica como tal, especifica sus lineamientos teóricos (o políticas) y sus límites de acción, puede transmitir su identidad en los otros y así generar una imagen de acuerdo a sus propias expectativas.

Para Schvarstein la identidad es “un conjunto de rasgos invariantes que constituyen la organización, transformándola en singular y única a los ojos de los sujetos. En particular, la identidad-construcción esta constituida por aquellos rasgos que la organización constituye para sí, los que eligen como su estrategia fundamental y preserva a través del tiempo. Todas las perturbaciones de origen interno o externo

³⁷ Ibidem. p.75.

son allí en más procesadas de modo de mantener inalterables estos rasgos que la organización construye para sí".³⁸

Se desea crear una imagen de la organización en los públicos, para que teniendo una opinión pública favorable se facilite la convivencia, consiguiendo así la aceptación y la preferencia de los públicos con los cuales les interesa tener contacto. Desde el punto de vista interno de las organizaciones, las relaciones públicas centran su tarea en dos líneas de acción principalmente: a) la que se refiere a la interpretación de las actitudes de sus públicos para crear una atmósfera de entendimiento y armonía; y, b) la orientada a conseguir el agrado y la solidaridad de estos públicos.

Como hemos visto las relaciones públicas se basan en una metodología específica: el programa de relaciones públicas elaborado para organizar, coordinar y guiar las actividades que el departamento o persona encargada de esta función, realiza para fortalecer y crear una percepción positiva de la organización, tanto al interior como al exterior de la misma, que integra la imagen organizacional.

³⁸ Schvarstein, Leonardo, Psicología social de las organizaciones, p.226.

CAPÍTULO III

LA COMUNICACIÓN EN LAS RELACIONES PÚBLICAS

1. LA COMUNICACIÓN COMO PROCESO DINÁMICO

Cuando abrimos un libro de historia, psicología, sociología, etc., podemos encontrar varias veces mencionada la palabra comunicación. Los autores dan por hecho que los lectores sabrán interpretar esta palabra sin más que decir; sin embargo, en esta investigación es preciso ubicarla como un concepto de mayor profundidad, con un significado específico en el campo de las relaciones públicas.

La comunicación está implícita cotidianamente en la vida del ser humano, y aunque este aspecto debería motivar el interés por esta disciplina, no obsta para que el ser humano la vea como algo natural y simple; pues, como mostraron los investigadores de Palo Alto, en la vida práctica cada sujeto es un experto comunicador. Sin embargo, se debe hacer notar que la comunicación, además de ser un “acto” cotidiano, es una “actitud” o una “acción” que toma el ser humano para interrelacionarse con los demás, cosa realmente significativa. La comunicación viene a ser el lazo de unión de los seres humanos, que fortalece y da cohesión a los grupos.

Es una constante en nuestra vida diaria, pero muchas veces no calculamos sus dimensiones o alcances; se aplica de manera empírica, sólo los expertos o los interesados en la materia se adentran en ella para utilizarla y sacarle provecho según sus intereses técnicos o sociales. Si hablara de forma general de la comunicación y le preguntara a la gente qué significado tiene este término, probablemente la mayoría contestaría que la comunicación es el lenguaje mismo, pues sin lugar a dudas es la forma como cotidianamente se interpreta la comunicación.

También se encuentra que la comunicación se confunde con los términos información y difusión. Grave error, pues los tres conceptos implican “mensajes”, pero de distinta categoría. La información es un conjunto de datos, y difusión es la propagación de estos datos. Comunicación y difusión ponen en circulación los

mensajes, pero la comunicación exige una retroalimentación, mientras la difusión rara vez requiere de ella.

La reducción del concepto de comunicación a difusión no es producto solamente de la preponderancia de los grandes medios en nuestro tiempo. Surge del intento siempre renovado de negar a amplios sectores de la población sus posibilidades de expresión. A menor expresión, a menor interrelación entre los integrantes de una comunidad, menor capacidad de asumir una transformación social, menor organización.¹

Se reduce comunicación a información y difusión debido a que la mayoría de las personas sólo las utilizan, pero no las analizan, pues la información y difusión es el envío del mensaje unidireccional y con escasa posibilidad de retorno, pues el emisor es el único que juega un rol activo. Así que estos dos términos son el principio de la acción y la comunicación es la realización de ésta con relaciones interactivas, según apunta Eulalio Ferrer.²

Profundizando en este término se logra encontrar varias definiciones o significados que nos pueden ayudar a entenderlo. Aquí sólo se marcarán aquellas definiciones que se muestren apropiadas para la investigación.

1. Cuando apareció la palabra comunicar a mediados del siglo XIV significaba participar de, poner en común”. Luego hacia finales del siglo XVI, “Comunicar” empieza a significar también transmitir, definición cercana a todos los sentidos actuales de la palabra. (Bartoli, Annie)

¹ Prieto Castillo, Daniel, Diseño y comunicación, p.178.

² Cit. pos. Bartoli, Annie, Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada, p.169.

2. Comunicación es a la vez, acto, objeto y medio de la puesta en común o de la transmisión. (Bartoli, Annie)
3. La comunicación es el proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra, es transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, por medio del uso de símbolos, palabras u otras maneras de expresión. (Fernández Collado, Carlos)
4. Participación, transmisión o intercambio de ideas conocimientos etc., valiéndose de la palabra, la escritura o símbolos. (Ellis, Nigel)
5. Cualquier mensaje, incluso transferido a través del silencio, entre dos personas o grupos. (Elton Mayo, cit. pos. Ellis, Nigel)
6. La comunicación es el proceso de transmisión de mensajes y compartir significados por medio de símbolos. (Fernández Collado, Carlos)
7. Transmisión o circulación de informaciones -conjunto de datos. (Berlo, David Kenneth)
8. Transmisión de información con vistas a una respuesta-estímulo. (De Urzaiz, Jaime)
9. Toda transmisión que se lleva a cabo mediante a) la emisión, b) la conducción y, c) la recepción de mensajes. (De Urzaiz, Jaime)
10. La comunicación es uno de los medios fundamentales por los que el hombre proporciona y recibe información con respecto a su prójimo. (Nielander)
11. Es el principal medio por el que el hombre logra hacerse entender. (Nielander)

12. La comunicación es el proceso que configura los sistemas sociales (Habemas, Luhnman y Maturana)
13. Sistemas de relaciones entre personas. (Amador Luna, Fernando)
14. Acción y efecto de hacer a otro partícipe de lo que uno tiene; descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto tomando parecer. (Ellis, Nigel)
15. Posibilidad de intercambio entre los miembros del mismo grupo o entre grupos diferentes. (Cornatan)
16. Comunicación consistiría en intercambios de información con objeto de cambiar el comportamiento de los otros. (Dimitri Weiss cit. pos Bartoli, Annie.)
17. Es un factor que permite que mi vida adquiriera sentido, singularidad, en una palabra: humanidad.(Ellis, Nigel)
18. Se define comunicación como aquel proceso por el cual individuos observan estímulos y reaccionan en grado variables a su propia percepción de aquellos estímulos, por medio de la formulación de inferencias con o sin respuestas físicas conocimientos susceptibles de ser observadas. (Canseco)
19. Comunicación es el proceso recíproco y continuo de conocimientos (estímulos), para lograr una conducta (reacción), de acuerdo con su relación al medio integrado. (Canseco)
20. La comunicación es el medio natural que articula y expresa nuestra existencia, necesidad o posibilidad de comunicarse. (Ferrer Rodríguez, Eulalio)

21. La comunicación relaciona al hombre con su medio.cordón umbilical entre el hombre y su experiencia. (Ferrer Rodríguez, Eulalio)
22. Comunicación es aquel proceso activo de significación e intercambio de mensajes por el que los hombres se identifican, se influyen y se orientan hacia un fin social determinado. (Ferrer Rodríguez, Eulalio)
23. Proceso de socialización mediante el cual se socializan o ponen en común bienes u otros elementos en el seno de un grupo determinado. (De Urzaiz, Jaime)

Las primeras nueve definiciones se dirigen a la comunicación como una transmisión de información, situación que no favorece a la investigación, pues la comunicación no sólo implica transmisión de información. La comunicación tiene una carga social, que le permite ser flexible y dinámica. Comprendo entonces que la comunicación es un proceso social de producción de sentido, por ello es siempre transitivo, recíproco y significativo.

Es un sistema de interacciones y relaciones entre personas, que articula y expresa nuestra existencia a través del intercambio de mensajes para hacer al otro partícipe de lo que uno desea manifestar, o para poner en común dentro del grupo (hablando acerca de las relaciones públicas) una determinada información; y esto se hace valiéndose de las múltiples habilidades y recursos del hombre: verbal, gestal, señalítica, gráfica, fonética, auditiva, etc., el lenguaje en general.

La comunicación es una expresión de una necesidad social de interactuar con los demás seres humanos para desarrollarnos. Tiene roles dentro de la propia sociedad y se desarrolla de acuerdo a circunstancia y eventos especiales y distintos. Pone en común distintos elementos que llevan al ser humano a motivar a otros a interactuar constantemente, de aquí su aspecto transaccional que Nigel Ellis y Pay Bowman, mencionan: “El concepto de *transaccionalidad* ³ considera a los

³ Concepto que maneja Fernández Collado, Carlos en su libro: Comunicación Humana.

acontecimientos como dinámicos (en continuidad), que interactúan en un estado de cambio constante. Interactúan de manera recíproca y continua en cualquier acto de comunicación”.⁴ Este término lleva a discernir que al igual que los acontecimientos la comunicación no se manifiesta de la misma manera, sino que es dinámica y, no por excepción, ambigua.

Interesa ver a este concepto: “dinámica”, para analizar a la sociedad en continuo cambio, argumentando con esto que los fenómenos sociales deben estudiarse diacrónicamente, es decir, dentro de la dinámica del cambio. Tomaré a la dinámica del proceso de comunicación como un elemento que implica modificaciones, variables o cambios en este campo operativo.

El término “proceso dinámico”, dentro de la comunicación constituye aquella fuerza de cambio que motiva a la comunicación a estar en una constante ejecución o acción, con modificaciones según el entorno, sujetos, medios, es decir, variables que se pueden presentar. Ninguna acción comunicativa es idéntica a otra, en la medida que se realizan en contextos diferentes, con sujetos (actores) distintos, en tiempos y lugares específicos. Esto lleva a creer que cada acto comunicativo tiene sus especificaciones, de acuerdo a las características que mencionaba y otras variables.

Es evidente entonces, que la palabra dinámica fortalece a la comunicación, le da flexibilidad en el campo operativo, y le permite de alguna forma sortear los obstáculos que se le pueden presentar. La comunicación al ser dinámica esta expuesta y dispuesta al cambio. Como mencionan Pio Ricci y Bruna Zani “El cambio es la esencia de la comunicación, una vez que ha ocurrido un intercambio comunicativo, la situación ya no es la misma que antes: ha ocurrido algo que ha modificado en cierta manera la relación entre los participantes o entre ellos y el ambiente”.⁵

⁴ Ellis, Nigel y Pay Bowman, Manual de relaciones públicas, p.335.

⁵ Ricci Bitti, Pio E. y Bruna Zani, La comunicación como proceso social, p.233.

Se ve a la comunicación como un proceso dinámico porque en ningún momento es estática, siempre se encuentra en un constante devenir: busca innovar para cambiar y provocar así la interacción efectiva entre los participantes y los elementos que intervienen en la práctica comunicativa. Esta comunicación dinámica, lleva implícita un proceso, en el cual hay una serie de seguimientos que se entrelazan para lograr un objetivo, cumpliendo con una serie de exigencias que los hacen parte de este proceso.

Friesleben considera que “el referirse a la comunicación como un proceso significa simplemente que es una sucesión constante de acontecimientos o actividades. Al interactuar las personas entre sí se están comunicando. Así la comunicación se convierte en el proceso mediante el cual se transmiten mensajes - pensamientos, ideas, emociones- a otros seres humanos”.⁶

Dado que la comunicación implica un proceso, este apartado lo he denominado: “La comunicación, como proceso dinámico”, un proceso que implica elementos constitutivos y básicos para que tenga la capacidad de cumplir la meta deseada; considerando que la comunicación puede tener distintas intenciones: influir, modificar conductas y actitudes, dar información, etc.

Por otro lado, y específicamente en cuanto a su sentido en las relaciones públicas, al tomar en cuenta a la comunicación como un proceso dinámico me refiero a la continua práctica de esta disciplina, en donde los elementos implicados se ven afectados por factores externos (sujetos comunicantes y comunicados, mensajes, contenido, etc.), e internos (marcos de interpretación sobre todo). En este sentido hablaré de la comunicación como un proceso que involucra a los seres humanos y a ciertos elementos que le permiten desarrollarse en los ámbitos que los sujetos deciden.

⁶ Friesleben Goff, Christine, El Proceso de las relaciones públicas, p.24.

Así la comunicación hace posible la existencia social, porque los principales roles se establecen con la ayuda de ciertos elementos como lenguaje, sonidos, experiencias, costumbres, ideología, conocimientos, etc., que de algún modo ayudan a los sujetos a establecer su convivencia con los demás.

Para que se lleve a cabo la comunicación, es indispensable contar con diversos elementos, como las ideas, sentimientos, pensamientos, etc., que se desean transmitir (mensaje-codificado); el medio que se utiliza para transmitirlos (medio o canal); la interpretación o significado que se le dará, (mensaje-decodificación); y finalmente la respuesta (retroalimentación); estos elementos interactúan de manera constante para fortalecerse. Berlo los enumera de la siguiente manera:

- Fuente de la comunicación
- Encodificador
- Mensaje
- Canal
- Decodificador
- Receptor de la comunicación ⁷

La **fente de comunicación** o mejor conocida como emisor, es el origen del proceso dinámico, puede conformarse por una persona, dos o un grupo de personas. Debe poseer información adecuada, y debe ser capaz de expresarla de manera clara, sencilla, con símbolos comprensibles, para que quien reciba esta información (receptor) la capte como un mensaje estructurado. Asimismo, ha de emplear los medios que requiere para hacer llegar el mensaje a su destino.

Los **mensajes** representan el cúmulo de información que el receptor ha analizado y organizado previamente (encodificar), para enviarla al receptor. Es el elemento común a compartir. El mensaje es la reproducción o representación de la

⁷ Berlo, David K., El proceso de la comunicación, introducción a la teoría y a la práctica, p.25.

idea o de todo aquello que se quiere transmitir en símbolos, los cuales se les da un significado y son interpretados por el receptor.

“(…) hemos definido el mensaje como el producto físico verdadero del emisor codificador. Cuando hablamos nuestro discurso es el mensaje, cuando gesticulamos los movimientos de nuestros brazos, las expresiones de nuestro rostro constituyen el mensaje”.⁸

Se debe tener claro que en función del fin que se ha planteado el emisor, es como se debe estructurar la totalidad del mensaje; es decir, el mensaje lleva una intención determinada dirigida al receptor la cual debe ser la guía para armar dicho mensaje.

En términos lingüísticos, Jakobson plantea que cada uno de los factores de comunicación implica una función predominante: El contenido de un mensaje depende, primordialmente, de la función predominante; la cual pueden ser:

- Función referencial: énfasis en el referente o el contexto.
- Función emotiva: centrada en el destinador, que apunta a una expresión directa del hablante acerca de aquello de lo que está hablando: las interjecciones, el tono expresivo de una frase, las variables fónicas, el énfasis y, por qué no, las modalidades de expresión ante situaciones dadas y en la relación con sus interlocutores.
- Función conativa: en orientación con el destinatario distingue la función conativa, esta función encuentra su más pura expresión gramatical en el vocativo y el imperativo.
- Función fática: derivada del contacto, que a la pedagogía de la comunicación, puede manifestar a través de diálogos enteros, con el simple objeto de prolongar la comunicación y/o determinar la situación de contacto.

⁸ Ibidem. p.43.

- Función metalingüística: cuando el destinador y/o destinatario quiere confirmar que está usando el mismo código, el discurso se centra en el Código.⁹
- Función poética: centrada en el mensaje mismo.

Debido a que los mensajes requieren de una forma específica para ser transmitidos, se estructuran a través de un **código**, es decir, una serie de signos, que les otorga presentación e interpretación, esto por el fin global de la comunicación: la emisión de un mensaje en espera de una respuesta.

El código del mensaje es todo grupo de símbolos que puede ser estructurado de manera que tengan algún significado para alguien. Los idiomas son códigos, cada uno de ellos contiene elementos (sonidos, letras, palabras, etc.) que están dispuestos en determinados órdenes.¹⁰

El código constituye un sistema de convenciones socializadas, que se establecen para agilizar y facilitar la comunicación. La lengua posee códigos predeterminados por grupos sociales, que ayudan a fortalecer las relaciones entre los seres humanos.

Ya que el mensaje ha tomado una estructura determinada a través del código, debe elegirse el medio o vehículo por el cual se deberá enviar; este medio conocido como **canal** sirve de puente entre el emisor y el receptor. El canal debe ser elegido por el emisor¹¹ que elaboró el mensaje y que lo ha estructurado con un código específico para hacerlo llegar al receptor.

⁹ Cit.pos. Piccini Mabel y Ana María Nethol, *Introducción a la pedagogía de la comunicación*, p.80.

¹⁰ Berlo, David, op. cit., p.45.

¹¹ Hoy en día podemos encontrar muchos canales de comunicación interpersonales debido al avance de la tecnología, el caso más evidente es Internet, un medio que evoluciona constantemente y que permite una comunicación entre una o varias personas en el mismo momento que se desea transmitir un mensaje a distancia.

“(…) es evidente que un canal de comunicación puede ser una señal de humo; la voz en situaciones frente a frente; radio, televisión, periódicos, revistas y libros en comunicación a través de los medios masivos”.¹²

Finalmente he llegado al **receptor**, el destinatario del mensaje, quien es el encargado, como su nombre lo dice, de recibir el mensaje e interpretarlo (decodificarlo): encontrar en él significados específicos que lo ayuden a comprender qué se quiere decir con este mensaje. Corresponde tener en cuenta que la información recibida por el receptor, será interpretada en base a un marco de referencia, a un contexto en cual se ha desenvuelto.

Algunos autores toman en cuenta al receptor como el elemento que cierra el círculo del proceso de la comunicación, sin embargo cabe subrayar que existe un elemento de gran importancia, y si se permite, puedo considerar que es el que le da validez a la propia comunicación: la retroalimentación, encargada de hacer participe al receptor dentro del proceso, convirtiéndolo en emisor.

Este proceso que se ha venido analizando puede plasmarse en cuadros sinópticos, diagramas o modelos de comunicación que permiten entender fácilmente el rol que juega cada elemento en este proceso, basados en ellos para analizar e interpretar la situación en cada acto comunicativo.

Richard Ellis y Ann McClintock mencionan que los modelos de comunicación son un medio para:

- Explicar aspectos del proceso de comunicación.
- Describir aspectos del proceso de comunicación.
- Formular teorías sobre la comunicación.
- Predecir lo que sucedería en la realidad.

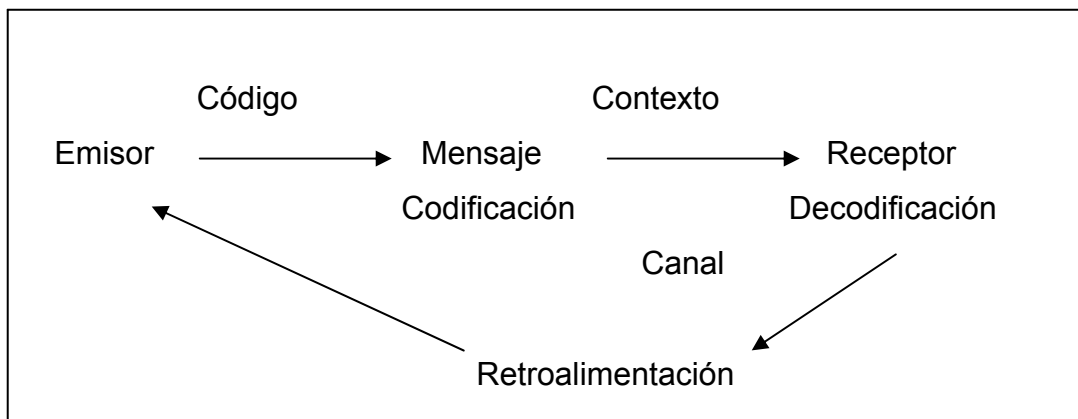
¹² Camau, Antonio y José E. Castro, La sociedad compleja. Ensayos en torno a la obra de Luhman, p.334.

-Estimular la discusión y experimentación práctica.¹³

El modelo más simple de comunicación es el lineal, en el cual el emisor manda un mensaje, el receptor lo recibe, y todo queda en eso, el modelo quedaría de la siguiente forma:



A partir de este modelo se derivan otros más complejos, entre ellos esta el de Berlo, en cual hace hincapié en el elemento de retroalimentación:



En estos términos, se entenderá que la dinámica dentro de la comunicación se presenta porque existen dos fuerzas que descubren su existencia en el reflejo o reconocimiento de la otra fuerza; más claramente, existe la retroalimentación en donde los participantes se pueden involucrar al mismo nivel y en las mismas dimensiones.

Finalmente, hay otro modelo más bien conceptual-interpretativo, el de Palo Alto, que señala: la comunicación puede ser mejor entendida con la metáfora de la orquesta: “Nadie sabe quién escribió la partitura, pero todos parecen conocerla”. Con las consideraciones que he venido haciendo, será más fácil entender a la

¹³ Ellis, Richard y Ann McClintock, Teoría y Práctica de la comunicación humana, p.119.

comunicación como un proceso dinámico, que está en constante devenir y que implica elementos que la fortalecen, entre ellos la retroalimentación, que funge como un elemento funcional para el proceso comunicativo.

1.2 RETROALIMENTACIÓN

El hombre produce “algo” para la sociedad; ese algo es la capacidad de crear, de trabajar para el bien común; produce instrumentos de trabajo que facilitan su labor y así obtiene más fácilmente sus satisfactores. Esto lo lleva a relacionarse cotidianamente con todos aquellos seres humanos que se encuentran dentro de su contexto; aquí aparece la comunicación como un elemento indispensable para las relaciones que debe establecer.

El hecho fundamental de la existencia humana sólo se concibe en la medida en que el sujeto entra en relaciones vivas con otros individuos, es el hombre con el hombre, un ser que busca a otro ser para comunicarse en una esfera que excede el ámbito individual de ambos. Tomando en cuenta, que el ser humano necesita de los demás para poder llevar a cabo actividades de gran importancia para su vida cotidiana, y que estas actividades implican una comunicación, se consigue considerar que la retroalimentación en la comunicación es un acto que fortalece las relaciones entre los seres humanos.

Con la retroalimentación el hombre plasma su existencia en otros, le da sentido a su propia existencia y refleja lo que es, comunicando todo aquello que desea siempre en momentos y contextos diferentes, con distintos actores y con distintas intenciones, es decir, siempre de manera dinámica. Con esto quiero decir que la retroalimentación es la reciprocidad que debe haber en el proceso de la comunicación; es el resultado que se debe obtener al enviar un mensaje. Es la reacción que debe corresponder a la acción de recibir un mensaje.

Retroalimentación implica intercambio, una vez que se manda el mensaje se regresa con nueva información, y esto puede suceder las veces que el emisor y el receptor así lo convengan; pensando siempre que los papeles de uno y otro se intercambian, es decir, existe bivalencia, de acuerdo a la situación y la operatividad comunicativa.

Berlo sugiere que la retroalimentación debe ser la respuesta que busque la comunicación: "(...) toda la conducta de la comunicación, tiene como propósito una meta, la producción de una respuesta. Cuando aprendamos a redactar nuestros propósitos teniendo en cuenta la respuestas específicas de aquellas personas que atienden nuestros mensajes, hemos dado el primer paso hacia la comunicación eficiente y efectiva".¹⁴ O el patrón de Watzlawick: puesto que es imposible no comportarme, "no es posible no comunicarme".¹⁵

La retroalimentación, aparte de implicar el retorno del mensaje enviado, también implica el propósito que lleva el mensaje, y de esta manera la respuesta que se espera obtener de dicho mensaje. La retroalimentación es compleja y encierra elementos que han sido controversiales para muchos autores (como la intención de los mensajes en la comunicación). En opinión de Berlo, el propósito central de la comunicación es influir o, como dice él, "afectar con intención". Como comúnmente lo conocemos: persuadir.

Pese a esto, no debo quedarme sólo con esta intención, pues existen grados diversos de intencionalidad y causalidad al producir efectos mediante la comunicación¹⁶, como la informativa, de entretenimiento y la recreativa, entre las más relevantes, que hacen referencia al motivo por el cual se envía y se recibe un mensaje.

¹⁴ Berlo, David, op.cit., p.311.

¹⁵ Watzlawick, Paul, et. al., Teoría de la comunicación humana, p.49 y 55.

¹⁶ Ricci Bitti, Pio E. y Bruna Zani, op.cit., p.233.

Está muy claro que la intención la impone aquél que envía el mensaje (emisor), es quien determina qué respuesta desea obtener del receptor; pero este proceso no es tan fácil, pues en este momento se involucra un marco de referencia: creencias, valores, costumbres, conocimientos, etc., todos aquellos elementos que intervienen para que el receptor adopte cierta actitud y tenga cierta idea del mensaje que se le envía.

Como se ve la retroalimentación va cargada de varios elementos que le dan sentido e inciden en ella, entre ellos está la intención del mensaje, la receptividad de éste, a decodificación, en fin, variables que permiten que esta retroalimentación se pueda llevar a cabo.

El marco de referencia es otro elemento importantísimo en el proceso de comunicación, pues será el elemento que delimite el tipo de respuesta que se dará. En este marco de referencia o contexto, el receptor se da la oportunidad de involucrar condiciones de vida individuales, plasmándolas en el mensaje que transmite, imprimiendo en él un toque personal, un sentido diferente al que cualquier otro pudiera dar.

En tal sentido, la retroalimentación dentro de una organización también dependerá de distintas variables que marcan el rumbo a seguir de las actitudes o reacciones que se pueden tener al recibir un mensaje. La empatía puede ser un término que especifique los elementos que se ven involucrados al codificar y decodificar un mensaje. Así lo reconoce Roggero, al considerar que: "(...) todas las personas existen dentro de una variedad de sistemas, entre los cuales se cuenta el sistema del yo o de la personalidad; el sistema cultural de las ideas, creencias, valores y símbolos; y el sistema social de las relaciones humanas y las estructuras sociales y organizaciones. Cada una de éstas tiene una influencia importante sobre la visión del mundo que tiene el receptor, su papel y el papel de otros en el proceso de la comunicación, su reacción a los mensajes, su uso o no de varios canales".¹⁷

¹⁷ Roggero Giuseppe, A., op.cit., p. 321.

La empatía designa el proceso en el cual nos proyectamos dentro de los estados internos o personalidades de los demás, es decir, la manera en que ocupamos el lugar de los demás para entender sus actitudes y acciones. Muchas veces la empatía se lleva a cabo cuando intentamos percibir que es lo que piensa y siente el otro, para así hacerle llegar nuestro mensaje de tal o cual forma.

Varios autores la han retomado a la empatía como un elemento básico del proceso de la comunicación, pues representa tomar el papel del otro, para poder involucrarnos de lleno en los mensajes que está enviando, para entenderlos en el sentido que el emisor desea y así encontrar la respuesta adecuada. Dice el psicólogo Carl Rogers, que la actitud de escuchar es central, pues debemos dejar de lado momentáneamente los propios objetivos o sentimientos personales, para tratar de entender verdaderamente al otro, sin limitaciones de ningún tipo.¹⁸

Entendido que el emisor le da un sentido especial a cada uno de los mensajes que envía de acuerdo a su contexto, sin duda que al recibir el mensaje, el receptor lo entenderá con base en su experiencia personal, y es así como él también interviene en la intención del mensaje que se ha enviado, marcando la pauta de la respuesta que dará.

Al dar esta respuesta se debe tener en cuenta que cuando utilizamos la retroalimentación como elemento de la comunicación, se da dinamismo al proceso, (es decir, se transmite y recibe información de manera interactiva, en dos sentidos y con las mismas posibilidades). Esto da pie a que exista la posibilidad de retorno del mensaje, y así se dé un diálogo.

Lo anterior quiere decir que la retroalimentación permite una bidireccionalidad de la información en donde ambas partes, emisor y receptor, forman parte activa en el proceso, intercambiando mensajes y observando algunas veces de manera

¹⁸ Cit. pos. Roggero Giuseppe, A., op.cit., p. 34.

inmediata o a corto plazo, qué reacción o impacto causó el mensaje en la contraparte.

A pesar de que los modelos de comunicación matemáticos (Shannon y Weaver) no consideraban a la retroalimentación como un elemento importante en el proceso de la comunicación, se encuentra que en el desarrollo de la comunicación, como todo campo del saber, existen distintas teorías que argumentan el fortalecimiento que da la retroalimentación a la comunicación, una de ellas es la “Teoría de los sistemas complejos autocontrolados y de comunicaciones, tanto en la máquina como en el animal”, de Norberto Wiener, fundador de la cibernética, quien hace hincapié en la influencia de la comunicación en el receptor y su impacto en la acción. Así también la Escuela de Palo Alto planteaba que la noción de *feedback* muestra el encadenamiento de los mecanismos de comunicación interpersonal, ayudando con esto a vigorizar el proceso de comunicación.¹⁹

Con lo anterior se puede comprender que la retroalimentación permite a la comunicación volverse un proceso dinámico para todos los participantes, en el momento que permite al otro conocer lo que piensa y siente aquél con el que se está comunicando, dando una reciprocidad comunicativa (no una igualdad como muchos autores consideran, pues la comunicación no se muestra igualitaria, en el sentido que siempre habrá un actor que tenga una participación más notable en el proceso de comunicación, sin demeritar la participación del otro actor). Aún así, se puede considerar que hay una reciprocidad en la medida que la retroalimentación se hace presente y permite la alternancia de papeles.

Por ello, no corresponde pasar por alto que la retroalimentación permite una integración con el medio en el cual se desarrollan los actores (emisor y receptor), motivando a establecer relaciones que fortalecen sus lazos sociales, culturales, ideológicos, políticos, etc., de un individuo y del grupo. De esta manera, Antonio Menéndez señala: “Para el hombre la comunicación se inicia como un proceso de

¹⁹ Bartoli, Annie, op. cit., p.79.

toma de decisiones, esto es autoidentificación y desarrollo interno, crecimiento hacia dentro, a la vez que equilibrio en los distintos niveles –biológico, emocional, volitivo. De ideación; estrategia de adaptación y dominio frente al medio ambiente, mismo que percibe por la vía sensorial y transforma con sus capacidades emocional y operacional de respuesta en conductas subjetivas u objetivas, que a su vez modifican, perfeccionan o destruyen el medio exterior, según sus necesidades de supervivencia”.²⁰

Se ilustra como la retroalimentación fortalece en todos los sentidos a la comunicación, le inyecta dinamismo y permite un desarrollo constante, interno y externo, de las partes que integran el proceso. De esta forma, la retroalimentación será un elemento clave en nuestra investigación, como factor que se involucra en la comunicación para fortalecer el desarrollo organizacional.

Una vez establecida la retroalimentación como un elemento primordial en el proceso de comunicación, puedo señalar su importancia en el programa de relaciones públicas, porque evidentemente juega un papel primordial: motivar la dinámica y el entendimiento o comprensión de la información que se comparte entre los involucrados.

2. EL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN

A pesar de que ya se había tratado el tema de la comunicación en la organización como una etapa más del programa de relaciones públicas, es importante tomar en cuenta a la comunicación como un proceso integral, respecto a los ámbitos de la organización. En este caso, desde luego, pensando siempre que al hablar de comunicación dentro de la organización hay una referencia a la comunicación que emana de los programas de relaciones públicas.

²⁰ Menéndez, Antonio, Comunicación social y desarrollo, p.13.

Dado que los seres humanos vivimos en un sistema social constituido por organizaciones, y nos desenvolvemos y desarrollamos en ellas, es importante reconocer qué rol juega el proceso de la comunicación dentro de ellas, pues de cierta forma integran a los seres humanos.

“(…) las técnicas sociales deben influir en el dominio social, de la misma forma que la ciencia lo ha logrado con respecto a la naturaleza. El carácter disarmónico de la sociedad contemporánea deberá ser sustituida por un equilibrio en el que la planificación se dirigirá al logro de la armonía del hombre con el hombre; en esta trayectoria dichas técnicas juegan un papel trascendental”.²¹

Las organizaciones representan una invención social que buscan o se ven en la necesidad de reunir distintas personas, conocimientos y materiales a los cuales se les da una estructura a fin de integrarlos en un todo organizado; y es dentro de ellas donde se gestan procesos comunicativos específicos que motivan a sus miembros a mejorar cotidianamente las relaciones que establecen.

Aquí reside la importancia de la comunicación: en la cotidianeidad de la acción comunicativa. En este sentido, la comunicación representa el ámbito de consolidación de las relaciones entre los seres humanos que facilita la coexistencia, y motiva al entendimiento; dando a cada uno de nosotros un lugar especial en el entorno en el cual nos desarrollamos. En el ambiente de la organización la comunicación fortalece lazos entre un grupo de personas que conforma la organización: públicos.

Ahora bien, igual que nosotros dependemos de los demás en sentidos diversos, la organización depende de todo aquello que la rodea. Le importa conocer el terreno sobre el cual se establece, con qué personas tratará de manera externa e

²¹ García Valencia, Antonio, Relaciones públicas y reforma a la administración, p. 32.

interna, y muchas otras situaciones con las cuales debe toparse diariamente; por esto le interesa tener una comunicación constante con todos sus públicos. De aquí que el proceso de comunicación en las organizaciones, motive y exija la existencia de interacción con su medio y retroalimentación de manera interna o externa.

En la misma línea, Bartoli hace notar que la organización que pretende ser comunicante debe presentar determinadas características, como:

- Abierta, para comunicarse con el exterior (medio), en emisión y recepción interactivas
- Evolutiva, es decir, ni rutinaria ni excesivamente formalista para manejar la evaluación y lo imprevisto
- Flexible, para permitir una dosis oportuna entre comunicación formal y comunicación informal
- Reponsabilizante para todos con el fin de evitar la búsqueda de un poder artificial por parte de algunos mediante la retención de información.²²

Con estas características el proceso de comunicación en una organización se desarrolla con los mismos actores y elementos, sólo que se dirigen mensajes a grupos de personas específicos, denominados públicos. El proceso de comunicación se muestra con distinto ritmo en las organizaciones, pues no siempre se esperará una respuesta inmediata del grupo. Cada elemento del proceso de comunicación, vuelve a hacer acto de presencia, pero ahora aterrizado en una organización con nombres específicos y con algunas otras delimitaciones.

Dentro del marco de la organización, el **emisor** son todos los miembros de la organización con ideas, conocimientos y un propósito de comunicarse; de alguna u otra forma todos participan en determinado momento como emisores de informaciones con otros miembros; los actores podrían ser: directivos, empleados,

²² Bartoli, Annie, Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada, p.126.

proveedores, accionistas, comunidad en general, etc. Todos los miembros se convierten en emisores cuando transmiten información a cierto grupo de la organización; visto así, podemos decir que el proceso comunicativo implica a todos y cada uno de los miembros de la organización.

Denominar **emisor** al grupo de personas que se dedicarán a las relaciones públicas es muy común dentro de la organización, pues ellas serán las encargadas de coordinar las actividades en cuanto a comunicación se refiere. Sin embargo, cabe aclarar que dentro del proceso de comunicación de la organización, no sólo los publicirrelacionistas serán los emisores, pues también lo será todo aquel miembro que utilice la retroalimentación e intente transmitir otros mensajes que le serán útiles a la comunidad en general de la organización.

Otro elemento del proceso de comunicación es el **código**, el cual intenta proporcionar una representación mediante la cual las ideas y los propósitos puedan expresarse como mensaje. Estos ayudan a los participantes del proceso a entenderse o a comprender las ideas que desean expresar con los mensajes ya estructurados.

Los mensajes tienen distintas intenciones o motivaciones, y en las organizaciones esto no varía. Los mensajes dentro de las organizaciones pueden tener distintas intenciones; retomando a Emilio Pablo Diez de Castro y Julio García del Junco, estas pueden ser:

- Comunicar para mejorar la productividad (mejor desempeño por parte de los empleado).
- Comunicación para la convivencia (creación de un buen clima social y la resolución de conflictos mediante la transparencia informativa).
- Cultivar el poder (controlar e influencia a los miembros mediante la comunicación).

- El culto a la cultura (el gerente comunica para construir una cultura de empresa, control por medio de los valores, la filosofía, la cultura, los mitos, los líderes. Integración en un sistema social.).
- Comunicación fetichista (no existe una verdadera motivación en la comunicación. Lo importante es el objeto, el instrumento de comunicación, su dominio y su control).
- Lo importante es comunicar (se piensa que la comunicación tiene un fin en sí misma. Por el simple hecho de su existencia soluciona problemas).
- El derecho de la información (se considera a la organización como un ente democrático en el que sus componentes precisan ser informados para poder opinar y actuar).
- Favorecer el cambio de actitudes (la expresión más repetida en las empresas en los últimos años es el cambio. La variabilidad de algunos factores del entorno como la tecnología, la internacionalización de las organizaciones, la globalización de mercados, las fusiones o absorciones, la crisis, etc., son algunas de las causas más comunes que lo provocan. Existe consenso en que la comunicación es una herramienta que posibilita el buen término de estas acciones).²³

Con el fin de aclarar el concepto, diré que las intenciones pueden considerarse como los objetivos que se habrán de proponer los integrantes del departamento de relaciones públicas. Por otro lado, disto en considerar, desde un punto de vista organizacional, que la comunicación tiene un fin en sí misma, pues argumento que el fin estará basado en los objetivos comunes, y no en la propia existencia de la comunicación.

Tanto los mensajes como las respuestas que se desean recibir de ellos necesitan de algún medio para que puedan llegar a su destino, este medio conocido como **canal** de comunicación, es un instrumento por el cual se hará llegar los

²³ Díez de Castro, Emilio Pablo y Julio García del Junco, et.al., Administración y dirección, p.162-163.

mensajes; puede ser muy variado debido a que se dirigen diversos mensajes a públicos distintos. Estos mensajes son guiados por las exigencias actuales de la organización y deben buscar obtener resultados que beneficien a la comunidad en general.

Estos canales podrán delimitarse de acuerdo al programa de relaciones públicas que se ha decidido llevar; entre los canales elegidos pueden ser: audiovisuales, trípticos, pancartas, volantes, conversaciones telefónicas y las videoconferencias, mesas redondas, reuniones, mensajes enviados por Internet, ya sea en la página de la empresa o de forma personalizada.

Una vez plasmada y enviada la información, el **receptor** es el encargado de recibirla. En general, emisores y receptores podrán ser todos los miembros de la organización, pero al asumir el papel de receptores tienen la tarea de asimilar e interpretar la información que les ha llegado para poder dar una respuesta.

En tal caso, la respuesta obtenida será la retroalimentación, que ayudará a darle sentido a cada uno de los elementos del proceso de comunicación. Explicita la interpretación que se le ha dado al mensaje enviado, cómo lo interpretó el receptor y qué efecto pudo tener el mensaje en las actitudes de éste. La respuesta al ser analizada debe tomar en cuenta que los mensajes no siempre llegan con la intencionalidad que se enviaron, sino que pueden intervenir variables como los marcos de interpretación o barreras.

Determinando la importancia de la comunicación en las organizaciones, es claro suponer que la gerencia quiera intervenir o intentar controlarla. Sin embargo, la intervención de todos los públicos en la comunicación de una organización es indispensable. Lo anterior conduce a la existencia de distintos tipos de comunicación a los cuales se les nombra de acuerdo al origen de ésta, como: 1.- descendente, 2.- ascendente; y 3.- cruzada (o transversal).

Por otra parte, el establecimiento del proceso comunicativo puede darse de manera formal o informal; la formal será vista como la información sistematizada que fluye en los canales establecidos y reconocidos legalmente por la organización (como la comunicación, ascendente, y descendente), y la informal será toda información que surge de forma espontánea entre los miembros de la organización, nombrándosele: rumores, comentarios, charla de pasillo, etc. Otra diferencia entre ellas es que la comunicación formal, se sujeta a reglas, y la informal no lo hace; es más práctica y espontánea, por lo cual en muchas ocasiones puede circular con mayor rapidez.

Como se hacía mención, la comunicación en las organizaciones se puede dividir de acuerdo con su origen. **Comunicación descendente** como su nombre lo dice desciende de los rangos superiores a los inferiores; por deducción la comunicación descendente va de un número menor de miembros a uno mayor y, generalmente, se utiliza para la transmisión de políticas, estrategias y objetivos de la organización, instrucciones de trabajo, procedimientos y prácticas organizacionales, evaluación del desempeño y el adoctrinamiento de sus miembros.

La **comunicación ascendente** hace fluir mensajes de los niveles jerárquicos inferiores a los superiores; va de un número mayor de miembros a uno menor. Puede notarse que en este tipo de comunicación se origina con un mayor un mayor número de personas que buscan ser escuchadas; es aquí donde se requiere de una mayor atención en los miembros de la organización y, métodos que faciliten la obtención de datos para transmitir ideas generales del grupo y no particulares. Por esto suelen utilizarse las encuestas, cuestionarios, y juntas entre otras técnicas. Los mensajes que acostumbran circular por estos canales pueden ser los siguientes: problemas y excepciones, informes del desempeño, quejas, desacuerdos y sugerencias de mejora.

La comunicación cruzada es una mezcla de las anteriores, en ella hay comunicación descendente y comunicación ascendente. Aquí no interesa el rango o

el nivel jerárquico que tengan los participantes del proceso comunicativo. Lo interesante de ella es que permite que aquellos miembros de la organización que han sido divididos en jerarquías o por función, puedan establecer lazos comunicativos sin distinción.

Este tipo de comunicación se usa para acelerar el flujo de la información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales. Debido a que la información no sigue la cadena de mando, es necesario establecer dispositivos de control para evitar posibles disfunciones en la supervisión al saltarse las líneas de autoridad y responsabilidad establecidas.

La división de la comunicación en distintas categorías representa la simplificación de los procesos comunicativos en el interior de las organizaciones. Para conocer la realidad completa de la comunicación en las organizaciones debe reservarse un espacio al análisis de otros mecanismos que no atienden a los dictados formales, evidentemente porque la práctica puede variar y no seguir la línea estricta de la teoría. Aunque son ajenos a dictados de la gerencia y, por tanto, poseen un carácter informal, vehiculan gran parte de la información en la organización.

En estos términos, es preciso que se produzca un intercambio de información entre los miembros de la organización para dar validez a la existencia de las relaciones públicas. Por tal motivo, es necesario que los encargados de la comunicación coordinen programas de comunicación flexibles que provoquen la existencia de una retroalimentación dentro y fuera de la organización. En otras palabras, la comunicación sirve para implantar estrategias que ayuden a la organización a lograr sus objetivos, para esto es necesario que se enfoque a realizar distintas actividades, como:

- Desarrollar planes y políticas de comunicación que busquen la integración de sus miembros.
- Motivar y fortalecer la armonía de la organización .

- Participar en los programas de relaciones públicas y todos aquellos que involucren la circulación de mensajes, dentro y fuera de la organización.
- Colaborar en los procesos de cambio y renovación de la organización.
- Reforzar la cultura organizacional.
- Vehicular información que beneficie para el logro de los objetivos.
- Favorecer a una comunicación multidireccional (descendente, ascendente, formal, informal, interna, externa, etc.), que beneficie a la organización en general.

Páginas atrás, se señalaba que hace años las organizaciones estaban cerradas a sus públicos, no se daban la oportunidad de establecer una relación comunicativa con ellos, porque los directivos creían que descendían a un nivel que no les correspondía. Conforme pasó el tiempo y el contexto comunicativo ha ido evolucionado, al igual que la tecnología, las organizaciones se dan cuenta de la fuerza que pueden asumir al tener un contacto constante con sus públicos.

Debido a que la comunicación se encuentra involucrada con cada una de las tareas que el ser humano desempeña y, dada la gran complejidad que aquella presenta en la teoría y en la práctica, puede dividirse según el ramo al que se enfoca, como social, política, organizacional, etc.

Con el avance de la investigación está claro que la comunicación se presenta como un elemento de enlace entre los públicos, donde su intención no sólo es transmitir mensajes, sino que va más allá pues involucra intenciones diversas que motivan a la organización a buscar diferentes caminos que la lleven a desarrollarse.

Así pues, la comunicación en la organización debe abarcar o referirse a todas las actividades simbólicas que se desarrollan en la misma, no sólo dirigidas al personal que labora dentro, sino también a todo aquel que desempeña roles fuera de ella.

“Al hablar de comunicación organizacional nos referimos a un sistema compuesto de un proceso triple, significación, información y relación, que se realiza en y con respecto a las organizaciones. Lo que caracteriza esencialmente a nuestra especialidad es el entorno particular en donde estos elementos se ponen en juego para modificarlo, el adjetivo organizacional distingue y precisa a que tipo de comunicación nos referimos. Hablamos de una comunicación a favor de la organización”.²⁴

La comunicación también estimula la cooperación y la satisfacción en el trabajo, porque mediante la comunicación los miembros del grupo de trabajo pueden reconocerse y hacerse partícipes de sus inquietudes, pensamientos y emociones, que logren ser de interés común. Las comunicaciones sintetizan el pensamiento colectivo, ayudan a conseguir entendimiento y lealtad, siendo pieza fundamental para la cooperación y la satisfacción en el trabajo.

En virtud de lo anterior, se puede realizar un acercamiento a la naturaleza de la comunicación en las organizaciones. Por un lado, está la comunicación como el acto o efecto de comunicar y, por el otro, lo relativo a organizar, que lleva implícito a un grupo de personas que desean cumplir un fin u objetivo determinado. Se entenderá entonces a la comunicación en el ámbito organizacional, como el proceso mediante el cual se intercambia información en las organizaciones, tanto entre agentes internos como entre éstos y el exterior para contribuir a lograr con eficacia sus objetivos.

Pero no debo pasar por alto que hay dos aspectos en el estudio de la comunicación organizacional: a) en tanto disciplina: que se ocupa del estudio y gestión de los mensajes que circulan en una organización; y, b) en tanto fenómeno colectivo, que es la totalidad de eventos, patrones y procesos comunicativos que

²⁴ Rebeil Morelia, Ma. Antonieta y Celia Ruiz Sandoval Reséndiz, El poder de la comunicación en las organizaciones, p.95.

tienen lugar en el espacio social constituido por la organización. Así pues, “(...) comunicación organizacional se entenderá como aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que beneficien al sistema y que lo hacen más productivo”.²⁵

Desde un punto de vista analítico, la comunicación en la organización interactúa con su medio, con el fin de que le facilite entender como se están estableciendo los lazos comunicativos dentro y fuera de la organización, para intervenir positivamente. En el contexto organizacional, la comunicación es un flujo dinámico que ayuda o permite analizar la participación de los integrantes de una agrupación en el proceso de comunicación; así también se ve en la necesidad de coordinar actividades dentro y fuera de la organización.

La comunicación organizacional ha estado presente en la vida del hombre, existen indicios de ella desde que se empiezan a formular las teorías de las organizaciones, y esto porque algunos de los teóricos comienzan a imprimir la importancia que puede tener el desarrollo de la comunicación dentro de las organizaciones.

Las teorías de las organizaciones marcan de alguna forma el avance que ha tenido la comunicación organizacional como tal, al demostrar que fue un largo camino el que se ha recorrido para que los actores del proceso comunicativo se dieran cuenta de la fuerza que deben de tener los flujos comunicativos en las organizaciones.

²⁵ Ibidem. p.15.

Debido a que las teorías organizacionales²⁶ buscan comprender, explicar y predecir el comportamiento del ser humano dentro de una organización; interesa señalar algunas premisas de las teorías que han figurado con mayor intensidad en la comunicación en las organizaciones.

Por ejemplo, Taylor quien era seguidor de la Teoría Clásica de las organizaciones (Administración Científica o Escuela Clásica de Administración), consideraba que la gerencia debía comunicarse únicamente de forma déspota, intentando mantener una convivencia pero siempre imponiendo su poder y sólo dándole espacio a las recompensas materiales en el trabajo, sin dar oportunidad a la réplica o a la retroalimentación.

Henri Fayol habla a favor de estructuras piramidales en las organizaciones, al establecer los principios de administración universal: “unidad de dirección”; la “cadena en escalafón” y la “unidad de mando”. La comunicación debe seguir la cadena de mando, en otras palabras, sólo debe existir una comunicación descendente, que mantenga al margen a los obreros, pues la gerencia es la única que debe tomar decisiones.

Weber en su “Teoría de la burocracia”, considera que la gerencia debe interactuar con los empleados pero de la manera más impersonal, pues esto permitirá ubicar el rol de cada uno, aunado a una “distancia social” que marca límites, lo cual se persigue para generar menos problemas dentro de la organización, y por consecuencia dará lugar a una operación más eficiente de la organización. Comienza a imprimirse la importancia que tiene la comunicación en la organización, un poco limitada, en el sentido que sólo se deben establecer lazos de comunicación con posturas jerárquicas.

Los teóricos clásicos se concentraron en el análisis de las tareas y la estructura de la organización, con base en la jerarquía o el rol que cada miembro de

²⁶ Ver APÉNDICE 3. Cuadro sinóptico de teoría de las organizaciones.

la organización juega, sin traspasar los límites de ésta. Todos deben dirigirse a una meta común y deben luchar por ella en la plataforma que la gerencia marque; y las actitudes individuales no deben afectar a la organización en general. La participación, comunicación y decisiones, estarán delineadas por los rasgos jerárquicos superiores.

Las propuestas clásicas tratan de mantener al margen la relación organización-empleado para no generar conflictos o contraposiciones de intereses, quieren ahorrarse problemas; sin embargo, hoy en día lo que más se necesita es establecer lazos de comunicación que sirvan como guía al desarrollo de la organización.

Con un panorama un poco más amplio, se empieza a desarrollar la Teoría Humanística, en donde se observa que existen otros elementos aparte del incentivo económico que afectaban el rendimiento o productividad de los trabajadores y estos son, el ambiente de trabajo y las relaciones de grupo. El trabajo hecho por Elton Mayo y Mary Parker en la *Western Electric en Hawthorne* (Illinois) hizo hincapié en la influencia de factores sociales y psicológicos sobre el comportamiento humano dentro de la organización.

La **Teoría de los sistemas** desde un punto de vista más general, considera que el comportamiento del grupo en la organización se ve influido por elementos, o está en función de factores tanto técnicos como sociales que existen en forma independiente, pero que son a la vez interdependientes. En este enfoque de integración de los elementos que afectan el comportamiento humano, se toma en cuenta a la estructura de la organización junto con el medio dentro del cual se desenvuelve.

Tal como se mencionó, es necesario tomar en cuenta la estructura de la organización junto con el medio dentro del cual se desenvuelve. Si se toma a la organización como un sistema, estará integrada por varios subelementos como son

los elementos técnicos, sociológicos y estructurales, al tiempo que se ve afectada por un suprasistema ambiental que comprende factores económicos sociales, políticos y tecnológicos.²⁷

Por su parte, el enfoque **contingente** propone estudiar el entorno de la organización; según esta concepción entre los factores que afectan el ambiente de una organización esta la tecnología, que es determinante para que los miembros establezcan relaciones en un ambiente de armonía.

En síntesis, tanto el enfoque clásico, humanista, de los sistemas y el contingente de las teorías organizacionales, representan un soporte teórico para la comunicación en las organizaciones, pues marcan el papel que la comunicación desempeña en la organización. Referidas las principales teorías organizacionales, se muestra que el estudio de la comunicación en las organizaciones parte de la necesidad de crear una estructura que contribuya al mejoramiento de las relaciones humanas, la coordinación de actividades y la satisfacción de las necesidades del grupo--individuo y de la organización: se pretende el equilibrio a través de la comunicación.

Autores como Fernández Collado piensan que la comunicación organizacional puede dividir sus actividades para facilitar su quehacer, las clasificaciones que él propone son:

Comunicación interna: Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

²⁷ P. Bryan, BA. MSc, Teoría de las organizaciones (el estudio de las relaciones humanas en la organización empresarial), p.7.

Comunicación externa: Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos encaminado a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. A su vez la comunicación externa comprenderá las relaciones públicas y la publicidad.

Relaciones públicas: Son el conjunto de actividades y programas de comunicación efectuados por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con sus públicos externos y para proyectar ante ellos una imagen favorable.²⁸

A pesar de que autores como él consideran que las relaciones públicas sólo son comunicación externa, aclaro que ha sido un mal uso de la palabra, pues a pesar de que éstas connotan relación con el exterior y que la mayoría de las personas las ubican como una actividad fuera de la organización, en la práctica ha demostrado que tiene la misma función dentro de la organización, y que no sólo los públicos externos necesitan de ella, sino que también los públicos internos se ven en la necesidad de utilizarla, y la organización hace lo mismo cuando le trae beneficios o cambios positivos.

Aquí se plasma la gran unión que tienen las relaciones públicas con la Comunicación Organizacional, no se dice que una es parte de la otra (tal como lo indica Fernández Collado), ni que se excluyen en su campo operativo, lo que se afirma es que se retroalimentan para desenvolverse de la mejor manera dentro de la organización.

De aquí que se diga que: “Los procesos de comunicación organizacional no pueden limitarse a ser sólo procesos informativos cuyo objetivo sea la manipulación, para buscar la eficacia y el incremento de la productividad. Estos procesos 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

²⁸ Fernández Collado, Carlos, op.cit., p.31.

comunidad. las relaciones públicas representan el “Por qué” de la comunicación en una organización.²⁹

Finalmente se consigue decir que las relaciones públicas y el estudio de la comunicación en las organizaciones se complementan y apoyan en la medida que siguen bases teóricas afines y pueden operar en el mismo campo de acción y de forma muy análoga. Sus similitudes son:

- Examinan el contexto de la organización para iniciar en el campo operativo.
- Se desarrollan y operan en un medio organizacional.
- Ambos conceptos buscan cumplir objetivos previamente establecidos.
- Intentan mantener lazos de comunicación con su medio (públicos).
- Armonizan el ambiente a través de programas de comunicación.
- Buscan proyectar una imagen favorable hacia su medio.
- A través de la comunicación en distintos sentidos y una retroalimentación se motiva a los públicos a creer en la organización.
- Se busca un equilibrio a través de la comunicación.
- Pretenden armonizar intereses.
- Tratan hacer partícipes a los miembros de la organización de lo que se hace dentro y fuera de ella (dar información de toda actividad que realizan y les atañe).
- Protegen los intereses comunes de la organización.
- Se utiliza a la comunicación como un elemento de cohesión para la organización.
- Se preocupan por las relaciones comunicativas que se establecen dentro y fuera de la organización, fortaleciéndolas y guiándolas.
- Dan cohesión a la organización en general.

Es así como la comunicación intenta dar cohesión a la organización, y a las funciones o actividades que cada miembro realiza en ella; permitiendo que exista un sistema integrado, como lo es la propia organización.

²⁹ Bonilla Gutiérrez, Carlos Alfredo. Comunicaciones Internas en las organizaciones, p.80.

3. LA DINÁMICA DE COMUNICACIÓN EN LAS RELACIONES PÚBLICAS INTERNAS

Dentro de la organización la comunicación se desenvuelve en muchos horizontes que garantizan su sobrevivencia; entre ellos encontramos a las relaciones públicas, área que se dedica a vigorizar cotidianamente a la comunicación.

Antes aludí a la existencia de dos tipos de relaciones públicas en una organización, las internas y las externa. Esta diferenciación sólo la hago tomando en cuenta a los públicos a los cuales se dirigen ambas. Como su nombre lo indica, una de ellas se dirige a los públicos internos y la otra a los externos.

Se ha hablado acerca de la comunicación dentro de las relaciones públicas en los capítulos anteriores, y he expuesto que es una actividad que forma parte de la organización. En el mismo sentido, en este capítulo quiero señalar que la comunicación es un elemento importantísimo para el desarrollo de la organización. Mi planteamiento se basa en considerar que primero debe haber una base firme de comunicación dentro de la organización, guiada a través de las relaciones públicas internas, y posteriormente fortalecerse a través de la comunicación con sus públicos externos.

En este panorama, las relaciones públicas internas tienen el mismo objetivo que las relaciones públicas en general, sólo que su labor se concreta en el público interno de la organización por razones funcionales, para facilitar su labor y agilizar sus tareas. Utilizan de igual forma a la comunicación como un medio para consolidar sus objetivos.

El objetivo general de las relaciones públicas internas según Jorge Ríos Szalay, es "establecer una comunicación recíproca que tienda a lograr que los recursos humanos de la organización colaboren satisfechos con ella y por tanto sus

actitudes hacia la empresa sean favorables, brindándole todo su apoyo, todo lo que esté de su parte para coadyuvar a la consecución de sus objetivos”.³⁰

Y si debo de mencionar objetivos más específicos retomo los mencionados por Roggero:

- Promoción de unidad de intentos y esfuerzos entre los que actúan en el interior de la misma organización.
- Activación y creación de un clima de máxima lealtad entre todos los empleados, reduciendo y eliminando los inevitables roces que pueden existir y que implican situaciones que no pueden ser consideradas como ideales para el clima que las relaciones públicas tienen que obtener.
- Estimular al máximo el sentido de pertenencia a la organización en que actúan los empleados, ya que esto es indispensable para obtener resultados positivos y aportar beneficios a todas las posiciones jerárquicas.
- Información a todos los niveles internos sobre intereses y sobre las diferentes modalidades de actuación de las políticas de responsabilidades sociales que la empresa, entidad y organización desean llevar a cabo frente a la comunidad en que actúan y también, para casos especiales, respecto a la región o a toda la nación.
- Manutención o creación de la atmósfera o de especiales reglas para que puedan realizarse efectivas y duraderas comunicaciones o doble vía.
- Documentación a todos los niveles sobre actos no oficiales de la organización, de manera que se eviten todos los “se dice” que los mismos podrán haber causado.
- Hacer evidentes y claramente identificables todos los principios que forman la política de la dirección en todos los sectores, para todos los acontecimientos y los casos en que haya cambios sustanciales respecto a las direcciones seguidas hasta ese momento.

³⁰ Ríos Szalay, Jorge, Relaciones públicas, su administración en las organizaciones, p. 56.

- Hacer comprender de manera definitiva cuáles son las obligaciones y deberes a todos los niveles y en todos los sectores que intervienen en la vida interna de la empresa o entidad.
- Poner en claro cuáles son los problemas y las necesidades tanto por parte de la empresa como de los empleados, sin que haya posibilidad de error.

Entendiendo así a las relaciones públicas internas, se ha de procurar escapar del dicho popular: “*Candil de la calle oscuridad de su casa*”, frase muy socorrida por empresas que tienen una gran relación con su público externo, pero que descuidan al público interno; lo cual es muy grave, pues para poder estar bien con los demás, es necesario estar bien con uno mismo, y en este caso la organización debe tener relaciones públicas internas estables y equilibradas para proyectar una imagen favorable en su público externo.

Cuando se decide poner en acción un programa de relaciones publicas, la comunicación es un elemento de empuje para la organización. Argumentando lo anterior, Carlos Bonilla subraya que el componente para hacer efectiva, activa y dinámica a la organización, es la comunicación: “Si las comunicaciones no fluyen en el sentido o con la intensidad adecuada; del mismo modo que una instalación eléctrica mal realizada o una corriente sin el voltaje adecuado, nunca podrán completar el proceso de electrificación, esto mismo sucede con la comunicación en una organización”.³¹

Siguiendo con la comparación que hace Bonilla de la comunicación con una instalación eléctrica, puedo decir que aparte de los elementos que él señala también se necesita de un instalador y un regulador; el instalador es el ser humano que se dedica a establecer los lazos comunicativos (el emisor que puede ser la organización o cualquier público); y el regulador o reguladores podrían ser los encargados de las relaciones públicas internas, que serían los autorizados para mediar las relaciones y los intereses entre los miembros de la organización.

³¹ Bonilla Gutiérrez, Carlos Alfredo, Comunicaciones Internas en las organizaciones, p.56.

Es así como la organización como sistema, lleva a coordinar funciones específicas para personas determinadas, es decir, tienen roles que desempeñar. Cada función se ve apoyada por la otra para salir adelante y así llevar el rumbo de la organización en base a su cometido. Pero para esto, es indispensable que el elemento “comunicación” haga su aparición e intervenga en cada una de estas relaciones funcionales que se establecen en la organización.

Maria Abtonieta Rebeil y Cecilia Ruiz Sandoval aseguran que: “Es imperativo lograr que su gente no sólo conozca y comprenda los propósitos, objetivos y metas de los planes institucionales (administración por objetivos, educación en valores, compensación variable ligada a resultados, planeación de carrera y vida, etc...), sino que se apropie de ellos, los viva diariamente y sean estos los que provean de significado a su desempeño excelente. Por ello, el manejo estratégico de la comunicación interna juega un papel decisivo en la instrumentación de innovaciones, valores, políticas, procedimientos, programas de calidad, multihabilidades, etc., debido a que actúa como catalizador de la energía grupal y también como orientador de los esfuerzos de los miembros de una empresa”.³²

Tomando en cuenta que el factor humano es un componente primordial en una organización, es indispensable analizar como se establecen sus relaciones y como utilizan a la comunicación para interactuar entre ellos. Así mismo, reitero, es interesante considerar a la organización como un sistema, analizar la interdependencia que existe entre todas las partes de la organización y que tan importante es tener un equilibrio en ella.

El análisis de interdependencia que se debe hacer entre las partes que forman a la organización puede ser tomado en cuenta desde la perspectiva de las relaciones públicas, pues es la encargada de velar por los intereses comunes de ambos

³² Rebeil Morelia, Maria Antonieta y Ruiz Sandoval Reséndiz, Celia (coordinadoras), El poder de la comunicación en las organizaciones. p.266.

públicos (internos y externos), y de mantener una armonía constante en la organización. De tal manera, al motivar a cohesionar intereses se intenta mantener la interdependencia entre los públicos.

Lo anterior hace necesario que exista en las organizaciones un alto grado de interdependencia entre sus miembros, que los nutran de informaciones que los ayuden a laborar, a integrarse y a sentirse parte de la organización. Debe ser sabido por los miembros que existe la interdependencia y que las funciones de uno, aparte de involucrar al otro, le afectan.

A través de la comunicación en las relaciones públicas internas, la organización y su personal pueden transmitir y unificar los significados, los intereses, intenciones, valores y principios; las técnicas y herramientas específicas sobre la forma de hacer las cosas, así como lo que se puede esperar de aquélla y de las personas que colaboran. Se establecen amplias redes de comunicación que dan sentido a lo que se hace, lo que facilita de forma natural el compromiso organizacional.

Las organizaciones son un tipo de sistema social y, siguiendo a Niklas Luhman en su *Teoría de la sociedad*, "...lo social y el ser humano son entidades autónomas..."³³. Sin embargo, un elemento esencial que los articula es la comunicación, debido a que ésta es la que nos permite adquirir sentido en las organizaciones.

El sentido lo alcanzamos en el momento de comunicarnos con los demás, ya que es cuando se ponen en juego situaciones, expectativas, valores, criterios, conceptos, etc. Por medio de la interacción personal es como podemos ayudarnos a darle un mayor sentido a nuestras actividades a nuestra vida en general.

³³ Lhuman, Niklas, *Teoría de la sociedad*, p.34.

La idea de dar sentido por medio de la comunicación no se opone a la necesidad de introspección o de apartarnos de vez en cuando de nuestra rutina diaria, o de realizar una actividad en lo individual; es importante considerarla como un ingrediente esencial que le da forma a nuestras tareas diarias. Así mismo, no se refiere a divulgar los secretos de la organización, sino a aquella información común a todos los colaboradores que les permita entender y comprender mejor su papel dentro de la organización y, así proyectarlo, en la medida de lo posible, hacía otros ámbitos de su vida.

Estos señalamientos, aunque forman parte de la premisas de las relaciones públicas internas, son muy frágiles en la práctica, ya que la comunicación no siempre tiene un mismo camino dentro de la organización (en un proceso de comunicación invariablemente hay alternativas); todo es tan versátil que las redes comunicacionales muchas veces se ven limitadas por distintas variables, que aunque muchas de ellas se presentan de forma individual, afectan de una u otra forma al grupo.

Por tanto, no debe sorprender que la dinámica de la comunicación en las relaciones públicas internas se vea afectada por elementos externos (medio ambiente); no todo dependerá de lo que suceda dentro de la organización; se involucrarán situaciones, motivaciones, actitudes, que el empleado “viva” en su entorno, fuera del área laboral. Si se recuerda, es la carga ideológica, social, política, económica que cada individuo tenga: su contexto, interviniendo en los roles que cada individuo desempeñe en la organización.

Cada una de estas variables forma parte de la dinámica de la comunicación, inyectándole contrastes; de lo contrario se estaría hablando de un organismo estático, en el cual no encontraríamos rastros de energía, y no sería factible analizarlo como entidad viva.

A fin de cuentas, ¿no se desea que todas las personas que laboran en la organización se encuentren comprometidas con ella? y acaso ¿la organización no busca saber qué desean sus públicos de ella?. Dar respuesta a éstas y otras interrogantes similares proporciona un sentido a la dinámica de comunicación, y da la oportunidad a los miembros y a la organización de conocerse y desenvolverse paralelamente.

La dinámica comunicacional en la organización estimula la cooperación y la satisfacción en el trabajo, porque mediante ella los miembros del grupo de trabajo pueden saber lo que cada uno está haciendo y qué es lo que piensa él de su grupo y de su labor. La comunicación fomenta el pensamiento colectivo, ayuda a conseguir el mutuo entendimiento y la cohesión social, fundamentales para la cooperación y la satisfacción en el trabajo.

CAPÍTULO IV

LA COMUNICACIÓN EN LAS RELACIONES PÚBLICAS INTERNAS Y EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1. MOTIVACIÓN Y COMUNICACIÓN EFICAZ

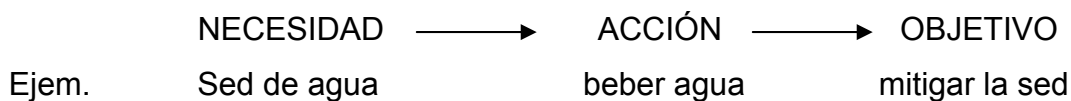
La comunicación influye con su discurso, a través de los mensajes que son enviados por el programa de relaciones públicas internas dirigido a los empleados. Sin embargo, como se ha señalado en capítulos anteriores, en el proceso de comunicación, la decodificación o la asimilación de la información no se da igual en todos los destinatarios. El empleado tiene, como individuo y como parte de un todo organizacional, patrones que lo llevan a tomar decisiones o acciones; estas directrices o motivaciones como muchos autores les han llamado, son parte de un estudio extenso acerca de las constantes respuestas que se desean encontrar en relación al desempeño del personal ¿qué busca el individuo dentro de una organización?. Interrogantes que llevan a indagar los aspectos motivacionales del individuo, que darán pauta para seguir de cerca el comportamiento del empleado como unidad indispensable para fortalecer el desarrollo de la organización.

Estimular a los empleados a realizar mayores esfuerzos, supone la intervención del concepto “motivo”, mismo que representa una fuerza interna del individuo que lo incita a realizar una acción. Siendo esto cierto, es preciso ayudar a encontrar ideas que impulsen a la actuación de estas fuerzas y las dirijan a fines benéficos de manera común.

Bryans y Cronin fijan su atención en la percepción y en las actitudes del individuo, pues consideran que estos elementos tienen implicaciones significativas para la comunicación como proceso de reconocimiento de conductas dentro de la organización. En una relación organización-empleado, cada uno de los participantes en la transacción tiene algo que ganar de una situación donde la comunicación es efectiva. A la organización le puede brindar la posibilidad de que el empleado entienda mejor los objetivos generales; al empleado le puede dar la oportunidad de crear una imagen de la organización, cómo contribuye a la realización de los objetivos y la manera en que su función encaja dentro de la perspectiva más amplia de la organización.

Las dos partes tienen algo que ganar de un entendimiento, el cual a su vez debe estar influido en gran medida por los procesos de formación de actitudes y de comunicación. Sin embargo, se necesita algo más que el simple hecho de que una persona escuche lo que la otra tiene que decir; debe haber cierto grado de comprensión hacia el otro, y aprobación acerca de lo dicho. Esto puede significar, el que haya que modificar un curso de acción propuesto a fin de tomar en consideración los requerimientos de la otra persona.

Bryans y Cronin tratan de mostrar a la motivación como la voluntad de hacer un esfuerzo para alcanzar un objetivo o un resultado deseado que satisfaga las propias necesidades. El patrón básico de la motivación es, según los autores:



El análisis motivacional se basa en la satisfacción de las necesidades del sujeto. Las premisas se fundamentan en un sujeto meramente económico; con el avance de las investigaciones se percibe a un sujeto racional autorrealizado, y enseguida a un sujeto social y complejo. Ideas que van de la mano del desarrollo o la evolución de las Teorías de las organizaciones. Los supuestos de estas premisas son las siguientes, anota Juan Carlos Fresco:

1. Hombre económico racional. Las personas están motivadas por incentivos económicos. Suposición basada en que las personas son esencialmente pasivas y están manejadas, motivadas y controladas por la organización.

2. Hombre autorrealizado. Las personas se motivan a sí mismas. Ellas quieren y pueden madurar. La motivación viene de adentro.

3. Hombre social. El hombre actúa en diversos grupos de los cuales permanentemente recibe influencias que gobiernan su comportamiento en las organizaciones.

4. Hombre complejo. Las personas son complejas y variables y tienen muchos motivos que combinan dentro de un modelo complejo de motivos. Las personas están capacitadas para aprender nuevas motivaciones y responder a las diferentes estrategias de la dirección.

Como lo vimos en el capítulo anterior, estas premisas, fortalecidas por los experimentos que dirigió Elton Mayo en la Planta *Hawthorne*, de la *Western Electric Company*, que comenzaron en 1927 y terminaron en 1932, señala Gerald M. Goldhaber. Estudios que obtuvieron un importante impacto en los postulados de las ciencias de la conducta, en la dirección y en la industria; ya que fueron el primer intento de estudiar los factores del medio ambiente físico y social del empleado de una organización que podían afectar a su producción y a su moral laboral.

Después de este influyente trabajo, quedó demostrada la interacción grupal del individuo y la importancia que revisten las actitudes, capacidades y percepciones del empleado en el comportamiento de grupo dentro del ámbito organizacional. Los investigadores se dieron cuenta del significado del comportamiento del individuo en la organización, dando pauta a contribuciones para la teoría de la motivación.

Principales contribuciones a las teorías de la motivación.¹

CORRIENTE TEÓRICA	SUPOSICIONES SOBRE EL SER HUMANO	CONTRIBUCIÓN
ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA (TAYLOR)	HOMBRE ECONÓMICO	SER HUMANO MOTIVADO PRINCIPALMENTE POR LA RECOMPENSA ECONÓMICA
ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS (MAYO)	HOMBRE SOCIAL	IMPORTANCIA DE LAS ORGANIZACIONES INFORMALES EN EL COMPORTAMIENTO HUMANO
MASLOW	HOMBRE QUE BUSCA LA AUTORREALIZACIÓN	JERARQUÍAS DE NECESIDADES
HERZBERG	HOMBRE QUE BUSCA LA AUTORREALIZACIÓN	TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN E HIGIENE
MCGREGOR	HOMBRE QUE BUSCA LA AUTORREALIZACIÓN	TEORÍAS X, Y SOBRE EL SER HUMANO
VROOM	HOMBRE COMPLEJO (ENFOQUE CONTINGENTE)	TEORÍA DE LA EXPECTATIVA

La imagen del hombre económico tiene su origen en la idea de que los sujetos, dentro del trabajo, se sienten motivados a orientar sus acciones hacia la consecución de los objetivos de la organización debido a la promesa de una

¹ Tomado de: Bryans, P y T.P. Cronin, Teoría de la organización, el estudio de las relaciones humanas en la organización empresarial, p.53.

recompensa monetaria. El dinero es el principal motivador y, por lo tanto, el rendimiento individual puede controlarse mediante aspiraciones económicas.

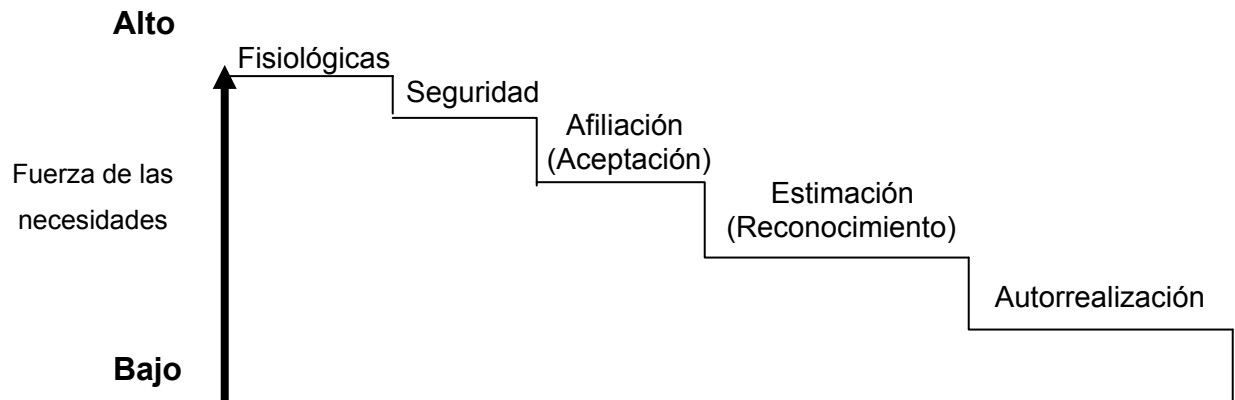
Si retomara la Teoría motivacional del hombre económico, la base teórica de las relaciones públicas no tendría sentido, a causa de que esta actividad debe y quiere ver al hombre como un sujeto que se nutre de necesidades fuera de la etiqueta económica, y que puede basar su actuar en la satisfacción de éstas. Las relaciones públicas, intentan mantener desde la unidad mínima un ambiente saludable que garantice el desarrollo tanto del individuo como de la organización.

La satisfacción en el trabajo no está en manos exclusivamente de los incentivos económicos que recibe el empleado, como lo resuelve Taylor. Claro que tiene un peso muy importante, pero existen otros factores que pueden provocar insatisfacción, como el elemento social y el de autorrealización que señalan las sucesivas teorías.

Es conveniente visualizar que la mayoría de las organizaciones comprenden la importancia de la remuneración como incentivo para mejorar el rendimiento (productividad), y el hecho de criticar el enfoque económico no significa que la remuneración no sea importante para los individuos. No obstante, se debe tomar conciencia de que la importancia atribuida a la remuneración puede variar de un individuo a otro y, lo más importante, que los empleados también esperan satisfacer otras necesidades, que no son de tipo económico.

Estas necesidades, esenciales para la motivación del individuo, lejos del alcance económico, fueron percibidas por teóricos como Maslow, a las que llamó: “necesidades básicas”²; estas son según su rango de importancia:

² Domette, Jean, Humberto López López, et.al., Las relaciones públicas en el siglo XXI, p.75.



Goldhaber las ubica como prioridad de necesidades y las refiere a:

- *Necesidades fisiológicas
- *Seguridad y protección
- *Pertenencia y actividades sociales
- *Estimación y posición
- *Autorrealización y ejecución

Maslow comienza a identificar elementos específicos de motivación; aparte de ubicar al sujeto como un ser social, lo ubica como un sujeto autorrealizado que intenta alcanzar distintas expectativas que concibe de manera individual. Sin dejar de interesar el entorno en donde se desenvuelve el ser humano, se intentan satisfacer necesidades personales.

Esta teoría nutre líneas muy específicas. Las necesidades fisiológicas se pueden basar sólo en cuestiones fuera del grupo (como individuales), pero las demás necesidades que menciona Maslow (seguridad, afiliación, estimación y autorrealización) son cuestiones que se involucran necesariamente con las interacciones con otros sujetos. La autorrealización juega un doble papel, pues puede estar involucrada también con cuestiones individuales. Esto quiere decir, que el ser humano no solamente se guía por los planteamientos (políticas) organizacionales, sino que también el elemento individual (autorrealización) y social hacen presencia en el comportamiento organizacional.

Basándose en las aportaciones de autorrealización de Maslow, Herzberg plasma dos factores de satisfacción de las necesidades del individuo; uno al que le llama de “higiene”, que asegura Golhaber se ve influenciado por las políticas y la administración de la organización; y el otro de “motivación” que es afectado por la supervisión, las condiciones laborales, el salario, la posición y la seguridad, etc.

Herzberg intensifica la participación que tiene la administración y las políticas de la organización como factores motivadores para el individuo, aunque con menor fuerza representan elementos motivadores. Apuntando a una crítica me atrevo a cambiar de posición las relaciones interpersonales que Herzberg cita en la insatisfacción en el trabajo, mi argumento está basado en la consideración de que las relaciones interpersonales son factores motivadores, en la medida que existan relaciones públicas que garanticen el eficaz establecimiento de éstas y velen por su fluido desenvolvimiento. Desde mi punto de vista, puede representar una necesidad de orden superior para el sujeto visto como un ser social, y por tanto, aunque no siempre se presentarán favorables para él (las relaciones interpersonales), deben ser motivadores y representar satisfactores en el trabajo.

CAUSAS DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	CAUSAS DETERMINANTES DE LA INSATISFACCIÓN EN EL TRABAJO
<p style="text-align: center;">FACTORES MOTIVADORES</p> <p style="text-align: center;">LOGRO RECONOCIMIENTO EL TRABAJO EN SÍ RESPONSABILIDAD ASCENSO</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>NECESIDADES DE ORDEN SUPERIOR FACTORES INTRÍNSECOS</p> <p>PRESENCIA = SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO AUSENCIA / INSATISFACCIÓN EN EL TRABAJO AUSENCIA = FALTA DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO</p>	<p style="text-align: center;">FACTORES DE HIGIENE</p> <p style="text-align: center;">ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS DE LA COMPAÑÍA SUPERVISIÓN SALARIO RELACIONES INTERPERSONALES CONDICIONES DE TRABAJO</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>NECESIDADES DE ORDEN INFERIOR FACTORES EXTRÍNSECOS</p> <p>PRESENCIA / SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO PRESENCIA = SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO AUSENCIA = INSATISFACCIÓN EN EL TRABAJO EL SIGNO / SIGNIFICA QUE NO EXISTE UNA EQUIVALENCIA³</p>

Douglas McGregor por su parte apuesta a dos contradicciones, la Teoría X y la Teoría Y. La Teoría Y basada en los postulados de Maslow y Herzberg; y la Teoría X una refutación total, en donde señala que el individuo tiene poca disponibilidad en el trabajo, su labor esta manipulada necesariamente, deja la toma de decisiones a terceros y evade todo tipo de responsabilidad. El principio central de la organización que se deriva de la Teoría X, es la dirección y el control por medio del ejercicio de la autoridad.

Más que llegar ha ser Teorías de las motivaciones, estas propuestas que hace McGregor constituyen modelos organizacionales, en donde podemos ver la

³ Bryans, P y T.P. Cronin, Teoría de la organización, el estudio de las relaciones humanas en la organización empresarial, p.27

representación de la organización en dos distintas vertientes, en la Teoría X como una organización clásica-invariable y en la Teoría Y como una organización dinámica.

TEORÍA X.

1. El individuo en general muestra una desaprobación al trabajo y si puede, tratará de evitarlo.
2. Por la razón anterior muchas personas deben ser controladas, coercionadas, dirigidas y amenazadas con penalidades para lograr que trabajen y se alcancen los objetivos de la organización.
3. El individuo en general prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades.
4. Relativamente tiene poca ambición y sobre todo busca seguridad.

TEORÍA Y.

1. El gasto de esfuerzo físico mental dentro del trabajo es tan natural como un juego o un descanso.
2. El control externo y las amenazas con penalidades no son los únicos medios para lograr esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
3. Las personas ejercerán autodirección y autocontrol dentro del cumplimiento de los objetivos que se han impuesto.
4. La perpetración de los objetivos es una función de la recompensa asociada con su logro.
5. El término medio de las personas aprende bajo condiciones idóneas, no sólo aceptando, sino también buscando responsabilidades.
6. La capacidad de ejercer relativamente un alto grado de imaginación, ingenuidad y creatividad en la solución de problemas organizacionales es extensa, no estrecha y distribuida en la población.

La Teoría X vislumbra a un sujeto débil que trabaja sometido a las reglas que le son impuestas, se deja guiar por todos los mandatos que le atribuyen, no tiene iniciativa; un sujeto pasivo que no brinda ni exige demasiado. Este sujeto, se

desenvuelve en una organización donde los canales de comunicación son descendentes, en donde la toma de decisiones se hace desde las jerarquías superiores y en la cual no se permite saber más de lo que la propia dirección desea transmitir a los empleados. El principio central de la organización que se deriva de la Teoría X, señala Goldhaber, es la dirección y el control por medio del ejercicio de la autoridad; se concentran sus fuerzas para motivar y satisfacer las necesidades más bajas, es decir, las que se encuentran a los niveles fisiológicos.

Mientras que en su Teoría Y, McGregor nos muestra a un sujeto activo, dispuesto a participar tanto en la labor que le ha sido asignada, como en la propia toma de decisiones de la organización; un sujeto decidido a buscar su autorrealización junto con la obtención de los objetivos de la organización. El principio central que se deriva de la teoría, señala el mismo autor, es el de la integración; la creación de unas condiciones que les permitan a los miembros de la organización alcanzar más fácilmente sus propios objetivos dirigiendo sus esfuerzos para conseguir el éxito de la organización.

A pesar de ser opuestos los lineamientos de la Teorías X y Y, McGregor afirma que: “Los auténticos objetivos de la integración pueden conseguirse dándole al empleado la libertad necesaria para satisfacer sus más altas necesidades, y al mismo tiempo procurando que se esfuerce para conseguir los objetivos de la organización; cuando la gerencia y los empleados integran sus objetivos, todos los beneficios recaen en la organización”.⁴

⁴ Ibidem. p.77.

Teoría X	Teoría Y
La mayoría de los mensajes fluirán en dirección descendente, desde la cumbre hasta la base de la línea de organización.	Los mensajes seguirán una dirección ascendente, descendente y horizontal por toda la organización.
La toma de decisiones estará en manos de unas pocas personas situadas en la cumbre.	La toma de decisiones estará completamente descentralizada.
Las interacciones con sus empleados serán mínimas, y éstas estarán dominadas por el recelo y la desconfianza.	Las interacciones con los empleados serán frecuentes y honradas, y tendrán lugar en un ambiente de confianza.
Las comunicaciones descendentes estarán limitadas a mensajes informativos y al anuncio de las decisiones tomadas, con lo que creará las condiciones necesarias para que prosperen los rumores, lo cual será una manera de complementar los mensajes procedentes de la cumbre.	El flujo descendente de los mensajes será suficiente para satisfacer las necesidades de los empleados.
Debido a que las comunicaciones ascendentes serán prácticamente inexistentes, la toma de decisiones estará basada en informaciones parciales y, con frecuencia, inexactas.	La toma de decisiones estará basada en los mensajes procedentes de todos los niveles de la organización, con lo que se mejorará la calidad y la exactitud de las decisiones tomadas.
Las comunicaciones ascendentes se verán limitadas a cajas de sugerencias, rumores y “sistemas de espionaje” (empleados que secretamente facilitarán a la gerencia información sobre otros empleados).	Debido a que el feedback seguirá una dirección ascendente –debido a que la gerencia “escucha”- no será necesario ningún sistema ascendente complementario.
	Existirá un ambiente de confianza, mutua reciprocidad, intimidad y desarrollo, con lo cual se eliminará la necesidad de propagar rumores complementarios. Los empleados reconocerán su participación en el proceso de toma de decisiones. percibiendo que sus objetivos están integrados con los de la gerencia. ⁵

Goldhaber descifra la diferencia que existe entre ambas teorías en lo que se refiere a la comunicación en la organización, y sugiere el cuadro anterior.

⁵ Goldhaber, Gerald M., Comunicación organizacional, p.75.

La Teoría Y se acerca mucho a los postulados de las relaciones públicas y desarrollo organizacional que se plantean en este trabajo; como menciona Carlos Fernández Collado : “al abrir los canales de comunicación entre los trabajadores y la administración se podrán establecer objetivos compartidos (la integración de las necesidades individuales y organizacionales), con lo que se lograría un mayor compromiso de trabajo y niveles más altos de rendimiento y satisfacción”.

Contrario a la afirmación de McGregor y de Fernández Collado, Golhaber asegura que la Teoría Y de McGregor podría frustrarse por el intento de unir objetivos individuales con objetivos organizacionales o, por lo menos, tendrá serios inconvenientes para desenvolverse.

“La Teoría X y la Teoría Y son suposiciones fundamentales sobre la naturaleza del hombre que influencia a la gerencia para adoptar una u otra estrategia (...) es necesario admitir que es muy poco probable que los objetivos del individuo se integren con los de la organización debido, principalmente, a las diferencias de valores existentes entre los empleados. Por lo tanto, la teoría de McGregor o cualquier otra teoría que esté basada en la integración, tendrán serias dificultades para soportar el desafío de la organización post-industrial”.⁶

Esta aseveración es un reto para las relaciones públicas, como actividad que busca vigorizar la cohesión de intereses entre la organización y sus públicos. La interpretación que merece, es que Golhaber se refiere a que unir intereses representa un desafío, cuestión que no se niega, sin embargo, las relaciones públicas se encuentran con este tipo de desafíos a los cuales deben enfrentarse y, no debe representar una intimidación o límite para llevar a cabo su tarea.

⁶ Ibidem. p.95.

Hacia los años 80's William G. Ouchi se encargó de identificar aquellas organizaciones norteamericanas que tenían un estilo japonés de administración. Les llamo organizaciones Z por distinguirlas de las organizaciones A (de americanos) y de las J (de japoneses). Esta teoría plantea que se consigue una mayor productividad al implicar a los trabajadores en los procesos de la organización generando una responsabilidad colectiva.⁷

A su decir las llamo Z para continuar la tradición que McGregor inició con las Teorías X y Y. Las características principales de la Teoría Z son:

Ámbito	Organización A	Organización J y Z
Empleo	A corto plazo	De por vida
Habilidad	Especializadas	Polivalente
Comunicación	Vertical	Multidireccional
Decisiones	Proceso individual de toma de decisiones	Proceso colectivo de toma de decisiones
Interés	Interés segmentado	Interés holista

Con estas cualidades, las organizaciones tipo Z rompían con el mito de que las organizaciones, del modelo llamado "toyotista", eran privativas de la cultura japonesa. En su lugar Ouchi puso sobre la mesa de la discusión organizacional un nuevo modo de gestión.

En el momento que el individuo acepta formar parte de una organización y reconoce sus objetivos, se vincula necesariamente a los objetivos organizacionales. Y de igual forma, cuando la organización acepta la colaboración de un individuo y reconoce sus objetivos, se vincula a ellos. De tal manera, tanto la organización como el individuo deben tener presente que hay una reciprocidad al ver realizados sus objetivos y que será viable encaminarlos en la misma dirección.

⁷ Rodríguez Mansilla, Dario, Gestión organizacional, p.203.

Por tal motivo, es indispensable que se cree dentro de la organización un clima en donde tanto organización como individuos compartan objetivos comunes, y consideren que estos se verán realizados con el esfuerzo que ambos puedan dedicar a su labor cotidiana.

Con todo esto, no se debe confundir y asumir que cuando ciertos objetivos individuales se logran, los objetivos de la organización también se alcanzan, e inversamente. Las situaciones que se presentarán continuamente en la organización son aquellas en donde los objetivos individuales y los objetivos organizacionales se guían por equivalencias, no se puede hablar de objetivos iguales, pues esto se presta a entrar en la confusión y pensar que la realización de uno traerá la obtención del otro⁸. Sin embargo, sí puedo decir que los objetivos pueden ser divergentes o paralelos en algunos momentos, pero deben tener intenciones similares, que los motiven a obtener los objetivos generales de la organización.

Es evidente que en las organizaciones grandes y complejas, los objetivos individuales pueden chocar con los de la organización. Amitai Etzioni, en su clasificación de las organizaciones, reconoce que los objetivos de los individuos pueden ser cambiantes con los fijados por la organización, y establece una diferenciación entre las organizaciones, de acuerdo con el grado de compromiso de los individuos para con los objetivos de la misma.

En su análisis se refiere a tres clases de organización, que corresponden a los tipos de poder empleados para generar el deseo de cumplir con los objetivos de la organización; éstas son:

- Organizaciones coercitivas; pueden ser las prisiones, cuyos miembros experimentan sentimientos negativos hacia los objetivos y su participación se describe como alienante. A fin de lograr su acatamiento el poder empleado es de tipo coercitivo y se basa el uso de amenaza o castigo físico.

⁸ Goldhaber, Gerald M., Comunicación organizacional, p.97.

- Organizaciones remunerativas o utilitaristas; pueden ser los bancos o las compañías industriales, cuyos miembros no sienten un alto grado de compromiso hacia los objetivos de la organización y su participación se define como calculadora. A fin de lograr su acatamiento el poder empleado es de tipo remunerativo, basado en el control sobre la asignación de recompensas, especialmente salarios.
- Organizaciones normativas; como la iglesia y los partidos políticos, cuyos miembros se sienten muy comprometidos con los objetivos de la organización y su participación se describe como moral. Para lograr su cumplimiento el poder empleado es de tipo normativo, basado usualmente en la persuasión moral.⁹

A este listado agregaría las organizaciones motivadoras. En párrafos anteriores en donde se trata sobre la motivación de los individuos, aparecen los tipos de necesidades que las personas buscan satisfacer en su trabajo. Este tipo de organizaciones basarán su actuar en la satisfacción de necesidades de sus públicos, será este el poder que emplearán para el acatamiento. Y como ejemplo, pongo cualquiera que así este dispuesta a hacerlo: prisiones, bancos, compañías industriales, iglesias, partidos políticos, escuelas, club, etcétera.

No dudo que existan obstáculos para empalmar intereses u objetivos entre públicos y organización, pero es un reto conseguirlo y es de gran importancia hacerlo palpable a los miembros de la organización, pues al cabo de su realización la organización se verá favorecida.

Con base en las reflexiones anteriores, se dice que las Teorías de Maslow, Herzberg, McGregor y Ouchi tienen líneas teóricas similares y basan su explicación en un sujeto social autorrealizado, en donde aparte de vigilar la realización de los objetivos de la organización, también hay una preocupación por la realización de los

⁹ Etzioni Amitai, Organizaciones modernas, p. 54.

objetivos individuales. Se distinguen dos categorías de necesidades, unas débiles y otras que tienen más fuerza para el individuo.

TEÓRICO	NECESIDADES DE ORDEN SUPERIOR	NECESIDADES DE ORDEN INFERIOR
MASLOW	AUTORREALIZACIÓN ESTIMACIÓN	SOCIALES PROTECCIÓN/SEGURIDAD FISIOLÓGICAS
HERZBERG	FACTORES MOTIVADORES: LOGRO RECONOCIMIENTO EL TRABAJO EN SI RESPONSABILIDAD AVANCE	FACTORES DE HIGIENE: POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN DE LA COMPAÑÍA SUPERVISIÓN SALARIO RELACIONES INTERPERSONALES CONDICIONES DE TRABAJO
MACGREGOR	TEORÍA Y SOBRE LA VISIÓN DEL SER HUMANO	TEORÍA X SOBRE LA VISIÓN DEL SER HUMANO
OUCHI	TEORÍA Z SOBRE GRUPOS SOCIALES	TEORÍA Y DE ORDEN ORGANICISTA

Las proposiciones de estas teorías, son paralelas y determinan que las necesidades de mayor peso para el individuo son aquellas que tienen que ver con la autorrealización, coinciden en que el individuo vigoriza su actuar al satisfacer éstas. En determinadas situaciones, algunos individuos pueden atribuir mayor importancia a los factores extrínsecos de su trabajo que a los intrínsecos.

Las actitudes frente al contenido del trabajo pueden variar de acuerdo con el nivel de habilidad, el medio cultural o la personalidad. Esta idea pertenece a otro enfoque de las motivaciones y este se denomina: “Enfoque del ser humano complejo”, sus postulados son:

- Las motivaciones del ser humano son complejas y pueden verse modificadas con el tiempo o las circunstancias de su propia situación.
- El hombre puede desarrollar nuevas motivaciones a partir de su experiencia.
- Las motivaciones de los individuos pueden variar de acuerdo con la organización a la cual pertenece o el trabajo que desempeñe.
- El vínculo entre satisfacción en el trabajo y productividad no es tan directo como lo planteará anteriormente la teoría de la autorrealización.
- La persona responderá ante las distintas estrategias gerenciales encaminadas a mejorar su desempeño y no existe una estrategia única que sirva para todos los trabajadores en todo momento.¹⁰

Este enfoque está basado en las teorías anteriores sólo que se agrega el elemento complejo. Ahora, se denota la variación de las motivaciones del individuo como parte esencial; éstas como todo en el ser humano no son estables, se pueden alterar por factores internos o externos. Así también, se indica que el vínculo entre satisfacción en el trabajo y productividad (rendimiento) no es tan directo, esto porque el individuo responderá ante distintas estrategias encaminadas a mejorar su desempeño y, así, las motivaciones no son el único camino. Sin embargo, desde mi perspectiva, es un camino indiscutible para llevar al desarrollo.

En esta alteración de las motivaciones puede tener importante participación la comunicación en las organizaciones, ya que puede ser un medio para incentivar o motivar a los trabajadores; un medio por el cual se transmitan cuestiones de motivación para el empleado, que le permitan satisfacer su afán por conocer y que le permitan sentirse integrado a la propia organización. El análisis motivacional, se hace para conseguir una eficaz relación entre los diferentes públicos; se debe hacer un sondeo acerca de lo que el público desea obtener al laborar en la organización, pues esto dará dirección al camino que la comunicación deberá seguir.

¹⁰ Bryans, P y T.P. Cronin, op.cit., p.47.

Ya que las relaciones públicas trabajan directamente con la opinión pública, debe ser parte de su labor conocer las motivaciones de este público; de hecho, planteaba como parte de la etapa de investigación de un programa de relaciones públicas, la indagación de las motivaciones de los públicos a los cuales se dirige.

La mayoría de los autores que tratan el tema de las relaciones públicas, aseguran que es necesario involucrar al empleado en la organización, de forma que se crea y se sienta parte de ella; idea que sostengo; sin embargo, desde mi punto de vista también será necesario hacerle ver al empleado que dentro de esta organización puede satisfacer necesidades y desarrollarse individual, organizacional y socialmente.

Las teorías que he identificado, hacen visible la enorme complejidad del ser humano y el inconveniente que representa para las organizaciones, el regular y controlar las actitudes y comportamiento de los sujetos en el ámbito organizacional. Por esto, la idea de que los intereses u objetivos de la organización y de los públicos deben unirse, puede sugerir más que una unión, la regulación de la motivación de los individuos y la vinculación de esta a comportamientos organizacionales específicos; en donde los miembros de la organización vean como necesidad justificar los objetivos organizacionales con los individuales.

Darío Rodríguez asegura que hay otra mutualidad en donde no sólo las personas deben adaptarse a las condiciones establecidas por la organización, sino también ésta debe ser capaz de adaptarse a las demandas que los individuos plantean como condiciones para pertenecer y actuar como miembros del sistema organizacional. Una de las formas que reviste esta adaptación consiste en los distintos esquemas motivacionales desarrollados por las organizaciones para conseguir: a) que las personas estén dispuestas a ingresar y pertenecer como miembros del sistema organizacional; y, b) que las personas se interesen por hacer contribuciones efectivas, que vayan más allá de la mera permanencia física semi-pasiva.

Rodríguez además deja ver que el objetivo de los primeros teóricos de la organización se centraba fundamentalmente en lograr la predictibilidad de los comportamientos. Hoy en día, en cambio se intenta recuperar algo de la libertad del comportamiento. Se reconoce precisamente que en lo impredecible está la innovación y que ésta es un bien altamente valioso en un mundo en cambio.

La relación entre la organización y sus miembros es, por lo mismo, una relación de complejidades, de mutua adaptación, en que cada una de las partes (organización–miembros) pone a disposición de la otra su propia complejidad para que -al reducirla- se produzcan los límites y posibilidades del sistema organizacional.

2. LA INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN EN EL DESARROLLO DE UNA ORGANIZACIÓN

La tendencia natural de toda organización es crecer y desarrollarse. El desarrollo es un proceso lento y gradual que conduce al conocimiento de sí misma y a la plena realización de sus potencialidades. Así, el desarrollo de una organización le permite:

1. Un conocimiento profundo y real de si misma y de sus posibilidades,
2. Un conocimiento profundo del medio ambiente en que opera,
3. Una planeación adecuada y una ejecución exitosa.¹¹

Dicho de otra manera, el desarrollo permite tener una comprensión real de la organización y del medio ambiente que la rodea. Al conocer la organización, se puede determinar la estructura interna flexible que lleve a la adaptación de cambios, permitiendo planificar y lograr la eficiente conducción de la comunicación y de las relaciones al interior de la organización y con el ambiente. En consecuencia, la

¹¹ Bryan y Cronin, Teoría de la organización, p.28.

eficacia organizacional tiene relación directa con la capacidad de supervivencia y adaptación. Esta perspectiva apunta a diferentes elementos que se involucran para apoyar y lograr este desarrollo; y la comunicación, indudablemente, es uno de ellos.

Bonilla justifica que así como las organizaciones han sido creadas para alcanzar fines y lograrlos mediante la acción coordinada; también la comunicación destaca como un elemento fundamental, ya que proporciona la coordinación de actividades entre los individuos que participan en ellas: “(...) los propósitos comunicativos en la organización consideran la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, la interacción entre los miembros (...) y la participación en la toma de decisiones (retroalimentación)”.¹²

Con la misma idea, Bonilla asegura que sin un adecuado flujo de comunicación interna, los miembros de la organización no desarrollan adecuadamente sus actividades y esto repercute en el logro de los objetivos de la misma y en el propio desarrollo interno. De tal forma, es necesario procurar y preservar un buen funcionamiento de la comunicación dentro de las organizaciones, ya que no puede concebirse aislada de su entorno.¹³

El desarrollo de la organización lo centro a un desarrollo interno en términos de un proceso de mejora para los empleados, involucrado con la interacción cotidiana y con la cohesión de éste público. Lo enfoco en términos de la comunicación de una organización, para el establecimiento de relaciones cordiales entre los empleados; mejorándolas de manera que beneficie tanto a los individuos como a la organización. Un desarrollo guiado por las motivaciones de los empleados y de la organización, en busca de cambios positivos para ambos.

Este desarrollo tiene sus cimientos en la idea de que el sujeto tiene la necesidad de identificarse con otros sujetos y así desenvolverse en distintos ámbitos,

¹² Bonilla Gutiérrez, Carlos, op.cit., p.31.

¹³ Ibidem. p.34.

entre ellos el organizacional. Cuando el individuo se reúne para formar una organización tiene distintos objetivos por cumplir (estos basados en necesidades), cuando sus objetivos se ven realizados tiene el ánimo para seguir adelante y luchar por objetivos comunes dentro de la organización.

Pero lo complicado viene cuando se intenta entrar en la práctica de una organización, pues los miembros de ésta no siempre se ven en situaciones favorables, en donde todo es ecuánime. Las situaciones, el contexto y, más aún, el sentir y el actuar de cada miembro son diferentes, lo cual complica aún más esta situación.

Jonh Paulik asegura, que aún en situaciones de máximas contradicciones, si se toman en cuenta algunas constantes humanas como: principio de igualdad, libertad, paridad, legitimidad, confianza, lealtad, solidaridad, colaboración, entre otros principios que son la base para mejorar las relaciones humanas, se puede lograr:

- Una adaptación (aún inicial) a la convivencia entre el ser humano y la organización.
- Un proceso correcto de introducción de los individuos en el cambio hacia la armonía en el trabajo.
- Un despliegue de iniciativas que tengan cuenta de la nueva realidad del trabajo y de los nuevos valores del trabajo.
- Procesos simultáneos de capacitación y de desarrollo humano, que hagan posible enfrentar el futuro del trabajo con la mirada puesta en la indiscutible capacidad del hombre, para revelar en los momentos supremos sus mejores cualidades.¹⁴

De alguna forma, estos principios se basan en las necesidades del sujeto y, por lo tanto, forman parte de las motivaciones de las cuales hablaba en el apartado anterior. Las motivaciones darán pie a seguir una actuación determinada en la

¹⁴ Paulik, Jonh V., La investigación en las relaciones públicas, p.34.

organización, a procurar que los empleados se sientan cómodos y satisfechos y, en este sentido, generen un ambiente de armonía.

El ambiente se plasmará con actitudes que los empleados manifiesten en su convivencia cotidiana, pues como base de mi línea de investigación tengo a la comunicación en las relaciones públicas; que tiene como objetivo el comportamiento humano, el cual representa según Urzaiz, "(...) un acto que exterioriza actitudes estables que ayudan a comprender por qué los hombres actúan, o son capaces de actuar, de determinada manera en cada caso concreto. Las actitudes se manifiestan como predisposiciones a actuar en sentido y modo determinados. Reflejan el contenido de una mentalidad persistente, disposición duradera, que no dependen sólo del libre albedrío del individuo que las adopta, sino que causa influencias de diversa índole: ecologistas, tradicionales, ideológicas, psíquicas, etc."¹⁵

Por lo anterior, las relaciones públicas internas se ven en la necesidad de complementarse con otras actividades; por ejemplo, la Psicología, la Sociología, los Recursos Humanos, etc., que se verán involucradas dentro del programa de relaciones públicas en distintos momentos, como en la investigación, en donde se analiza el comportamiento de los públicos.

El comportamiento moderado por las necesidades de los individuos permite observar que los públicos que forman parte de una organización deben tener como necesidad inmediata cumplir con los objetivos que la organización ha marcado y esto lo hacen basados en el rol que a cada uno le corresponde llevar como parte de este sistema organizacional.

Pero esto no se queda aquí, los grupos también buscan satisfacer una serie de necesidades asociadas a lo social y lo emocional, y también deben de ser prioridades para la organización. En primer lugar, porque la sensación que da en los miembros la satisfacción de sus necesidades brindará una mayor confianza para con

¹⁵ De Urzaiz, Jaime, De las relaciones públicas a la comunicación social integral, p.80.

ella y lo llevará a creer y a confirmar que ambos (organización-públicos) efectivamente pueden trabajar como un equipo que se guía por objetivos o metas comunes. Y en segundo lugar, porque permitirá a ambos desarrollarse.

En uno de sus postulados Carlos Bonilla establece que las relaciones entre organización y públicos deben perseguir, por medio de la comunicación, la satisfacción de las necesidades sociales del personal y la consecución de los objetivos institucionales de la organización de forma equilibrada.

Al pretender cumplir sus objetivos, organización y públicos, se ven involucrados en una dinámica de participación o un sistema interactivo, como señala Fernando Fernández Escalante. Esta dinámica de participación permite que las partes de la organización funcionen con miras al objetivo u objetivos perseguidos.

En palabras del autor: “El sistema interactivo de la organización se basa sustancialmente en la comunicación como factor de enlace y en tal sentido contempla, no sólo la comunicación a través de los canales establecidos (comunicación formal) sino también la que surge como consecuencia de las relaciones “cara a cara” dentro de los componentes humanos de las organizaciones. Esta comunicación entre personas sin vínculos de jerarquías, que persigue los mismos objetivos, maneja intereses comunes y que necesitan complementarse de alguna manera para lograr sus fines, entra en el campo de lo no formal”.¹⁶

El sistema interactivo está determinado por todas las relaciones que se establecen en la organización (dentro y fuera de ella) y se apoya en las redes de comunicación que existen para respaldarlo. El autor maneja la idea de que tanto la comunicación formal como la comunicación informal juegan un papel muy importante dentro de la organización. Indudablemente esto debe atormentar a las organizaciones tradicionales, basadas en redes comunicacionales formales, en

¹⁶ Fernández Escalante, Fernando M., Ciencia de la información y relaciones públicas o institucionales, p.32.

donde la información no existe (porque así lo quieren ver) cuando no transita por los canales formales. Sin embargo, es relevante notar que muchas veces la comunicación informal dentro de una organización es la que tiene un mayor peso para los empleados, que son los que entablan este tipo de comunicación en su labor diaria.

En estos tipos de comunicación no se puede dejar de considerar a las relaciones de poder que se dan en la organización, en las cuales la comunicación toma una función específica y, en muchas de ellas, sólo es utilizada como un medio de control, que lleva al objetivo que las relaciones de poder se plantean. Este reconocimiento no es la perspectiva de la comunicación en las relaciones públicas, sin embargo, tiende a presentarse constantemente. El mismo autor advierte que cuando se están llevando a cabo relaciones públicas internas es necesario recordar que:

- El trabajo es una actividad de grupo.
- Las relaciones están determinadas primordialmente por las características de su labor ejercida.
- El deseo de reconocimiento personal, de seguridad y de participación es más importante para el desempeño que las condiciones físicas externa del trabajo.
- Los motivos de queja son generalmente síntomas del temor del empleado de que pueda perjudicarse su posición social.
- Los grupos tienen una influencia decisiva en los hábitos.
- La inadaptación de una empresa a la formación de grupos sociales, en constante cambio, amenaza su estructura y exige una atención continua a las relaciones humanas dentro de la misma.

Por lo anterior, la participación del empleado es indispensable para lograr una cordialidad entre ellos, pues la integración de los objetivos individuales con los objetivos de la organización no será posible sin un cierto grado de confianza entre las partes interesadas. Y no sólo esto, sino que deben haber distintos elementos que

guíen el actuar de la organización para con los empleados, y estos podrían ser, según Redding:

- Apoyo
- Participación en la toma de decisiones
- Confianza y credibilidad
- Sinceridad y candor
- Énfasis en los objetivos de alta realización ¹⁷

El autor destaca, que si existen estos elementos dentro de una organización; existirá un “Clima gerencial ideal”. Desde nuestro punto de vista, indudablemente, aunado a una comunicación eficaz que genere la intervención de los elementos anteriores.

El apoyo se verá reflejado en el intento por satisfacer necesidades; la participación en la toma de decisiones será la respuesta a la comunicación que exista; la confianza y credibilidad se basará en el clima que manifieste la organización y en las relaciones existentes; la sinceridad y el candor también serán parte de la comunicación que se genere; y, finalmente, el énfasis en los objetivos de alta realización se reflejará en la intención de la organización por apoyar el logro de satisfacer necesidades, y en la idea de que el individuo deberá involucrarse en la organización para lograr ver realizados sus objetivos y los comunes, transmitiendo una imagen favorable de la organización a la que pertenece.

Con todo esto, también es indispensable mostrarle a los públicos que están dentro de un sistema, en donde se interactúa y en donde toda acción se verá impresa en cada una de las partes de este sistema; por tal motivo, será indispensable trabajar con base en objetivos comunes, que beneficien a todas las partes.

Debe existir una unión entre la organización y su público. Una de las cosas que más influyen en el

¹⁷ Goldhaber, Gerald M., Comunicación organizacional, p. 35.

criterio y buena reputación de una empresa es lo que sus propios empleados piensan y dicen de ella. Para que estos resulten mensajeros de buena voluntad,(...) deberán estar perfectamente informados sobre las actividades de la misma; habrán de notar con pleno convencimiento que participan en el progreso de la entidad, por lo que conviene reconocer el trabajo bien hecho y dar oportunidades para progresar.¹⁸

Esta unión, entre organización y públicos, puede ser dada por la comunicación que se establece entre los empleados y la organización; y es prioridad orientarla tanto a los intereses de la organización, como a los intereses de los empleados, estos últimos los agrupo de la siguiente manera:

Interés personal: Estado de salud y condición física, autorrealización, cómo encaja mi labor en la empresa, promociones, ascensos, oportunidades de desarrollo.

Interés social: Posición de la empresa, labores sociales, compromisos de la empresa con la comunidad, publicidad, propaganda de la empresa, relaciones públicas.

Interés cultural: Práctica y desarrollo de actividades intelectuales, oportunidades de aprendizaje, oportunidades de capacitación.

Interés económico: Poder de adquisición de bienes y servicios, salarios, utilidades, resultados financieros, inversiones, productividad o rendimiento.

Interés político: Interés por conocer las políticas de la empresa; manejos de la empresa con el exterior, con el gobierno y otras empresas; planes de la empresa.

Interés psicológico: Diversión y gozo (disfrute de sus momentos en todos los niveles).

Nigel Ellis y Pay Bowman aseguran que al orientar la atención en el interés de los empleados se fomentará la confianza, creando una atmósfera de sinceridad, en la que los empleados se consideren individuos con tareas, intereses y goces comunes, ambiente en el cual florezca un fuerte espíritu de solidaridad.

¹⁸ Ellis, Nigel y Bowman, Pay, Manual de relaciones públicas, p.88.

De lo contrario, expresa Bartoli, la organización que no pone atención en los intereses de sus empleados provocará que éste no se sienta motivado y no transmita una imagen atrayente de la organización (tanto dentro como fuera); por consiguiente, es preciso que se sienta mínimamente identificado con la organización, de manera que cualquier actividad le provoque una valoración personal y así contribuya a resultados colectivos.

El poner atención en los intereses de los empleados va de la mano de la comunicación, pues como función organizacional provocará el intercambio de mensajes, que permitan conocer los intereses que mueven a los públicos. Así se hace indispensable enviar mensajes concretos y oportunos a los públicos.

Los mensajes que se manejan en la organización tienen funciones que cumplir, Thayer identifica dentro de la organización tres sistemas de comunicación:

- Operacionales (datos relacionados con tareas u operaciones).
- Reglamentarios (órdenes, reglas e instrucciones).
- De mantenimiento–desarrollo (relaciones públicas y con los empleados, publicidad y capacitación).

Dentro de estas funciones se presentan cuatro condiciones específicas del flujo de mensajes en la organización, para informar, para persuadir, para ordenar e instruir y para integrar. Los mensajes a los cuales apuesto para mejorar las interacciones con los miembros de una organización son aquellos que tienen como función integrar, aunque desde mi punto de vista agregaría los mensajes disfuncionales o variables, que pueden tener varias de las funciones mencionadas incluidas como aquellos que van en función de generar una imagen para la organización que se pueden basar en la función de informar y en la función de persuadir.

De la mano con la clasificación que hace Thayer, Goldhaber los clasifica en función de su contenido y propósito, como mensajes de tarea, mantenimiento y humanos, y así los explica:

- Los mensajes de tarea están relacionados con productos, servicios o actividades de especial interés para la organización, tales como mensajes para la mejora del funcionamiento de un departamento, la mejora en la calidad de un servicio o producto. Implican información para los empleados sobre la manera de realizar mejor su trabajo: incluyen actividades como capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencias e ideas.
- Los mensajes de mantenimiento ayudan a la organización a seguir con vida y perpetuarse a sí misma. Entre estos se incluyen órdenes, dictados, procedimientos y los controles necesarios para facilitar el movimiento de la organización. Si los mensajes de tarea están relacionados con el contenido de la producción del sistema, los mensajes de mantenimiento lo están con la realización de la reproducción.
- Los mensajes humanos están dirigidos a los individuos de la organización, considerando principalmente sus actitudes, satisfacción y realización. Los mensajes humanos se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral, la motivación y el concepto que tiene de sí mismo los empleados. Tienden a romper con el rigor que la escala jerárquica plantea en las comunicaciones.¹⁹

Cada uno de los mensajes que se utilizan dentro de la organización, manejados por las relaciones públicas internas deben verse guiados por parámetros de estabilidad y desarrollo para la organización. De tal forma, convengo que estos mensajes pueden ser transmitidos en función de estas tres disposiciones.

¹⁹ Goldhaber, Gerald M., Comunicación organizacional, p. 234.

A pesar de que suene lógico que los mensajes que se deben utilizar en las relaciones públicas internas con los empleados son necesariamente los del tercer tipo que menciona Golhaber mensajes humanos, esto representa una falacia, pues el acontecer de una organización exige mantener un buen nivel de difusión de los diferentes mensajes, pues las reglas, las órdenes, las asesorías, etc., representan en sí mensajes que ayudarán de una u otra forma al mantenimiento de relaciones solidarias. Pero no negamos que los mensajes humanos pueden darle un mayor apoyo a la labor de las relaciones públicas y al desarrollo organizacional.

* * *

Se desvía la atención a los empleados porque ellos son un dispositivo de desarrollo; es decir, pueden ser generadores de él si la organización lo permite. Por lo cual, es preciso dar a conocer al empleado lo que hace la organización y cuál es la importancia de su trabajo para ésta. Informar a los empleados será una forma de motivarlos, haciéndolos partícipes de lo que sucede dentro y fuera, y demostrando que existe un interés para con ellos.

También se debe agregar que los empleados pueden representar una de las causas más constantes de los problemas que se presentan en la organización. Y de alguna forma es indispensable entablar una relación resistente y persistente con ellos para conocerlos y así evitar o solucionar problemas inequívocamente.

Fernando Amador Luna señala que: "Una vía para responder a la conflictiva en el interior de la organización es la comunicación. La comunicación puede ser el instrumento mediante el cual se logre poner en contacto a las partes para conciliar intereses, además, fungir como proceso coordinador de los subsistemas de la organización para el logro de sus objetivos".²⁰

²⁰ Amador Luna, Fernando, La comunicación organizacional. p.2.

Para esta conflictiva constante, lo principal será construir una estrategia de comunicación participativa, que presente principios y orientaciones generales y pueda, eventualmente plasmarse en planes específicos, alrededor de tal o cual aspecto de la comunicación, establece Bartoli. Esto puede verse favorecido, desde mi punto de vista, por otra actividad de muy reciente aparición y que puedo agregar en este momento: el desarrollo organizacional .

Basándonos en lo que dice Bartoli, es necesario esclarecer que la búsqueda de la participación de los empleados, puede basarse en la columna de cambio y en la motivación interna. Esto da fundamento para ratificar que las relaciones públicas y el desarrollo organizacional unidos, guiados y fortalecidos por la comunicación, podrán desempeñar un papel preponderante para la solución de problemas.

Varios autores coinciden en fijar como acontecimiento que marca el origen del desarrollo organizacional las investigaciones de psicología aplicada al trabajo en la fábrica *Hawthorne* de la *Western Electric Company*. Investigaciones que descubrieron la influencia de los factores de comportamiento (social, grupal e individual) en la obtención de resultados en el trabajo organizado.

Fernando Achilles de Faria Mello señala como orígenes:

a) La aplicación de la metodología de laboratorio (Grupos T y adiestramiento de sensibilidad) de la que fue el *Institute for Applied Behavioral Science* (NTL), la gran creadora y alimentadora.

b) La aplicación de la metodología de investigación-acción y retroinformación por medio del estudio y la investigación, el surgimiento y proceso del nuevo arte del desarrollo organizacional fueron influidos también por conocimientos y actividades en otras áreas, a saber:

- Teoría de los sistemas abiertos.
- Conceptos sobre sistemas socio-técnicos.
- Psicología organizacional.

- Desarrollo de las ciencias socio-administrativas.²¹

Luis Ferrer agrega como otro posible antecedente, las ideas de Douglas McGregor, quien ha sido considerado como uno de los primeros científicos del comportamiento que habló sistemáticamente acerca de implantar un programa de desarrollo organizacional .

“El desarrollo organizacional es un nuevo enfoque en las empresas, que data de los setentas. El medio cada vez más dinámico, oblige a las organizaciones a definir y planificar su cambio. desarrollo organizacional es un proceso del cambio planificado, debido a lo que el cambio puede ser reactivo a proactivo la tendencia al desarrollo organizacional es preparar la organización para adecuarse planificadamente a la necesidad de adaptación”.²²

Así se advierte, que el desarrollo organizacional surge como una alternativa de apoyo al cambio planificado, en donde el comportamiento del individuo desempeña el papel de motor de cambio. Dentro de esta perspectiva, Bonilla apunta, que uno de los propósitos fundamentales de esta disciplina es mejorar la conducta grupal y organizacional, como un medio para lograr la efectividad y la salud de la organización. En el ámbito teórico, se dice que: “Desarrollo organizacional es el esfuerzo planeado que abarca toda la organización administrativa desde arriba, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización a través de intervenciones planeadas de los procesos organizacionales, empleando conocimientos de las ciencias del comportamiento (Beckhard).²³

En esta definición se proyecta el esfuerzo planeado como base teórica, esto encaminado al propio cambio, pues el esfuerzo en sí encierra un proceso que puede

²¹ Guizar M., Rafael, Desarrollo organizacional (principios y aplicaciones), p.5.

²² Garza Treviño, Juan Gerardo, Administración contemporánea, p.3.

²³ Guizar M., Rafael, *op.cit.*, p.5.

ser preámbulo para el cambio. El desarrollo organizacional busca instrumentar un cambio individual y organizacional, para que una organización pueda adaptarse a las fuerzas de cambio.

Por otro lado, se encuentra la definición de Warren Bennis, “desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, los mercados y los nuevos desafíos, incluyendo el mismo cambio vertiginoso”.²⁴

Al encajar la estrategia educacional como elemento de esta definición, Bennis pone hincapié en la importancia del aprendizaje de los procesos, precisamente la idea del desarrollo organizacional, no sólo pretende intervenir de manera superflua e inofensiva, sino que con los procesos de desarrollo organizacional, se intenta intervenir en la organización de manera que los miembros, además de ser parte de estos procesos, se vean como aprendices y se visualicen como posibles asesores (consejeros), pensando que en un futuro pueden adaptarse a la dinámica constante de la organización.

Por otro lado, Harris dirige su proposición a la idea de que el desarrollo organizacional es la tendencia a destacar o enfatizar el mejoramiento de relaciones interpersonales como medio para impulsar a la organización.²⁵ El autor parte de una premisa que he venido señalando, el empleado como unidad de desarrollo, en donde la organización tiene la posibilidad a través de la comunicación, de impulsar a sus empleados para realizar labores que incrementen su bienestar y el bienestar de la organización.

²⁴ cit.pos., Ferrer Pérez, Luis, Desarrollo organizacional, p.15.

²⁵ Guizar M., Rafael, op.cit., p.5.

Luis Ferrer en un intento por esclarecer este concepto confirma, que el “desarrollo organizacional es la aplicación creativa, de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona”.²⁶

Esta definición agrega términos que articulan la operatividad del desarrollo organizacional; presentándose como estrategias para lograr mayor efectividad y salud en las organizaciones, guiando su creatividad a fortalecer relaciones y lazos comunicativos, que así provoquen el cambio.

Destacando algunas de las características más significativas del desarrollo organizacional, y algunas de las cuales se encuentran expresadas en las definiciones anteriores, Rafael Guizar, las enumera de la siguiente manera:

- Es una estrategia educativa planeada
- El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer como:
 - Problemas de destino ¿a dónde desea ir la organización?
 - Problemas de crecimiento, identidad y revitalización.
 - Problemas de eficacia organizacional.
- Hace hincapié en el comportamiento humano.
- Los agentes de cambio comparten un conjunto de mentas normativas:
 - Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
 - Transferencia de valores humanos.
 - Comprensión entre grupos.
 - Administración por equipos.
 - Mejores métodos para la solución de conflictos.

²⁶ Ferrer Pérez, Luis, Desarrollo organizacional, p.16.

Guiados por las definiciones anteriores,²⁷ se puede decir que el desarrollo organizacional se concreta en la aplicación de procesos estratégicos de cambio, que logren optimizar las habilidades y experiencias para la solución de problemas en una organización, legitimando el aprendizaje como elemento indispensable para la actividad que debe desempeñar el encargado de desarrollo organizacional o mejor conocido como agente de cambio.

En palabras de Wendel: “El desarrollo organizacional es una estrategia singular para mejorar la organización, que surgió a finales de los años cincuenta y principios de los sesenta. Originalmente basado en los descubrimientos de la dinámica de grupo y la teoría y práctica relacionadas con el cambio planificado, el campo ha revolucionado hasta convertirse en una estructura integrada de teorías y prácticas capaces de resolver o ayudar a resolver la mayor parte de problemas importantes a los que se encuentra el lado humano de la organización. El desarrollo organizacional es un proceso que se enfoca en la cultura, los procesos y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema”.²⁸

El desarrollo organizacional debe ser un proceso dinámico, dialéctico y continuo de cambios planeados, a partir de diagnósticos realistas de la situación en la cual esta inmersa la organización, utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos, para un constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico-administrativo y de comportamiento; de manera que aumente la eficacia y la salud de la organización, y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la organización y de sus empleados.

Orientado el desarrollo organizacional a la solución de conflictos a través del cambio; el cambio debe ser significado de progreso, desafío por encontrar

²⁷ Ver APÉNDICE 4. Definiciones de desarrollo organizacional que complementan las expuestas.

²⁸ Wendel L., French, Cecil H. Bell (traductora), Desarrollo organizacional aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización, p.2, 5.

prosperidad en la organización; debe ser visto como un proceso sistemático que requiere atención, pues afecta a la organización en general.

El cambio planificado es aquel que deriva de una decisión intencional de efectuar mejoras en un sistema de personalidad o en un sistema social, logrando tales objetivos con ayuda y orientación profesional.²⁹

El cambio planeado involucra una serie de estrategias y acciones que varían de acuerdo al análisis previo que se hace de cada organización, esto con el fin de identificar aspectos de insatisfacción y así determinar objetivos en los cuales se basará este proceso de cambio planificado. De aquí que, como menciona Zimmerman, “Podemos plasmar un cambio a fondo como proceso de aprendizaje organizacional que aspira a cambiar tanto actitudes y valores de los individuos como procesos y estructuras organizacionales. Consiste en una labor de comunicación cautelosa y a veces lenta, para que la organización se haga más inteligente”.³⁰

De acuerdo a la definición de Beckhard, el desarrollo organizacional involucra un cambio planeado que requiere diagnósticos sistemáticos, desarrollo de un plan de mejoramiento y movilización de recursos para llevar a cabo los propósitos. Dentro de las investigaciones, resaltan dos modelos de cambio planificado y estos son el modelo de Lewin y el modelo de investigación acción.

Lewin define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resisten a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas). Las tres fases para llevar a acabo el cambio planeado son:

²⁹ Luppitt, Ronald, Watson, Janne y Bruce Westley, La dinámica del cambio planificado, p.11.

³⁰ Zimmermann, Athur, Gestión de cambio organizacional, p.72.

1.- Descongelamiento: Esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento

2.- Cambio o movimiento: Esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.

3.- Recongelamiento: En este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales.

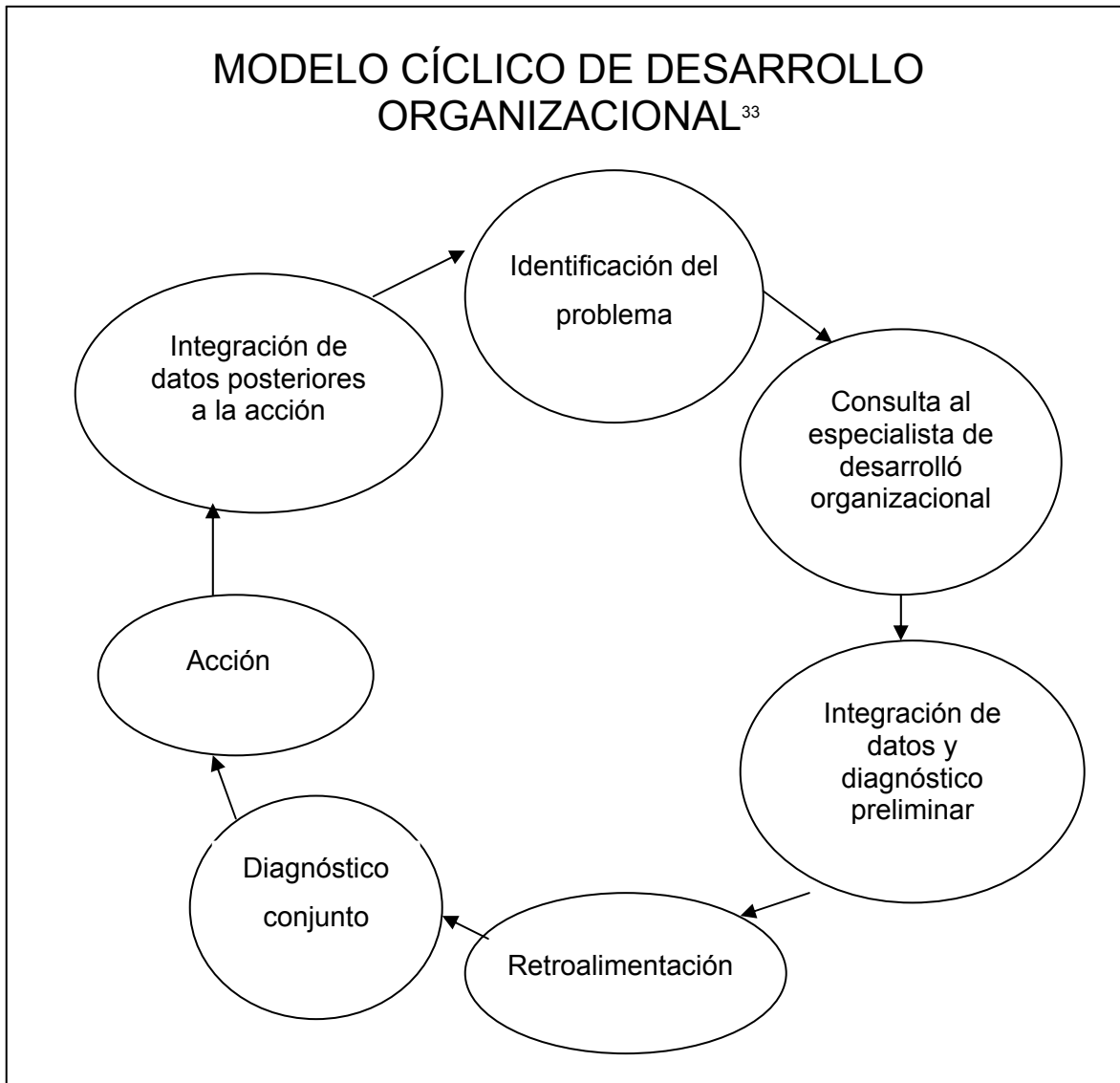
Además Lewin sostiene que estas fases o etapas se pueden lograr si:

- Se determina el problema.
- Se identifica su situación actual.
- Identifica la meta por alcanzar.
- Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
- Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.³¹

Por otro lado, el modelo de investigación-acción de amplia aplicabilidad; considera al cambio planeado como un proceso cíclico que involucra colaboración entre los miembros de la organización y los expertos en desarrollo organizacional, así como la identificación del problema, la acción y la evaluación.³²

³¹ Guizar M., Rafael, op.cit., p.28.

³² Ibidem p.32.



En la identificación del problema, el encargado de llevar a cabo el programa de desarrollo organizacional, el asesor o agente de cambio (puede ser externo a la organización o interno), tiene la necesidad y la obligación de investigar en qué consiste el problema (el problema pudiera involucrar movimiento de empleados, insuficiente comunicación, inefectiva coordinación, carencia de líderes, etc.); cuáles son las causas del problema, qué consecuencias a traído, quiénes son los

³³ www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/m/DesOrg-Morales.htm

afectados, y muchos cuestionamientos que aparecerán al ir resolviendo estos. El soporte de este primer paso será la investigación.

La consulta con un especialista en desarrollo organizacional demanda la colaboración y apertura de cada uno de los involucrados, pues no sólo él es el responsable de los resultados que se obtendrán, sino la organización en general se verá involucrada en los procesos de cambio.

La integración de datos y diagnóstico preliminar es usualmente una etapa de responsabilidad del consultor, quien tiene cuatro métodos básicos de recoger datos: mediante entrevistas, observación de los procesos, cuestionarios, y datos del desenvolvimiento organizacional. La participación debe ser una constante en todas las etapas, pero especialmente en la recopilación de datos y en las fases de evaluación. Los miembros comparten información en las diferentes etapas de instrumentación del cambio. De este modo, la opinión del grupo es la base del proceso de desarrollo.

En virtud de que el desarrollo organizacional es un esfuerzo de colaboración, los datos obtenidos son retroalimentación. La cual está diseñada para ayudar a la organización a determinar las fortalezas y debilidades de la organización o de unidades particulares en las cuales el consultor está trabajando.

En este punto el diagnóstico conjunto de problemas se discute la retroalimentación y se decide si hay un problema real que necesita resolverse. Este proceso tiene que juntar los esfuerzos entre la organización y los especialistas en desarrollo organizacional, para analizar conjuntamente la posible solución.

En la acción, la organización y el agente de cambio de común acuerdo convienen en las acciones a realizar. Esta fase corresponde al comienzo del proceso de "romper el hielo". La acción que deberá tomarse depende del problema, de la cultura organizacional y del tiempo y gastos que habrán de ahorrarse.

Dado que el desarrollo organizacional es un proceso cíclico, también debe efectuarse una recopilación de datos después de que las acciones han sido realizadas, por eso se lleva a cabo la integración de datos después de la acción. A través de este paso se puede monitorear, medir y determinar los efectos producidos por las acciones. Esta información es proporcionada a la organización y puede conducir a un nuevo diagnóstico y a la implementación de una nueva acción.

Con esta breve explicación del proceso que sigue un programa de desarrollo organizacional, se observa que la principal cualidad del modelo es ser cíclico e interactivo; un proceso recíproco entre la organización y el agente de cambio, de cuya relación exitosa dependerá la implantación efectiva de la estrategia de cambio.³⁴

Estos modelos describen las fases mediante las cuales se puede implementar un cambio planeado en una organización. En ellos se reitera que la acción para instaurar el cambio organizacional es precedido por un estado preliminar (llámese descongelamiento, diagnóstico o planeación de la acción), seguido por un estado de cierre (llámese el recongelamiento o evaluación).³⁵ Representan programas de mejoramiento que requieren una base de datos, es decir, se basan en hechos empíricos (efectivos) obtenidos de una manera sistemática para planificar la acción, emprenderla y evaluarla.

Entonces se sabe, que el programa de desarrollo organizacional es básicamente un proceso de investigación-acción-evaluación, diseñado para llevar a cabo cambios sistemáticos y así poder:

- Resolver problemas actuales,
- Aprender de la experiencia y adaptarse a los cambios; e
- Impulsar futuros cambios.³⁶

³⁴ Gray, Edmund R. Larry R. Smeltzer, *Management. The Competitive Edge*, p. 627-630.

³⁵ Guizar M., Rafael, op.cit., p.34.

³⁶ Ibidem. p.28.

Sin embargo, la tarea del desarrollo organizacional no se limita a la solución de problemas, sino que es una disciplina que esta apta para brindar valores como:

1. Oportunidades para que las personas se desempeñen como seres humanos y no como elementos de la producción.
2. Oportunidades para que cada miembro de la organización, así como ésta, desarrollen todo su potencial.
3. Aumentar la eficacia del organismo en función de todas sus metas
4. Crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante que signifique reto.
5. Proporcionar oportunidades a miembros de los organismos que influyen en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el medio ambiente.
6. Tratar a cada ser humano como persona que tiene diversas necesidades, todas las cuales son importantes para su trabajo y su vida.³⁷

Al brindar estos valores, claramente se ve cómo el desarrollo organizacional y las relaciones públicas llevan un camino de acción similar, pues ambas actividades buscan crear un ambiente satisfactorio, tienen la constante de brindar distintas oportunidades para los miembros como ver satisfechas necesidades individuales y comunes; así como brindar valores a través de esta tarea y buscar un desarrollo interno.

Lo anterior va de la mano con el concepto de cultura organizacional³⁸ que representa un sistema de valores y creencias compartidos. Los valores compartidos

³⁷ Ibidem. p.5.

³⁸ La cultura es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado. La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Cumple con varias funciones importantes al:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo
- Reforzar la estabilidad del sistema social

facilitan también la motivación, la cooperación y el compromiso. Y así también motivan a la eficacia de la organización.

El desarrollo organizacional exige, de manera conjunta, cambios estructurales en la organización formal (cambios en el organigrama, en los métodos y procesos, rutinas y procedimientos de trabajo, modificaciones en el proyecto de trabajo como enriquecimiento o ampliación del cargo, etc.) y cambios de comportamiento (en la cultura organizacional, en las relaciones interpersonales e intergrupos, etc.)

Los seguidores del desarrollo organizacional consideran que cambiar la estructura organizacional no es suficiente para cambiar una organización. La única manera viable de cambiarla, es cambiar su cultura, es decir, a través los sistemas en los cuales las personas viven y trabajan. Para que las organizaciones puedan sobrevivir y desarrollarse y para que exista la renovación y revitalización, debe cambiarse la cultura organizacional.

La implantación de la estrategia de desarrollo organizacional parte de la diferenciación entre los sistemas tradicionales (sistemas mecánicos) y los sistemas orgánicos (que utilizan la estrategia del cambio). El desarrollo organizacional sigue la tendencia de los sistemas orgánicos. Según Bennis, las características de los sistemas mecánicos en relación con los sistemas orgánicos son:

-
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones

SISTEMAS MECÁNICOS	SISTEMAS ORGÁNICOS
Sólo se da importancia a lo individual	Se da importancia a las relaciones dentro de los grupos y de éstos con otros.
Relaciones de autoridad-obediencia	Confianza mutua
Adhesión rígida a la responsabilidad delegada y dividida	Interdependencia y responsabilidad compartida
Estricta división de trabajo y supervisión jerárquica	Pertenencia a muchos grupos, con las consiguientes responsabilidades
Centralización de la toma de decisiones	Responsabilidad y control ampliamente compartidos
Solución de conflictos por medio de la imposición de la autoridad	Solución de conflictos por medio de la negociación o el proceso de solución de problemas ³⁹

Establecidos los perfiles del desarrollo organizacional, se unen estas ideas en la medida que la comunicación sirve como intermediario en las relaciones entre los públicos, y sobre las bases de las relaciones públicas busca armonizar el entorno en donde se desenvuelven, siendo este ambiente propicio para abrir camino al cambio cultural.

3. COMUNICACIÓN: MEDIO PARA FORTALECER EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Si desgloso el título que lleva este apartado, puedo considerar que estoy tomando en cuenta a la comunicación como un medio que tiene el poder de guiar a la organización a distintos fines, según sea la actuación que se busca. La

³⁹ Munich Galindo y García Martínez, Fundamentos de administración, p. 219, 220.

comunicación, debo marcar, modera distintos procesos y funciones en una organización y se ve involucrada en ellos constantemente.

Por otro lado, la comunicación es un medio para fortalecer el desarrollo organizacional; sin embargo, debe quedar claro que la comunicación no sólo refuerza esta función, sino que al verse involucrada en todas las funciones organizacionales, refuerza a cada una de ellas; pero en este caso, hablo del desarrollo organizacional, donde la comunicación se ve como un tonificador que rejuvenece y fortifica aquellas posibles debilidades, con respecto a sus públicos, que pudiera tener una organización.

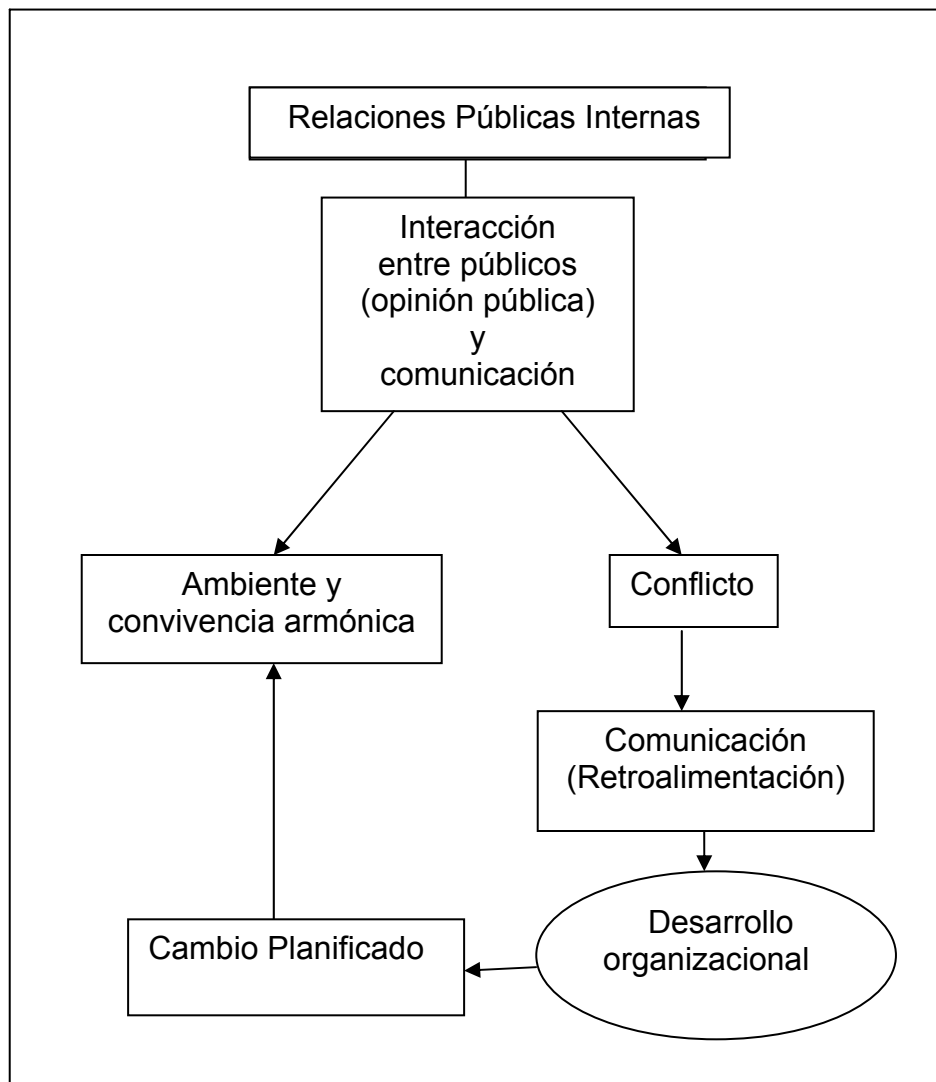
La mayor parte de la comunicación que se produce dentro de la organización, tiene como fin mantener las tareas de sus miembros a un ritmo estable, esto quiere decir, un desenvolvimiento flexible y constante que permita un desarrollo individual y organizacional. Sin embargo, este fin no siempre se ve satisfecho o resuelto, pues invariablemente se presentan situaciones (internas o externa) que alteran al sistema.

Los conflictos, los problemas o las situaciones que alteran el sistema como los he llamado, representan, sin lugar a dudas, elementos por desaparecer o retos por vencer; y para apoyar este escenario se encuentra el desarrollo organizacional, que es una disciplina que involucra el cambio planificado.

Conviene que los cambios se generen en un ambiente favorable, con positivas relaciones entre los diferentes públicos, e indiscutiblemente con una eficaz comunicación entre ellos y la organización, pues estos elementos facilitarán el proceso guía de cambio.

En razón de obtener cambios congruentes, con resultados perdurables, también se debe velar por tener una opinión pública favorable, en donde los públicos a los cuales se va a dirigir el proceso de cambio (y a los otros que también les afectará), estén de acuerdo con su aplicación y dispuestos a participar en su acción.

Ratifico que la comunicación que se basa en las relaciones públicas internas de una organización, fortifica los hilos de acción del desarrollo organizacional en la medida que la comunicación fortalece lazos de interacción entre los miembros de la organización, generando una convivencia armónica y un equilibrio entre las relaciones existente y en la opinión pública. El esquema que abajo muestro, facilita entender el refuerzo que puede significar la comunicación desde las Reacciones Públicas Internas para el desarrollo organizacional .



El programa de relaciones públicas internas, que se presenta como una propuesta sistemática de un conjunto de operaciones permanentes y que tiene el propósito de obtener un soporte comunicativo entre los públicos y la organización,

provoca de igual forma interacciones entre los distintos públicos y entre estos y la organización. Las relaciones que se presentan entre éstos pueden ser positivas o negativas para la organización en general, de tal manera que provoquen una convivencia armónica o lo contrario, conflictos. Cuando estos conflictos se presentan la organización intenta enfrentarlos a través de procesos comunicativos de retroalimentación; y es aquí donde interviene el desarrollo organizacional como una disciplina encargada de planificar los cambios que se requieren para finiquitar estos conflictos, y brindarle así a la organización una convivencia armónica basada en la comunicación constante de los interactuantes.

Con esta representación, no intento dar solución a todos los conflictos que se presentan en la organización; lo que pretendo manifestar es cómo influye la comunicación desde la aplicación de las relaciones públicas internas, para agilizar o en su defecto reforzar el desarrollo organizacional en la perspectiva de los conflictos de conducta que se presentan con su público interno.

Esto se analizará de la siguiente manera. Para que la organización sea capaz de realizar cambios contundentes (no decimos que son a corto o largo plazo, eso dependerá de la situación y del cambio que se desea hacer), tiene que tomar en cuenta el entorno interno y externo de la organización. El cambio del cual estamos hablando será un cambio interno (de conducta), que involucra al público de los empleados como actores principales, pero que sin embargo, el sistema en conjunto se verá afectado. Será de suma importancia ver el clima organizacional que se manifiesta en la organización; cómo vislumbran los empleados a ésta y las relaciones que la organización tiene con sus empleados. Todo esto con el fin de agilizar y garantizar el cambio y el aprendizaje que podrá obtenerse de este proceso.

A partir de lo anterior, digo que las relaciones públicas internas deben modificar el ámbito laboral y deben provocar en él cambios sustanciales (aunque no existen problemas palpables de convivencia o comunicación, deben generarse las relaciones públicas), que lleven a los miembros a establecer relaciones saludables

para ellos y la organización, y provoquen efectos de solidaridad, cohesión y armonía; emprendiendo logros dentro de la organización de forma individual y de forma grupal para obtener una imagen favorable.

No sólo se intenta hacer un cambio o ajustar a la organización en su interior. Es sabido que la organización es vista como un sistema; como tal, sus partes están interrelacionadas y si se llevan a cabo distintas acciones en alguna de ellas las demás también se verán afectadas positiva o negativamente. De tal forma al intentar beneficiar el interior de la organización (el ambiente, la comunicación, las relaciones, la imagen interna de la organización), se favorecerá el exterior, debido a que los empleados al formar parte de la opinión pública, opinaran de manera favorable; haciendo saber a los demás públicos que su organización se preocupa por ellos, vela por sus intereses, se dedica a informales de lo que sucede, procura un entorno propicio, intenta eliminar obstáculos como las situaciones desfavorables que se pueden presentar; en fin, dirán que la organización es coherente con su filosofía y sus políticas, y esto ayudará a que en el exterior exista una opinión pública favorable, proyectada ésta en su imagen.

Vale la pena volver a hacer la pregunta cómo es que la organización ve a sus empleados, y viceversa, cómo los empleados vislumbran a la organización; pues la respuesta puede dar un panorama de lo que la comunicación representa en si, y del sentido que la organización le esta dando para fortalecer otras funciones como el desarrollo organizacional.

La organización por su parte, está en la posición de tomar en cuenta cualquier comentario que venga de sus empleados y debe tener un contacto cercano con sus públicos internos, provocando confianza y solidaridad entre ellos, para el buen desempeño de su labor y para inspirar la motivación de cohesionar intereses y verlos realizados con el apoyo mutuo.

Por otro lado, los empleados deben sentirse familiarizados con las políticas de la organización, así como tener una comunicación constante que favorezca el establecimiento de relaciones sólidas, permitiendo con esto cumplir intereses personales y comunes. En el cuadro siguiente se muestran contradicciones constantes que se presentan en una organización en donde el empleado se siente satisfecho, y por otro lado en donde no lo está. Cabe aclarar que este cuadro marca los contrastes más frecuentes, pero no se limita a ser invariable en las organizaciones. Como lo he mencionado repetidas veces, las situaciones de las organizaciones y las variables que se pueden presentar son diversas, y de ellas dependerá cuál será el escenario de la organización.

Organización sana	Organización enfermiza
<p>a) Los objetivos son ampliamente compartidos por los miembros y existe un fuerte y consistente flujo de energía hacia los objetivos de la organización.</p> <p>b) El personal se siente libre para señalar las dificultades que espera para que los problemas se traten, y es optimista en cuanto a su selección.</p> <p>c) La solución de problemas es muy pragmática. El personal trabaja informalmente cuando ataca los problemas y no se ocupa por el estatus, ni por lo que piense la alta dirección. Existe mucha tolerancia hacia la conducta inconforme.</p> <p>d) Los puntos de toma de decisiones son determinados por la capacidad, el sentido de responsabilidad, la disponibilidad de información, la importancia del trabajo, el tiempo y por los requisitos para un desarrollo adecuado y profesional de la administración.</p> <p>e) Existe un notable sentido de equipo en la planeación, el desempeño y una disciplina, así como la responsabilidad compartida.</p> <p>f) Se toma en cuenta el juicio de los subordinados.</p> <p>g) La clase de problemas que se atacan incluye las necesidades personales y las relaciones humanas.</p>	<p>a) Poca inversión del trabajo del personal en los objetivos organizacionales, excepto por parte de la alta dirección.</p> <p>b) El personal se percata del mal desempeño de la organización, pero no hace nada por evitarlo: Nadie se ofrece voluntariamente para ello. Los problemas y errores son ocultados y encubiertos. El personal habla de los problemas y errores en la oficina o en el pasillo con personas no implicadas en ellos.</p> <p>c) Factores ajenos complican la situación de los problemas. El status es más importante que su solución. Las relaciones entre el personal se basan en la hipocresía, lo cual enmascara los asuntos y problemas, especialmente los relacionados con el jefe. La inconformidad es mal vista.</p> <p>d) La alta dirección trata de controlar el mayor número de decisiones. Por ello se encuentra un cuello de botella, ya que toman decisiones con información y consejo inadecuados. El personal subalterno critica esas decisiones irracionales.</p> <p>e) Los administradores se sienten solos cuando hacen su trabajo. De alguna manera, sus órdenes, políticas y procedimientos no se llevan a cabo como se planearon.</p>

<p>h) Existe un alto grado de colaboración. El personal pide ayuda prontamente de los demás y a su vez está dispuesto a prestarla. Están muy desarrollados los mecanismos de ayuda mutua. Si los individuos y grupos compiten entre sí, lo hacen en un grado mínimo y para obtener metas compartidas.</p> <p>i) Cuando se presenta una crisis, el personal coopera hasta controlarla.</p> <p>j) Los conflictos son considerados importantes para la toma de decisiones y el crecimiento personal y son tratados abiertamente. El personal dice lo que quiere y espera que así actúen todos los demás.</p> <p>k) Existe mucho aprendizaje en el trabajo, basado en la voluntad de dar, buscar y usar retroalimentación y consejo. El personal se ve a sí mismo y a los demás como capaces de desarrollo y crecimiento personales.</p> <p>l) La crítica, adyacente al progreso, es una rutina.</p> <p>m) Las relaciones son honestas. El personal se preocupa por los demás y no se siente solo.</p> <p>n) El personal está motivado y muy involucrado voluntariamente. Su lugar de trabajo es importante y divertido.</p> <p>o) El liderazgo es flexible y cambia de estilo según la persona y la situación.</p> <p>p) Existe un alto grado de confianza entre el personal y un profundo sentido de libertad y mutua responsabilidad. Por lo general, el personal sabe lo que es importante para la organización y lo que no lo es.</p> <p>q) Se acepta el riesgo como una condición de crecimiento y oportunidad.</p> <p>r) ¿Qué es lo que podemos aprender de nuestros errores?</p> <p>s) Se enfrenta al desempeño deficiente y se busca la solución pertinente.</p> <p>t) La estructura, política y procedimientos de la organización están orientados a ayudar al personal a proteger permanentemente el buen funcionamiento. También la estructura, la política y los procedimientos están prontos a cambiar.</p> <p>u) existe un sentido de orden y un alto</p>	<p>f) Las opiniones de los subordinados no son tomadas en cuenta fuera de los límites de su trabajo.</p> <p>g) Las necesidades y sentimientos personales son asuntos ajenos.</p> <p>h) Los empleados compiten en lugar de colaborar. Son muy celosos de su área de responsabilidad. Buscar o aceptar ayuda es signo de debilidad. Ofrecerla es algo que no se intenta. Desconfían de sus motivos y hablan de los otros. La gerencia tolera esta situación.</p> <p>i) Cuando hay crisis, el personal se retira o se inculpa mutuamente.</p> <p>j) Por lo general, el conflicto es ocultado y manejado por políticas de la oficina u otros artificios, o se plantean interminables e irreconciliables argumentos.</p> <p>k) el aprendizaje es difícil. El personal no se acerca a sus compañeros para aprender de ellos, sino que aprende de sus propios errores. Rechaza la experiencia de los demás. Adquiere poca retroalimentación de su desempeño y mucha de aquella no es provechosa.</p> <p>l) Se evita la retroalimentación.</p> <p>m) Las relaciones están contaminadas por la hipocresía. El personal se siente solo y hay falta de preocupación por los demás. Se percibe una solapada corriente de miedo.</p> <p>n) El personal se siente encerrado en sus trabajos. Sin motivación, anquilosado, pero permanece en ellos por la necesidad de sentirse seguro. Su conducta es indiferente y dócil. No siente un ambiente agradable.</p> <p>o) La administración es un padre que da órdenes.</p> <p>p) La administración controla exageradamente los pequeños gastos y pide una excesiva justificación. Da poca libertad para cometer errores.</p> <p>q) Tiene gran valor minimizar el riesgo</p> <p>r) Una sola falta y será despedido</p> <p>s) El desempeño deficiente es disfrazado y manejado arbitrariamente</p> <p>t) La estructura, política y procedimiento embarazan a la organización. El personal se refugia en las políticas y procedimientos y juega con la estructura organizacional.</p> <p>u) Tiene plena validez el lema "La tradición</p>
--	---

<p>grado de innovación. Los antiguos métodos son puestos en tela de juicio y a menudo se les considera cuando son inoperantes.</p> <p>v) La organización, se adapta rápidamente a las oportunidades o a otros cambios en el mercado, debido a que se anticipa a los acontecimientos.</p> <p>w) Las frustraciones son un signo que llama a la acción. Todos piensan “es mi responsabilidad salvar la situación”.</p>	<p>ante todo”.</p> <p>v) La mayor parte de la alta dirección carece de la capacidad de innovar.</p> <p>w) El personal oculta sus frustraciones. “No puedo hacer nada. No es mi responsabilidad”.⁴⁰</p>
---	---

El cuadro anterior, podrá ser un parámetro de análisis en el propio programa de desarrollo organizacional. La organización podrá identificarse con algunos de los puntos anteriores y seguir o rectificar el camino que ha llevado hasta el momento a través de la comunicación. El requisito previo para identificar cualquier situación en la organización, es el desempeño eficaz de la comunicación como medio, lo cual permite ser flexible frente a los objetivos de la organización, y sirve para identificar: sentimientos, actitudes, motivaciones, opiniones, percepciones y apariencias; todo ello tanto a nivel personal, grupal u organizacional.

La idea de clasificar a una organización como sana o enfermiza está basada en el clima organizacional, factor que puede ser vínculo o dificultad para el buen desempeño de la organización, e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, Rafael Guizar aprueba, que es la expresión personal de la "opinión" y la "actitud", que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye, el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a los demás públicos. Puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras.

Con este argumento, puedo decir que el clima organizacional es de gran importancia para el desenvolvimiento del empleado en la organización pues influirá en su comportamiento; y como bien se sabe, el comportamiento del empleado puede

⁴⁰ Guizar M., Rafael, op.cit., p. 52-54.

traer beneficios o perjuicios para la organización, por eso es conveniente empezar con un clima agradable que lo identifique con los demás miembros y con la propia organización, y así poder obtener esfuerzos compartidos.

Involucrado ya el clima organizacional, como concepto clave en la alianza de estas dos funciones organizacionales (relaciones públicas y desarrollo organizacional), convengo resaltar a la comunicación como principal colaborador en esta asociación. Con esto, también se deberá reforzar la idea de dar sentido a la comunicación, como un medio de acción que refuerza el quehacer de estas disciplinas, en primer plano en las relaciones públicas y a través de ésta al desarrollo organizacional .

La comunicación en las organizaciones debe presentarse como una estrategia integral que abarque cada uno de los ámbitos involucrados, teniendo la capacidad operativa de fluir por todas las redes comunicacionales y los niveles de la estructura sin ninguna contrariedad.

Luis Ferrer reconoce que uno de los propósitos primordiales del desarrollo organizacional es mejorar la conducta grupal y organizacional, como medio para lograr la efectividad y salud en las organizaciones. En este contexto, el papel de la comunicación se ubica dentro del proceso de desarrollo organizacional , ya que la modificación de la conducta se vincula con los procesos de comunicación endógenos y exógenos.

Tanto el desarrollo organizacional como las relaciones públicas a través de sus distintas estrategias, se dirigen a la obtención de ésta tan nombrada “eficacia organizacional”; apoyándose en la comunicación que constantemente refuerza su acción. Por eso indico, que la definición de comunicación es punto de partida en un planteamiento estratégico de logro de objetivos en la organización; con base en ésta, es posible construir la plataforma que dará cuerpo y armonía a su instrumentación para mejorar el desempeño y el nivel de desarrollo.

RELACIONES PÚBLICAS	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
<ol style="list-style-type: none"> 1. Función organizacional. 2. Tiene una orientación dinámica que se vale de técnicas comunicacionales para su actuación. 3. Se dedica a establecer canales de comunicación entre la organización y sus públicos. 4. Las relaciones públicas se concentran primordialmente en el aspecto humano y social de la organización y, al hacerlo, interviene también en los aspectos tecnológicos y estructurales. 5. Intenta cohesionar intereses individuales y organizacionales, para tener intereses comunes que guíen su actuar dentro de la organización 6. Se busca obtener una aceptación de sus públicos internos y externos. 7. Lleva a cabo un programa para su acción. 8. Se busca crear y mantener un clima organizacional armónico; al igual que mayor confianza entre la organización y sus públicos. 10. Se busca entablar relaciones interpersonales armónicas entre los miembros. 11. Se busca crear y proyectar una imagen favorable de la organización. 12. Se intenta crear una determinada opinión pública, que favorezca los procesos y las funciones de la organización. 13. Motiva a la comprensión entre grupos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El desarrollo organizacional se enfoca a la cultura y a los procesos. 2. Fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la administración de la cultura y de los procesos. 3. Los equipos de todas clases son de una importancia particular para el desempeño de las tareas y son los objetivos de las actividades. 4. Se concentra primordialmente en el aspecto humano y social de la organización y, al hacerlo, interviene también en los aspectos tecnológicos y estructurales. 5. La participación y el compromiso de todos los niveles de la organización en la resolución de problemas y en la toma de decisiones son sellos del desarrollo. 6. Se concentra en el cambio del sistema total y considera las organizaciones como sistemas sociales complejos. 7. Los participantes son facilitadores, colaboradores y coaprendices con el sistema cliente. 8. Una de las metas de primer orden es lograr que el sistema cliente sea capaz de resolver por sí mismo sus problemas, mediante la enseñanza de las habilidades y el conocimiento del aprendizaje continuo por medio de métodos autoanalíticos. Considera el mejoramiento de la organización como un proceso permanente en el contexto de un entorno en constante cambio. 9. Se basa en un modelo de investigación-acción con una extensa participación de los miembros del sistema cliente. 10. Adopta una perspectiva del desarrollo que busca el mejoramiento tanto de los miembros como de la organización. Tratar de crear soluciones “en las que todos ganan” es una práctica común en los programas de desarrollo organizacional.

En el cuadro anterior se marcan algunas de las características relevantes de estas actividades, con el fin de encontrar puntos de unión que nos permitan seguir argumentando que las relaciones públicas a través de la comunicación pueden ser un refuerzo para la práctica del desarrollo organizacional .

Al establecer este antecedente, debemos asegurar que la comunicación en las organizaciones proceda de distintos puntos y fluya por distintos canales. Sin embargo, cuando hablaba del clima organizacional, la comunicación tiene como responsabilidad ser guiada por la función de las relaciones públicas internas, precisamente porque es la misión de esta actividad dentro de la organización.

Entre los puntos de coincidencia que sobresalen se encuentra la armonía en las relaciones de trabajo, la cual es indispensable para la eficacia de la organización. Los grupos de trabajo son por consiguiente caracterizados por las polaridades siguientes: participación/alejamiento; eficacia/conflicto; integración/desintegración; Convivencia -/discrepancia; pluralismo/individualismo, etc.

La armonía en las relaciones de trabajo, se relaciona estrechamente con el clima organizacional, que se presenta como el medio interno y la atmósfera sociológica particular de la organización. Debido a que estos elementos influyen en el comportamiento de los públicos, representan una preocupación para ambas actividades.

El clima organizacional está conformado por factores tecnológicos, políticas internas, metas operacionales, reglamentos (Factores estructurales); asimismo, están las actitudes y formas de comportamientos sociales estimulados o reprimidos (Factores sociales). En consecuencia, el concepto de clima organizacional se relaciona con aspectos formales e informales, sistema de control, procedimientos, normas y relaciones existentes al interior de la organización.

A ello se suma que el clima organizacional derive en otros puntos de unión, como la confianza que buscan en la organización y sus públicos; la interacción constante y saludable que se desea que prevalezca, de la mano con la comprensión entre grupos; en fin, se busca un acoplamiento estructural entre entorno, relación y organización.

Tomando en cuenta la complejidad del entorno de las organizaciones, desde un panorama bidireccional (organización-públicos), las organizaciones se ven obligadas a implantar un proceso de planeación integral que incluya como factor estratégico, los requerimientos comunicativos. Toca destacar la idea de que la complejidad de la relación entre los seres humanos tiene como elemento unificador a la comunicación; entonces, se puede decir que comunicación significa algo positivo por sí mismo. Sin embargo, para lograr esta condición hay que hacer de ello una acción con un camino definido.

Tal parece que el término comunicación está en boca de todos, pero no siempre advertimos las motivaciones al respecto; nuestras acciones están encaminadas al alcance de objetivos o resultados, de esta manera, la comunicación también cumple un objetivo, que entre mejor definido esté, mejor se podrá llevar a cabo y hará la diferencia entre pretender obtenerlo y lograrlo.

La comunicación, a través de una práctica constante, puede renovarse y establecer vínculos estrechos entre los participantes de este proceso. William Howell, plantea que todas las situaciones de comunicación presentan un desafío a los interesados. Muy a menudo nos enfrentamos a dicho desafío sin reflexionar, confiando en nuestras formas habituales de comunicación para desenvolvernos. Pese a esto, cada organización debe dar al individuo la oportunidad de lograr una comunicación eficaz.

Como había señalado, la comunicación debe dar sentido a lo que se hace dentro de la organización. Así lo plantea Bonilla: “la comunicación hace posible la

búsqueda de soluciones para los problemas que aquejan a la organización, el establecimiento de relaciones funcionales y no funcionales entre los miembros de la misma, la exteriorización de inquietudes personales y la manifestación de conflictos e inconformidades”.⁴¹

La comunicación se involucra en ambas actividades, pero al decir que la comunicación refuerza el desarrollo organizacional, se expone cómo ésta vigoriza su operatividad y le da flexibilidad a sus resultados. Ahora bien, la organización como todo organismo se caracteriza por los síntomas que se manifiesta por el conflicto y la tendencia a la desintegración. Por tanto, las relaciones públicas apuntan a un arreglo armonioso entre las relaciones de diversas partes del grupo, gestionando sus contradicciones para lograr un objetivo común.

Esta situación hace necesario que la organización asuma la responsabilidad de prepararse para cambiar su rumbo. Básicamente se requiere definir explícita y formalmente los principales objetivos, indicadores, políticas, procedimientos y valores, tales que se puedan tomar decisiones y llevar a cabo actividades en todas las áreas y todos los niveles de mando, que se orienten a hacer saludable a la organización. La responsabilidad de prepararse para cambiar se caracteriza por el cuestionamiento constante de objetivos, acciones y actitudes, de manera que la organización refleje un espíritu de desarrollo integral, tanto de su personal como de sí misma.

Según la teoría de Lawrence y Lorsch, una organización desarrolla constantemente esfuerzos de transformación y coordinación. Los primeros son especializados (administración de la producción, financiera, comercialización, recursos humanos, etc.); por lo tanto, responden a una lógica de cambio y de pertinencia al medio ambiente. Para hacer frente al problema de diversificación, las organizaciones desarrollan mecanismos de coordinación, es decir, buscan un orden en el trabajo colectivo.

⁴¹ Bonilla, op.cit., p.54.

Esta teoría se deriva del interés en profundizar en la relación sistema-entorno. Justamente se dice que las vivencias del entorno impactan de una manera directa en la moral, motivación, actitudes y valores de los trabajadores, o sí estos factores son negativos se corre el peligro de sufrir un conflicto de fondo y sentir que estamos atrapados sin salida.

En las organizaciones actuales existen muchos aspectos que se pueden y deben mejorar. En consecuencia, la organización debe ser cuidadosa en la valoración de las actitudes de sus empleados. Corresponde identificar, establecer quiénes deben participar en cada etapa de solución y aplicar el procedimiento señalado. Habiendo identificado el entorno y las variables internas del empleado como agentes (posibles) generadores de conflictos, se debe reconocer los esfuerzos y motivar al personal para seguir trabajando en el proceso de cambio.

La organización debe tener muy presente, que el desarrollo sólo puede conseguirse a través de la combinación de esfuerzos y cooperación de todos y cada uno de sus miembros. Creer en la gente, delegar, reconocer, son condiciones para que las organizaciones funcionen vigorosamente, y por supuesto, obliga a que la organización también crea en ella misma, sea genuina y no defraude a sus empleados. No debe permitir que sus empleados pierdan idea de sus logros, ni de la posibilidad de una mejoría integral.

Esta idea de respetar, valorar, reconocer y atender a los empleados es un rasgo de cultura. En algunas organizaciones, el empleado se convierte en un punto más de la forma de gestión y no sólo un medio de producción. Manifestaciones de gestión que denotan este rasgo podrían ser el uso de trabajo en equipo, la flexibilidad o autonomía en la programación del trabajo, la promoción interna y, en definitiva, cualquier esfuerzo organizacional tendiente a crear una forma de gestión y un ambiente de trabajo familiar y agradable. En la base de estas políticas está la creencia de que un trabajador motivado es un trabajador productivo.⁴²

⁴² Díez de Castro, Emilio Pablo, Julio García del Junco, et.al., *Administración y dirección*, p.57.

La búsqueda de un proceso de mejora, obliga a la organización a un esfuerzo permanente para encontrar formas más eficaces de trabajar y conseguir resultados deseables. Se recolecta la experiencia y los conocimientos del personal, ya que son ellos los que pueden estar involucrados en el conflicto, los que identifican los problemas (y muchas veces los analizan), y se les debe de dar la oportunidad de proponer soluciones para cada caso.

El proceso de mejora realizado a través de un cambio organizacional, se logra creando un sistema coherente de creencias y valores que predominen sobre los demás, donde se destaquen las filosofías empleadas por la organización, y sirviendo éstas como reglas del juego conocidas y aceptadas por todos, y dirigidas a la obtención de objetivos comunes.

Este proceso se debe presentar dinámico y continuo, ya que si el grupo de trabajo se “paraliza”, no progresa, pierde las ambiciones y la energía de desarrollarse. La inmovilización guía a una práctica uniforme; por lo tanto, la organización tiene la importante responsabilidad de desarrollar y mantener un espíritu de superación en sus áreas de operación. Sin embargo, encontrará que existen obstáculos para lograrlo, tales como:

- Apatía, resistencia al cambio.
- Oposición hacia aquellos en la organización que realmente quieren superarse.
- Representaciones del trabajo irreales que no establecen mejoras como una exigencia o un modelo de trabajo.
- Falta de impulso coordinado por parte del dirigente para una superación a través de la organización.
- Falta de compensación por mejoras.
- Dificultad para lograr que la gente adquiriera una conciencia de superación.
- No tomar en cuenta la superación como parte importante de la evolución.
- El fracaso para inculcar y estimular el espíritu de compromiso en su gente.
- No reconocer lo que la gente ha obtenido.

- Predominio de una actitud negativa hacia los problemas. Mucha gente encuentra razones por las que no es posible hacer las cosas.⁴³

Estos obstáculos deberán ser vencidos por medio de la comunicación, a través de la planeación, la coordinación y el manejo oportuno de sus mecanismos. Es indispensable dedicar especial atención a la cultura organizacional, si las organizaciones quieren sobrevivir, desarrollarse, revitalizarse y renovarse.

Se expresa así: al considerar a la cultura organizacional⁴⁴, como un conjunto de elementos interactivos, esenciales, compartidos grupalmente, acumulados a lo largo de la vida de la organización a la cual identifican, y transmitidos a los nuevos miembros suelen considerarse eficaces en la resolución de problemas.⁴⁵ Citando a Emilio Díez de Castro: "(...) La cultura organizacional es un sistema de significados y de principios comunes referentes a normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, con lo que definen una imagen de ésta".⁴⁶

Con esta definición de cultura organizacional, se marcan hilos que conducen a asegurar que la cultura organizacional va de la mano de las relaciones públicas, en la medida que demostrará el comportamiento del individuo frente a la organización, y definirá una imagen determinada de ésta. A ello se suma, que la cultura está constituida por aquellas soluciones a los problemas internos y externos que han sido tratados por un grupo, y que sirven para enseñar a los nuevos miembros la vía institucional de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. Tales soluciones, en definitiva, vienen a ser suposiciones sobre la naturaleza de la

⁴³ Ramírez, Federico, Mejoramiento continuo en un proceso de cambio organizacional. En: Revista Administrate No. 8 p. 25.

⁴⁴ Cultura organizacional: es el conjunto (sistema) de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus fines económicos y sociales. Siliceo, Alfonso, Liderazgo, valores y cultura organizacional, p.48.

⁴⁵ . Aguirre Bratazán, A. La antropología aplicada a la empresa, revista de Antropología Aplicada I/96, Instituto de Antropología de Barcelona, 1996, p.42. cit.pos., Ibidem. p.49.

⁴⁶ Díez de Castro, Emilio Pablo, Julio García del Junco, et.al., op.cit., p. 45.

realidad, de la verdad, del tiempo, del espacio, de la naturaleza humana, de la actividad humana y de las relaciones entre los hombres.⁴⁷

Los autores aseguran que la cultura será la personalidad de la organización. Es un medio para unificar las percepciones y sensaciones de los miembros de la organización con respecto a los problemas que se presentan. La cultura cumple funciones de adaptación externa y funciones de integración o adaptación interna.

En términos generales, la organización necesita dotarse de la consistencia y homogeneidad necesaria para funcionar como un todo, y en ese sentido la cultura es un medio de cohesión (como se ha mencionado que lo es la comunicación), cumpliendo funciones como las siguientes:

- Proporciona un lenguaje y unos conceptos propios y comunes.
- Determina los criterios de pertenencia y exclusión del grupo, creando así las fronteras del mismo.
- Proporciona los criterios para establecer la jerarquía, el reparto de poder, el estatus, al igual que la forma de repartir las recompensas y sanciones y las vías aceptables de promoción.
- Determina el clima afectivo de la organización, regulando las relaciones interpersonales, las relaciones de amistad, protección, etc.
- Orienta la forma y el estilo de encarar los problemas y la incertidumbre.⁴⁸

Hasta cierto punto, también se observa a la cultura como motivador de cambio para la solución de problemas. La cultura será una categoría o condición para analizar la situación latente en la organización, plataforma para el inicio de un cambio, y solución de éste. Según Alfonso Siliceo, la cultura organizacional es una pieza clave para el cambio. Plantea que las organizaciones actuales deben estar fincadas en un ambiente en donde se den a plenitud los procesos humanos. Los más

⁴⁷ Ibidem.

⁴⁸ Ibidem. p.62.

importantes procesos humanos en términos de una cultura organizacional son los siguientes:⁴⁹

1. La comunicación e información
2. La integración y el trabajo en equipo
3. La delegación y el **empowerment**⁵⁰
4. La motivación y el reconocimiento
5. La creatividad y la innovación
6. La capacidad y el desarrollo humano
7. La toma de decisiones
8. El liderazgo

En estos términos, los procesos humanos mencionados, condicionarán la misma cultura, incidiendo en ella positiva o negativamente; positivamente mantendrán líneas de cambio en busca del bienestar común; y negativamente, provocarán contradicciones constantes en diferentes ámbitos de la organización.

Construir y mantener una cultura de trabajo eficaz, una cultura organizacional sana, es eliminar las barreras en el clima de trabajo por un lado, y la desconfianza y los miedos por el otro. En sentido positivo, es crear y promover, sistemáticamente, en todo el personal de una organización, la lealtad, la confianza, vitalidad, participación, comunicación, valores y congruencia en las conductas; todo ello, en beneficio de la organización y de sus públicos.⁵¹

De aquí se desprende, que la ideal forma de implementar un cambio positivo, es aspirando a modificar la estructura organizacional, lográndolo con la intervención directa en la cultura organizacional a partir de:

⁴⁹ Entenderemos por procesos humanos, las distintas formas de una sana relación y la energía del hombre en su relación con otros orientada a un proceso de mejora continua. Ibidem. p.131.

⁵⁰ Una definición manejable de *empowerment* es: "*Empower* significa crear un ambiente en el cual los empleados y todos los niveles sientan que ellos tienen una real influencia sobre los estándares de calidad, servicio, y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad". En términos mucho más simples, *empowerment* significa "*delegación*". Murphy, David S., Don R. Hansen y Maribel Cervon, Reingeniería corporativa, en Revista Administrate #15, p31-33.

⁵¹ Ibidem. p. 130.

- a) Comportamientos observados de forma regular entre los individuos;
- b) Normas que se desarrollan en los grupos de trabajo;
- c) Valores dominantes aceptados por la organización;
- d) Filosofía que orienta la política de la empresa respecto a sus empleados y/o clientes;
- e) Reglas del juego que operan en la empresa;
- f) Clima laboral; la cultura organizacional es la explicación que la organización se da de su estar en el mundo.⁵²

Resulta entonces notable, la importancia que la organización debe poner en la cultura organizacional, pues la cultura que se genera y transmite a través de los anteriores procesos favorece la automotivación y autocontrol de los públicos de la organización. Y el entusiasmo por brindar atención se acentúa más si la cultura organizacional necesita cambios que convengan para el positivo funcionamiento de una organización.

De este modo, el desarrollo organizacional se presenta como una estrategia implementada, precisamente, para promover los cambios positivos que toda organización requiere para renovarse de una forma gradual, integral y definitiva; de tal forma que cuando estas modificaciones sean para mejorar y demuestren sus beneficios en la práctica se busque la manera de estandarizarlas y hacerlas permanentes para evitar caer en costumbres que afecten negativamente la eficacia global y promuevan actitudes de conformismo en la organización.

Así también, ha quedado manifiesto que el cambio se fundamenta en los procesos humanos de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, análisis de problemas y toma de decisiones, retroalimentación y reconocimiento de logros. La vida de la organización es la interacción humana que debe ser revitalizada y energizada para que el cambio planeado influya y transforme toda la organización. Sin embargo, los procesos humanos se fortalecen y se enriquecen cuando la

⁵² Rodríguez Mansilla, Darío, Gestión organizacional, p.198.

estructura, los sistemas, la política, las normas y prácticas gerenciales sostienen dichos procesos.⁵³

Al respecto, Rafael Guizar señala que el cambio se presenta como parte de la evolución normal de una organización, y estar consciente de ello le permitirá adaptarse más rápidamente a los conflictos del entorno.⁵⁴ Por ello, es necesario reconocer previamente algunas de las causas más frecuentes de los conflictos como:

1. Diferencias entre los objetivos de la corporación y los de sus miembros.
2. Conflictos entre los distintos departamentos o grupos que conforman la organización.
3. Conflicto entre la organización formal e informal.
4. Conflicto entre la gerencia y sus subalternos.
5. Conflicto entre el individuo y su trabajo.
6. Conflicto de individuos.⁵⁵

El conflicto describe aquellas situaciones en donde los individuos y/o grupos de personas están en desacuerdo entre sí o existen problemas con su entorno; circunstancia que da lugar a la ineficacia o a la inefectividad; suponiendo con esto que si una organización no cambia puede obtener resultados adversos. La organización tiene que enfrentar el constante proceso de cambio que ocurre en el medio externo e interno, manifiestos en cambios de personas, cosas, tecnologías, conductas, etcétera. Lo cual conduce a la responsabilidad de detectar y reconocer las tendencias sociales y decidir los cursos de acción necesarios para mantener un clima adecuado que permita alcanzar un sano desarrollo.

En la gestión del cambio, son numerosos los factores que afectan a una organización; existen muchas fuerzas que originan conflicto tanto dentro como fuera de la organización. Con esto se muestra la necesidad de buscar cambios constantes; en donde se debe responder tanto a estímulos externos como internos. Los

⁵³ Siliceo, Alfonso, et. al., op.cit., p.200.

⁵⁴ Guizar, Rafael, op.cit., p.12.

⁵⁵ P. Bryans, Cronin, op.cit., p. 107.

estímulos internos primordiales, son la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, independientemente de las necesidades de orden superior: pertenencia, reconocimiento y autorrealización, delimita Rafael Guizar.⁵⁶

Las fuerzas que ponen en marcha el desarrollo organizacional pueden ser *externa*, o sea, las que provienen del ambiente, como son los cambios tecnológicos, valores, oportunidades y limitaciones (económicas, políticas o legales). En cambio, las fuerzas internas son las que crean la necesidad de cambio estructural y las de comportamiento, que nacen del interior de la organización. Desde este punto de vista se fija atención a las fuerzas internas como una causa para generar el cambio cultural; y más específicamente a las actitudes de los empleados y al clima organizacional que puede debilitar o fortalecer el desarrollo organizacional .

Una de las dificultades para el trabajo colectivo reside en el hecho de que cada hombre es “un universo complejo”; los hombres tienen orígenes, intereses, culturas, muy diversos. Sin embargo, se unen para formar organizaciones, gracias a que existen condiciones estructurales y una comunicación e interacción constante entre ellos, pues de nada sirve ser eficaz individualmente, si las actividades de cada uno no se integran de manera sistemática y sinérgica.⁵⁷

El desarrollo organizacional es altamente participativo, lo cual también es congruente con la práctica de las relaciones públicas, que considera al personal como un componente valioso con el que cuenta para hacer viable cualquier disposición. No es posible que una sola persona posea toda la información; además, cualquier dificultad tiene múltiples facetas, de ahí la necesidad de analizarla desde varios ángulos.

⁵⁶ Guizar ,Rafael M.,op.cit., p.5

⁵⁷ Sinergia proceso de interacción entre los individuos, en donde se maximiza la cantidad de información que esta a su disposición y a la del grupo.

Sin embargo, individualmente sí se puede cambiar el enfoque con el que tradicionalmente vemos las situaciones y haciendo pequeños ajustes, modificar nuestra personal forma de verlas y así mejorar en aquello en lo que tenemos poder de influencia y está a nuestro alcance.

Las organizaciones necesitan cada vez más a miembros que se dediquen responsablemente a su trabajo, dentro de un ambiente menos desgastante, menos tenso. Se trata de fomentar el deseo de hacer las labores y por si todo esto fuera poco, hacerlo con gusto y acompañado de una eficaz comunicación.

Likert hace hincapié en la importancia de los grupos de trabajo. Se refiere al hecho de que el conocimiento total que tiene la organización de las capacidades potenciales de sus empleados, está relacionado con la participación de los individuos en grupos que funcionan de manera efectiva; señala así, la necesidad de un alto grado de lealtad entre sus miembros, y de objetivos de rendimiento elevado. Propone un sistema de organización que consiste en una serie de grupos de trabajo entrelazados con un alto grado de influencia recíproca; brinda una opinión perfeccionada sobre la posibilidad de utilizar las ventajas de los grupos efectivos para satisfacer las necesidades tanto de la organización como de los individuos; y plantea que tanto los empleados como la organización deben ser responsables de sus acciones, actitudes y decisiones.⁵⁸

Involucrando a las relaciones públicas en este aspecto, no corresponde dejar de lado que forman parte del *Sistema Orgánico*, poniendo énfasis en la confianza-credibilidad, interdependencia y responsabilidad compartida, participación y responsabilidad intergrupala. El proceso de la toma de decisiones se descentraliza y la responsabilidad-control es compartida.

En las organizaciones se trabaja en conjunto, todos deberían estar comprometidos y participar en el análisis, en la toma de decisiones y en la búsqueda

⁵⁸ P. Bryans, Cronin, op.cit., p.64.

de soluciones nuevas. El respeto está basado en relaciones de mayor igualdad humana. Cada quien aporta diferentes aspectos a la organización y además busca resolver problemas en grupo. Las relaciones autoritarias deberán dar paso (siendo esto realidad para muchas organizaciones) a relaciones democráticas. De relaciones democráticas representativas, se debe cambiar a relaciones democráticas participativas.

En este contexto, será evidente percibir el interés de los miembros de la organización por sentir que forman parte de ella, que son alguien importante, que gracias a su trabajo, dedicación y esfuerzo se logra el cumplimiento de los objetivos; no les gustará sentirse un activo más que es fácilmente sustituible, como cualquier otro recurso. Por consiguiente, preparar al personal para que sea cada vez más capaz, tenga la experiencia para afrontar situaciones complejas y sepa salir adelante, será un reto por vencer.

Es curioso pensar que hoy en día las directrices de las organizaciones no encaminan, la mayoría de las veces, su atención a la persona que le proporciona la base para el desarrollo: los empleados. La atención a los empleados no quiere decir que la empresa tiene que descuidar a los demás públicos, sino por el contrario: a través de esta atención a los empleados se debe sentir más impulsada para relacionarse y desarrollarse en todos los ámbitos requeridos, debido a que tendrá mayor fortaleza interna.

Muchos dirigentes asumen que todo lo que una persona quiere de su trabajo es dinero. Si esto es cierto entonces todo lo que se tiene que hacer para motivar a la gente es darle dinero, a efecto de que trabaje más y mejor. Por el contrario, no descuidar a los empleados, no sólo se verá reflejado en la cuestión económica, sino que se deberá poner puntual atención a los marcos de interés del empleado (personal, social, cultural, político). Esta situación, obligada a presentarse en las organizaciones por la labor que desempeñan los empleados como unidades de desarrollo, y exige desarrollar condiciones y estrategias efectivas para el logro de

necesidades. El comportamiento del individuo debe analizarse a través de las motivaciones que lo mueven dentro de la organización, precisamente para obtener resultados favorables en los cambios que se buscan.

Se comprende así que la comunicación se encamina a un orden nuevo, en donde se le exige a la organización hacer partícipes a sus miembros de los valores, conocimientos, políticas, procesos, funciones, etc., que se deben desplegar para llevarla por un camino abierto a la complejidad actual; facilitando el aprendizaje de procesos de cambio en la organización.

Precisamente la comunicación en las organizaciones deberá tener como objetivo intrínseco verse retribuida con información, es decir, obtener una retroinformación que favorezca sus redes comunicativas. Así, la participación se convertirá, cada vez más, en la clave para establecer formas de intervención que permitan, tanto a organizaciones como a individuos, satisfacer sus objetivos con un grado mínimo de conflicto.

El encargado de llevar acabo los programas de desarrollo organizacional (agente de cambio) y de relaciones públicas (publirrelacionista), deberá ser un comunicador con conocimientos, habilidades y aptitudes en lo que se refiere a esta disciplina, con la idea de tener oportunidades de relacionarse con sus públicos a través de modelos flexibles que les permitan conocerlos, en cuanto a las motivaciones que los llevan a estar y a desarrollarse en la organización. Deben ser comunicadores eficaces que logren visualizar, estratégicamente, situaciones complicadas, e igualmente sus posibles salidas, para obtener resultados satisfactorios.

Maria Antonieta Rebeil y Celia Ruiz Sandoval, recopilan las premisas de la comunicación que pueden servir para familiarizar a la organización con sus públicos y viceversa; éstas son:

1. La comunicación es un proceso necesariamente bidireccional, cuyo éxito depende tanto de nuestra capacidad de elaborar mensajes a partir de las necesidades referentes y el lenguaje de nuestros interlocutores, como de nuestra capacidad para escucharlos efectivamente.
2. La realidad que nos permite construir significados comunes para un grupo social e influir por tanto en su desarrollo cultural.
3. Establecer una comunicación de arriba hacia abajo que nos permita compartir con la organización:
 - Cuál es la razón de ser de la empresa, sus valores y su manera de hacer las cosas.
 - Qué se espera de cada empresa, división, equipo de trabajo y de cada persona dentro de la organización.
4. Garantizar la comunicación de abajo hacia arriba de tal manera que:
 - Se logre la integración armónica, la sinergia y el compromiso entre las personas y la organización.
 - Se facilite el desarrollo de innovaciones y el cambio cultural y tecnológico en la empresa.
5. Proporcionar al máximo la comunicación interpersonal y las formas sanas de comunicación informal en la organización.
6. Enviando mensajes directos, que expresen en forma clara y no agresiva nuestras necesidades y expectativas.
 - Escuchando efectivamente.
 - Promoviendo al máximo la comunicación constructiva y el trabajo en equipo.
 - Promover un estilo de comunicación congruente con los valores que nos interesa promover y fundar nuestro esfuerzo de comunicación “hacia fuera” de imagen- en el compromiso y la vivencia interna de dichos valores.⁵⁹

Los postulados anteriores, se interpretan como parámetros comunicacionales en una organización, es decir, los supuestos de cómo se debe desenvolver la

⁵⁹ Rebeil Morelia, Maria Antonieta y Ruiz Sandoval Reséndiz, Celia (coordinadoras), El poder de la comunicación en las organizaciones, p.275.

comunicación. Hay que tener presente que para esto debe existir un conocimiento previo tanto de la comunicación como de la organización en general y de sus públicos.

El hacer operativo y apuntar a la comunicación como un medio de refuerzo, traerá mejoras en los procesos de una organización: las relaciones saludables como base de un clima organizacional favorable, las decisiones que aprueban la mejora constante en la realización de las tareas, la actitud de los públicos, la innovación y creatividad, entre otros. Todo esto traerá como consecuencia una búsqueda constante del cambio planificado que garantice la salud de la organización.

Lo anterior significa, que el desarrollo organizacional tiene en sus manos edificar organizaciones más eficaces que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando. Promover la solución de problemas en el nivel individual, interpersonal, de grupo, entre grupos o incluso de toda la organización. Implementar una estrategia estructurada de intervenciones, interesada en ayudar a los individuos, grupos u organización a mejorar la eficacia de su labor, de sus relaciones, de la comunicación, etc.

Para que lo anterior sea posible, el desarrollo organizacional debe proponerse dar respuesta a los requerimientos de cambio que demanda el ambiente que afecta a las organizaciones, interna o externamente. Exigencias que están determinadas por los acontecimientos sociales que afectan a la organización, y por la evolución de la misma y sus acciones. En este aspecto se señala la importancia de una efectiva comunicación entre la organización y su entorno. Se comprende entonces, que la comunicación es una plataforma para el cambio, para el buen funcionamiento y base de acción de otros procesos que se llevan a cabo en la organización.

Sobrevivir, adaptarse, mantenerse y desarrollarse independientemente de las funciones concretas que lleve a cabo, serán las tareas que una organización vigilará,

para poder enfrentar las contradicciones internas y externa, y aspirando transformarlas en beneficios mutuos.

CONCLUSIONES

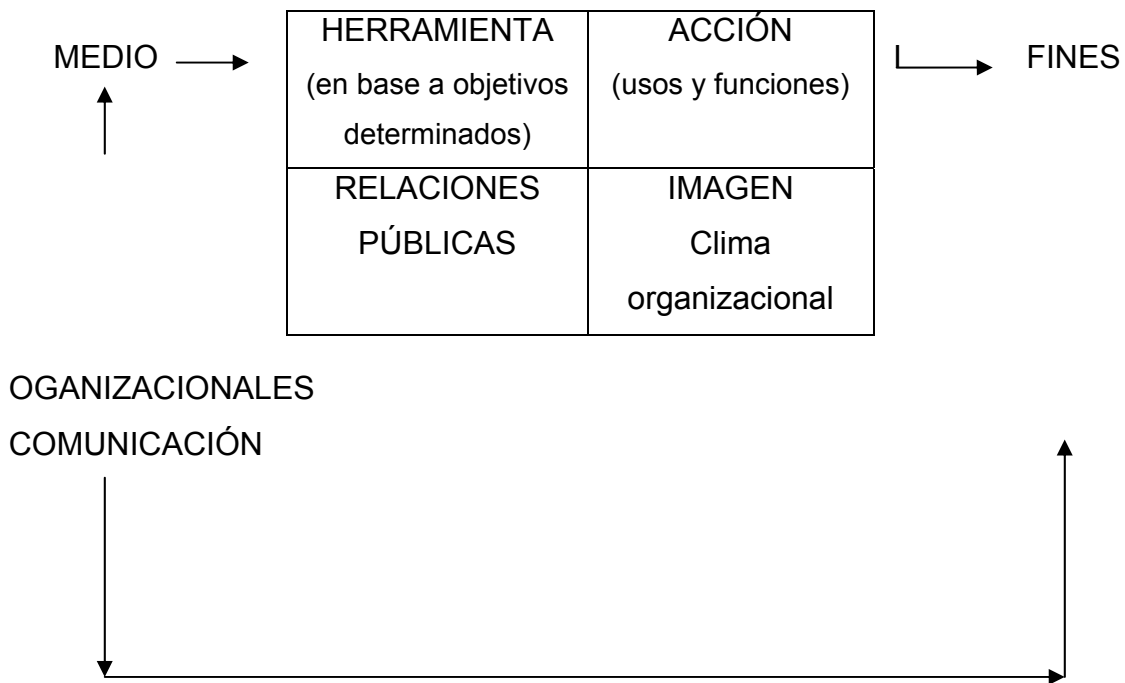
* Estas conclusiones son una recapitulación de los puntos más importantes de mi investigación, intentando no darle un cierre, sino por el contrario, queriendo incitar a nuevas investigaciones relacionadas con el tema; que ayuden o colaboren a cimentar con mayor fuerza las ideas comunicacionales y organizacionales, con el fin de fortificar a la organización.

*Hay elementos que la organización muchas veces no les pone tanta atención, como lo son los empleados, la comunicación y el cambio; pues al dirigir su atención a las cifras (llámense salarios, ganancias, finanzas, beneficios, utilidades, etc.), la organización descuida elementos como estos que son de gran importancia para su desarrollo.

*Indudablemente la comunicación esta latente en las organizaciones, pero no siempre se manifiesta con sus métodos y estrategias adecuadas, principalmente, por la falta de atención y preparación de los sujetos, pues al tomarla como algo cotidiano y espontáneo, se le quita importancia; cuestión que genera conflictos en muchos ámbitos, como en las relaciones con los públicos, en el ambiente que se presenta, en la aceptación de los cambios, entre otros.

*He tratado a la comunicación como un medio de acción, en el sentido de considerarla, en este contexto, como una herramienta o instrumento que se utiliza para facilitar tareas específicas. En este sentido, la comunicación es un medio en las relaciones públicas que se utiliza para establecer relaciones con los públicos, lo cual traducirá distintos fines, según sean los objetivos de la organización y de los públicos.

El cuadro de abajo nos muestra sinópticamente la idea anterior.



* La comunicación fortalece lazos entre los públicos a los cuales se dirigen las relaciones públicas para crear o mantener una imagen organizacional basada en relaciones armónicas y reflejadas en un clima organizacional favorable.

* Las organizaciones representan un vínculo social, que auxiliadas por la comunicación se desarrollan y cumplen objetivos de acuerdo a lo que las constituye y al entorno en donde se desenvuelven. Buscan aumentar la eficacia de la comunicación; pues con su ayuda pueden transmitir y consolidar intereses, intenciones y valores, brindándole sentido a su labor y aportando una responsabilidad organizacional.

* La organización y los públicos tienen la necesidad imperante de comunicar y ser comunicados, para externar y conocer informaciones que les conciernen, con el fin de llevar a cabo acciones positivas para ambos. En la medida que se logre conocer los intereses de los demás, será factible generar relaciones saludables que fortalezcan cambios positivos.

* La comunicación asumirá como principio básico: “poner en común”, con la idea de fortalecer lazos de retroalimentación, que conduzcan a una corresponsabilidad de acciones y decisiones.

* La retroalimentación deberá ser un objetivo primordial en la organización, una retroalimentación “NO” restringida, que no limite al que emite o recibe el mensaje, que permita fluir la información o los mensajes necesarios para tener una comunicación sensible, en el sentido de comprender al otro humanamente y no como máquina. Se buscará que exista una comunicación tejida por fibras sensitivas, que motive al receptor y emisor a lograr una comunicación perceptiva y motivadora, que involucre a los actores y los ubique en el mismo contexto que se encuentra la organización.

Esto puede escucharse como una utopía, dado los tiempos que vivimos, invadidos de tecnología, que motivan a tener una comunicación a distancia, no directa; sin embargo, lejos de intentar avanzar con ideales cibernéticos, es legítimo interrogar si deberíamos replegarnos a técnicas sencillas de comunicación; en el sentido de dedicarle más tiempo a los empleados y exigir a las organizaciones una atención especializada a ellos.

Es evidente, que las organizaciones complejas que cuentan con una gran cantidad de empleados no podrán realizar contactos cara a cara con cada uno de sus empleados, sin embargo, se pueden asignar comisiones especiales que representen a empleados y a la propia organización, promoviendo juntas para aclarar puntos importantes con determinados grupos de empleados, pensando que no será una pérdida de tiempo, sino que beneficiará en un futuro cercano, provocando que el empleado se sienta a gusto y disfrute lo que hace, para así esforzarse y tener un mejor rendimiento, en lo que a su trabajo se refiere, responsabilizándose de sus decisiones y de sus acciones. Esto no quiere decir que niegue la idea de utilizar distintos canales de comunicación, según convenga

a la organización, sino lo que intento resaltar es la atención y la confianza que se debe dar a los públicos al comunicarse con ellos, y que mejor que con un acercamiento y una comunicación eficaz. Pues de hecho, se debe tener en cuenta que los postulados de las relaciones públicas se dirigen a tener contacto con públicos, grupos de individuos.

* Debido a la necesidad de comunicación y a la complejidad que existe en las organizaciones, es de vital importancia desarrollar estrategias que le permitan lograr objetivos a través de la armonía en el ambiente de trabajo y en las relaciones entre sus públicos; buscar un desarrollo compartido a través de una comunicación coherente y compatible con los objetivos individuales y organizacionales. Es la línea a seguir de una organización que intenta participar eficazmente en un entorno dinámico, comprendiendo que la base del desarrollo individual y organizacional, dependerá en gran medida de las estrategias de comunicación.

* La comunicación en el interior de la organización no es un sistema finalista, es un instrumento para alcanzar muchos y diferentes objetivos que la organización debe clarificar previamente al acto organizado de comunicar. Es vista como un elemento que armoniza intereses y expectativas dentro de la organización y favorece a la interrelación de los individuos y, lógicamente, a muchas otras actividades desarrolladas por la organización.

Por tanto, será necesario fomentar la comunicación en las organizaciones como un medio que fortalezca la participación de los individuos como parte de la organización. De la misma forma, es conveniente que los empleados refuercen sus lazos comunicativos y sus relaciones a todos los niveles para generar este clima organizacional saludable.

* Mediante unas relaciones públicas planeadas, los sujetos organizacionales vigorizan sus lazos comunicativos, y muestran una franca

disposición, no sólo hacia la misma organización, sino hacia otros ámbitos de su vida, logrando en consecuencia, un mayor compromiso organizacional que pueda facilitar un desarrollo constante.

* Sí dispongo que la comunicación eficaz podrá traer consigo el logro de objetivos, la organización deberá dirigir su atención a los públicos internos, facilitándoles herramientas precisas para el manejo de sus relaciones interpersonales y los sistemas más efectivos para el flujo de información; ya que los públicos internos serán portadores y transmisores de la imagen organizacional en el exterior. Adicionalmente guiados a través de una comunicación eficaz, los públicos internos deberán reflejar la interacción constante y el clima organizacional armónico, lo cual permitirá proyectar en el empleado el interés por ellos y por satisfacer necesidades individuales y comunes.

* La cohesión de intereses debe presentarse como un objetivo de las relaciones públicas, con el afán de establecer lazos o relaciones de confianza que vinculen a la organización y a sus públicos, construyendo relaciones dinámicas y armónicas entre ellos, facilitando el establecimiento de un clima organizacional que favorezca el desarrollo de la organización. Así se ha entendido a lo largo de la investigación, la cohesión de intereses no se refiere a unir todos y hacer uno solo, sino se refiere a reunir intereses individuales, grupales y organizacionales y llevarlos por líneas comunes que los guíen a objetivos comunes.

* El comunicador, llámese publicirrelacionista o agente de cambio, se debe ver en la obligación de familiarizar a la organización con los intereses de los públicos, y viceversa, para que la comunicación fluya en ambos sentidos y se provoque una retroalimentación que dependa de las capacidades de ambas partes, logrando la integración o sinergia entre organización y públicos; con un compromiso basado en la satisfacción de necesidades individuales y organizacionales.

* La centralidad de la comunicación, en donde el emisor intenta tener el dominio, no será la vía que deba escoger la organización con sus empleados, pues concebirá a la organización como algo lejano en la cual el empleado no pertenece. No podrá ser la forma adecuada de comunicación en una organización, pues sólo generará conflictos y no permitirá conocer a los empleados. No existirá una retroalimentación fluida. Sin embargo, es inevitable considerar que esto puede ser una premisa para las organizaciones que intentan tener el dominio de la comunicación y no se permiten interactuar con los públicos.

Para conseguirlo, se debe motivar a la organización y a sus públicos a comunicarse con efectividad; existiendo una responsabilidad social que verifique el trato cordial (humano) hacia sus públicos, lo cual provocará confianza y habilidad para comunicarse abiertamente.

* Se deberán planear programas de relaciones públicas Internas con modelos de comunicación flexibles, que apoyen el logro de los objetivos individuales y organizacionales, y guiados a conseguir un desarrollo organizacional que tenga como resultado beneficios mutuos.

* Las relaciones públicas que se desenvuelven en el ámbito organizacional, encargadas de valorar la opinión y la actitud de los públicos, velan por mantener un apoyo mutuo y una confianza que permita emprender relaciones cordiales en un ambiente armónico, para producir un desarrollo tanto individual como organizacional.

* Debe quedar claro que las relaciones públicas pueden ser un instrumento poderoso, pero son insuficientes, por sí mismas, para lograr este ambiente armónico. También es conocido que tienen restricciones, y entre ellas encuentro la idea de que no puede solucionar todos los problemas que se presentan en la organización, restringe mucho su labor a ámbitos comunicacionales y de relaciones; es por eso que se tiene que ver apoyada por otras funciones.

* Dirigido un programa de relaciones públicas internas a establecer lazos de unión efectivos, que a través de la comunicación vigoricen las relaciones entre sus miembros y además se conciba un clima organizacional transparente y armónico; estimulará a que la comunicación fortalezca el desarrollo organizacional, al buscar un cambio de actitudes en los públicos a los que se dirige, los empleados. Por eso, afirmo que previo al establecimiento de un programa de desarrollo organizacional debe existir un programa de relaciones públicas internas que vele por potencializar la comunicación en la organización. Considero como necesidad inaplazable que el desarrollo organizacional se sepa fortalecido por las relaciones públicas, en la medida que ambas actividades dirigen sus objetivos a la obtención de cambios positivos a nivel individuo-grupo.

* El desarrollo organizacional siendo un sistema de planeación que adopta una organización para fortificar cambios positivos desde la unidad mínima de desarrollo: el empleado; se consolida en la planificación y acomodamiento estructural de la cartera de actividades, implícitas las necesidades y posibilidades del empleado para desarrollarse.

* Si bien, el desarrollo organizacional no esta exento de críticas, no cabe duda que es una alternativa que hace énfasis en la participación de sus integrantes, permitiendo la renovación y revitalización de las organizaciones, haciéndolas cada vez más adaptivas, flexibles, receptivas, con un alto sentido de identificación, integradas y con una buena perspectiva del ambiente que la rodea; siendo necesario siempre que la organización pugne y luche por su supervivencia en circunstancias inconstantes, y viéndose obligado por los cambios que están ocurriendo en el mundo moderno, que hacen necesario revitalizar y reconstruir nuestras organizaciones.

* Será necesario, que las organizaciones cambien (si no lo han hecho) su perspectiva en cuanto a los individuos que forman los públicos a los que se dirigen. Deberán preocuparse por sus intereses, su bienestar y su desarrollo,

dedicando un esfuerzo y haciendo un compromiso verídico con sus públicos, creyendo en ellos y ayudándoles a creer en ellos mismos y a creer en la organización en la cual laboran, para que la eficacia sea fruto de un trabajo continuo y conjunto, en el que cada quien apueste a un desarrollo reconocido y recompensado por su labor y esfuerzo. Valorizándose y valorando a sus públicos y haciéndose sabedoras del interés que estos tienen para un desarrollo organizacional.

* Al igual que las relaciones públicas, la dinámica de cambio obliga a la organización a poner más atención en la comunicación, gestionando en las diferentes funciones de la organización. Y es así, como los cambios se podrán dar en una organización sin fronteras o con unas muy permeables, que le den flexibilidad a la transformación positiva de actitudes y con ellas vengan de la mano cambios en la estructura de la organización.

* Si se mantiene la perspectiva clásica de la organización, se limita a dinámicas que no permiten el cambio, que ponen barreras a sus transformaciones por miedo a este cambio, en donde las relaciones rígidas y autoritarias frenaran la conducta y la propia comunicación y no motiven al empleado a comunicarse y buscar un desarrollo conjunto. Por eso es necesario abrir escenarios y permitir la entrada a relaciones democráticas.

Una contradicción constante que encuentro en las relaciones públicas es la intención que muestra esta función en la práctica, con la idea de lograr una aceptación voluntaria o influenciada. Esto será claro desde un punto comunicativo, en donde se manifiesta a la comunicación como un área de influencia; pero desde el punto de vista de las relaciones públicas, esto no es veraz para los postulados que la guían, que muestran a una función condesciente que se guía por preceptos externos, los de la opinión pública. Se debe pensar que muchas veces la participación de los públicos es limitada o se ve cuartada por una democracia representativa, que no da paso al a democracia participativa.

* No se debe olvidar, que el trabajo de la organización no es un trabajo aislado de las necesidades individuales ni de su estructura como unidad independiente, pues todas las áreas que la integran deben trabajar en conjunto con una sola idea que concluya en un trabajo específico {objetivo (s) organizacional (es)} para un fin: “Establecer comunicación efectiva con el público al cual no debemos ni por un segundo, perder de vista”.

* Poner en marcha un efectivo programa de relaciones públicas internas, basado en una comunicación real, será desafío de las organizaciones para lograr un desarrollo organizacional veraz, para conseguir que las organizaciones se conviertan en lugares de crecimiento personal y profesional, de satisfacción y contento, y para asegurar que asuman sus responsabilidades como parte de la sociedad.

* Finalmente retomo las palabras de Roggero, que vislumbran a las relaciones públicas como una actividad en busca del desarrollo: “El simple hecho de plantearse problemas como el del conocimiento de las opiniones del público (evidentemente para tenerlas en cuenta), de la creación de un terreno común de intereses, de la reorganización que debe seguir al descubrimiento de ocasiones de insatisfacción por parte del público, del mantenimiento de eficaces canales de comunicación a dos vías, demuestra que las relaciones públicas tienen toda la intención de transformarse en un instrumento de desarrollo, en grado de participar en la solución de problemas de una sociedad en transformación, problemas de diferente tipo y nivel, pero todos relacionados con las comunicaciones, sin las que no se edifica ni se transforma nada”.¹

* Toda organización que existe tiene como función y finalidad satisfacer necesidades en un entorno cambiante y exigente; por ello, se desarrollan diversas

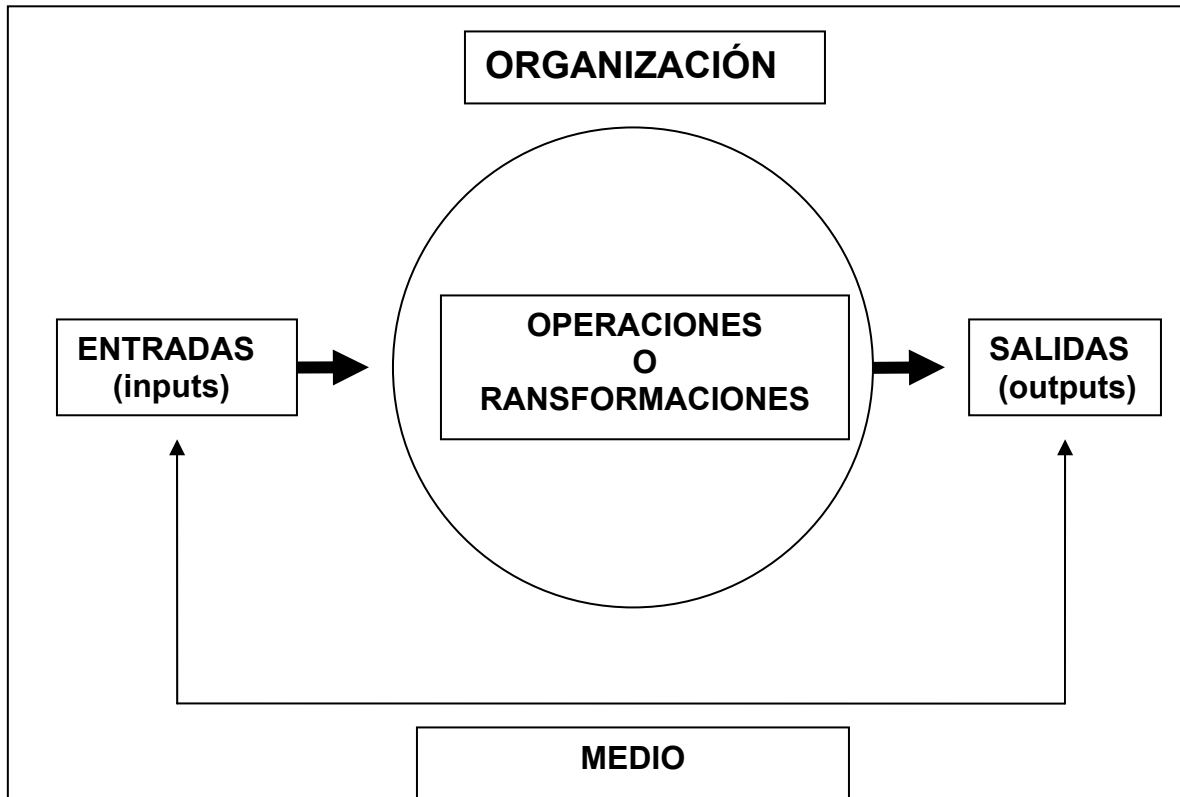
¹ Roggero, Giuseppe, A., Relaciones públicas, p.373.

actividades que cumplen con esta misión, como las relaciones públicas y el desarrollo organizacional.

APÉNDICE

APÉNDICE 1

ESQUEMA DE UN SISTEMA BÁSICO



Entradas: Se consideran como tales el factor humano u otros recursos tales como materia prima, energía, etc.

Operación: Involucra el proceso productivo o de transformación de la materia prima, luego de lo cual comienza la tercera fase.

Salidas: Son los resultados de lo que es transformado por el sistema.

Asimismo, es importante que este proceso cuente con retroalimentación feedback, es decir, monitorear si se efectúan correctamente todas las fases del proceso.¹

¹ Guizar, Rafael, Desarrollo organizacional (principios y aplicaciones), p.48.

APÉNDICE 2 MODELOS DE PROGRAMAS DE RELACIONES PÚBLICAS

MODELO DE CUATRO ETAPAS DE CUTLIP Y CENTER (1985)

1. Definir el problema
2. Planeación y programación



3. Acción hablada y comunicación
4. Evaluación del programa

En este modelo sus cuatro valores axiales son:

1. Análisis de la situación
2. Estrategia
3. Ejecución o puesta en práctica del plan; y
4. Evaluación

Como demuestra el gráfico cada etapa depende de las anteriores aunque al mismo tiempo se mantengan compartimentalizadas en su realización, porque es un modelo estructural que se inicia en la inteligencia de la definición de problema.

MODELO CIRCULAR DE STEPHENSON (1971)

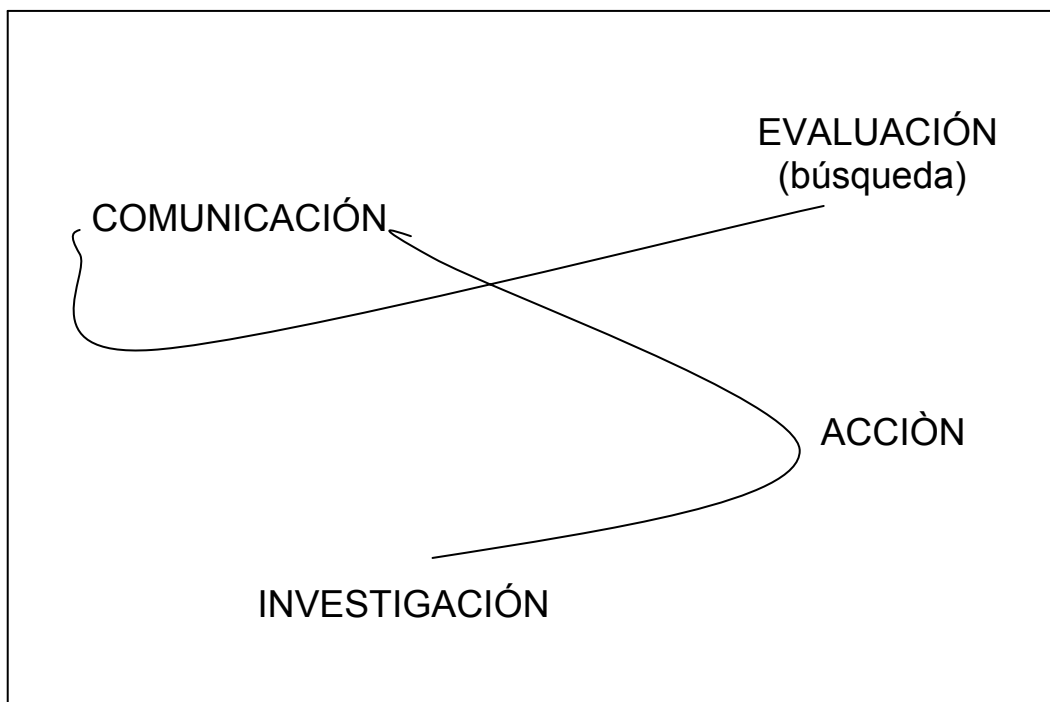


La teorización de este modelo se basa en el hecho de que las relaciones públicas siguen un proceso circular –en la misma dirección que las manecillas del reloj-, asentándose sobre la base de la plataforma política de la gestión que toda empresa debe construir. En este modelo Stephenson nos habla de los cinco requisitos necesarios para poner en marcha la actividad de las relaciones públicas desde el punto de vista de la organización:

1. Investigación interna (análisis de sus públicos internos y de la actividad de la organización).
2. Investigación política (objetivos, características y métodos de la dirección y su gestión).
3. Preparación del mensaje (naturaleza, creatividad y producción).
4. Comunicación (selección de los medios para realizar el proceso de todo lo actuado con respecto a la fase anterior).
5. Investigación externa (en este apartado se analizan los aspectos opuestos al siguiente apartado ya que ambos conformarán, en régimen de complementariedad el inicio del procedimiento de actuación de la actividad de las relaciones públicas tal y como lo entiende Stephenson).

MODELO DEMARSTON O LA FÓRMULA R-A-C-E DE LAS RELACIONES PÚBLICAS (1979)

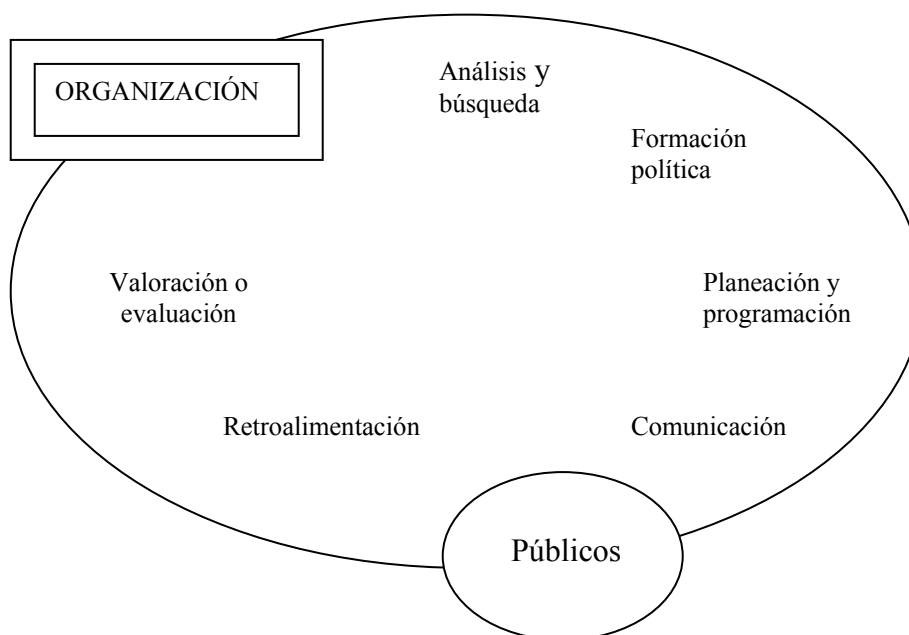
FORMULA PARA EL ÉXITO DE LAS RELACIONES PÚBLICAS



El modelo de Marston es conocido también como el de la fórmula RACE., o de la espiral. Ya que en su gráfica plantea una línea ascendente que nace en la investigación, se dirige a la acción, transcurre por la comunicación, y finaliza en la evaluación. Los cuatro elementos que estructuran el nombre de la fórmula son: Research, Ation, Communication y Evaluation (R.A.C.E.).

Aunque la idea de la espiral es relativa, lo cierto es que Marston señala que a cada paso que se da lleva al siguiente y que la misma conclusión es el inicio de una nueva acción. Por ello en la fase de evaluación significa investigación para los futuros programas que se inicien.

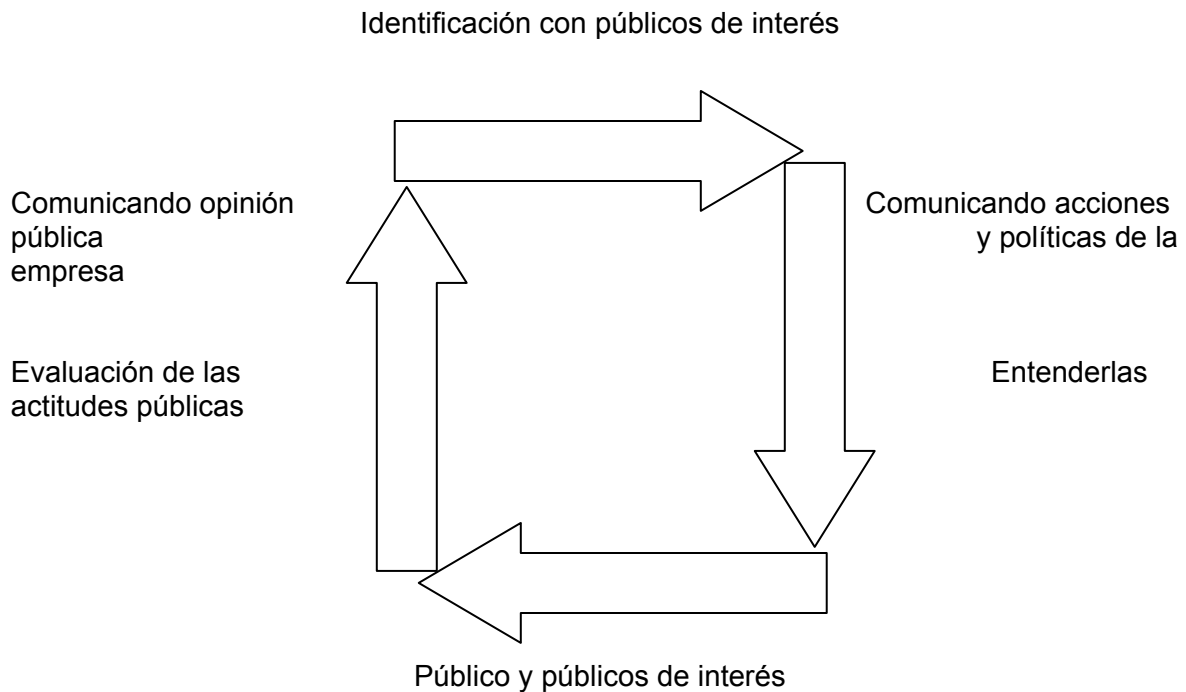
EL CIRCUITO DE LAS RELACIONES PÚBLICAS DE LESLY (1975)



Este modelo está vinculado directamente al sujeto o persona jurídica que es toda organización. Su planteamiento filosófico es que todo lo que la organización o empresa haga incide o afecta a la opinión pública, en medida variable. A la vez este modelo es la explicación gráfica de ocho fases:

1. Análisis del clima general de actitudes y relación de la organización con su "universo".
2. Definición de la actividad de cualquier grupo hacia la organización.
3. Análisis del estado de la opinión.
4. Previsión de los problemas potenciales, necesidades u oportunidades.
5. Formulación de una política
6. Planificación de los medios para mejorar la actividad de un grupo.
7. Ejecución de las actividades planificadas.
8. Retroacción, evaluación y ajuste.

MODELO O FORMULACIÓN DEL PROCESO DE LAS RELACIONES PÚBLICAS
SEGÚN LA PROPUESTA DE SIMON (1980)



Simon traza su modelo de las relaciones públicas de acuerdo con dos premisas y tres etapas:

Premisa 1. Queda emplazada la responsabilidad última de la política y el desarrollo de las relaciones públicas sobre los hombros de la dirección. Este concepto de dirección supera el de la clásica empresa y comprende toda clase de organizaciones e instituciones.

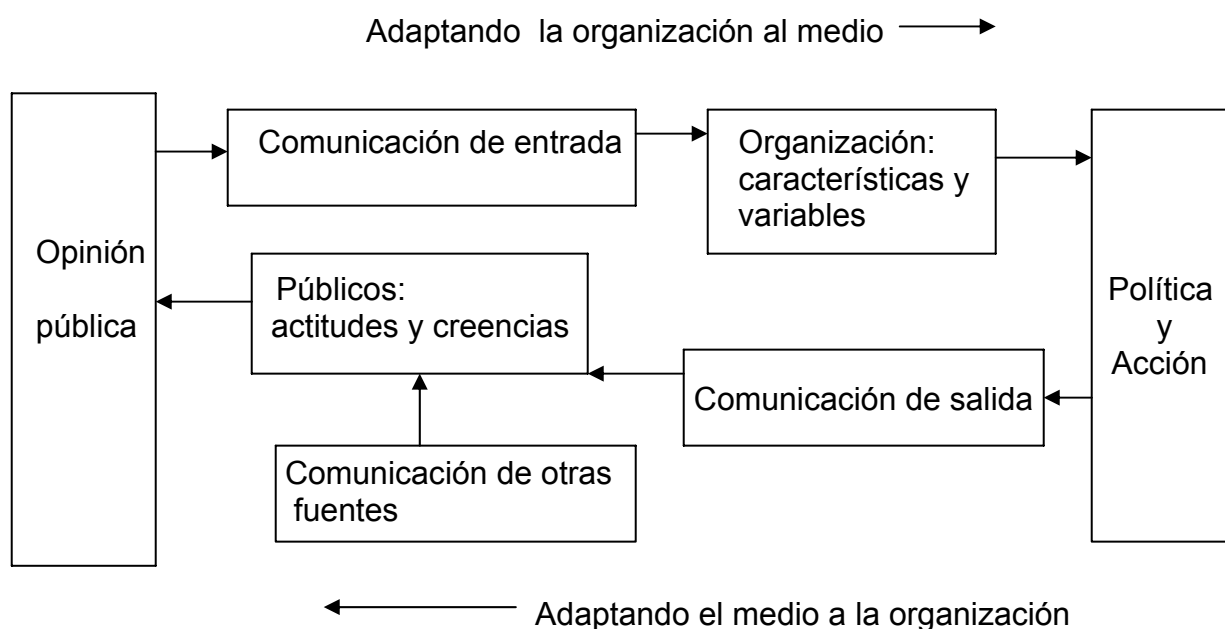
Premisa 2. La función y el proceso están unidos en forma de procesos y su resultado final, es una definición que nos provee paso a paso el análisis de la acción de las relaciones públicas.

Etapa 1. Evaluación de la actitud pública.

Etapa 2. Identificación de la política a seguir por parte de la organización con referencia al interés público.

Etapa 3. Ejecución de la acción y del programa de comunicación para obtener la aceptación y el entendimiento con el público.

MODELO DE NOLTE (NOLTE'S CHART 1979)



Su objetivo se centra en la idea de que toda organización debe adaptarse al medio y el medio a la organización. No obstante, esta adaptación tiene como norte la naturaleza y función de la opinión pública en nuestra sociedad.

En el modelo de Nolte la comunicación de entrada sirve de catalizador y de aprendizaje de la opinión pública, para ensayar si se comprende la política de la organización.

Al hablar de organización explica que la dirección ha de tener su filosofía y conocer sus características y variables, ya que los factores y valores específicos de la organización permitirán su perdurabilidad.

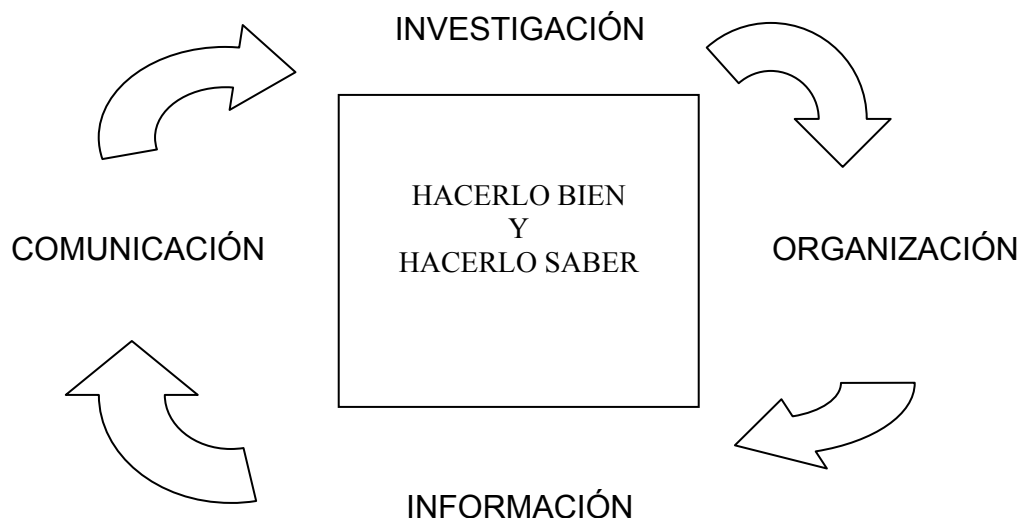
Desde un punto de vista de la política y la acción se establecen las políticas de adaptación al medio. El cambio social, político y económico es un proceso continuo.

La comunicación de salida es la fase de transmisión inteligible de los públicos. Contando con que la comunicación puede ser selectiva a un público, a algunos o a muchos.

La comunicación de otras fuentes plantea el fenómeno de la multiplicidad de fuentes por las que plurales emisores pueden expresar su opinión e incidir en la opinión pública. El ciclo de Nolte se cierra en la fase de la opinión pública en función de sus movimientos y actividad la organización deberá fundamentar su política y conocer si realiza correctamente el proceso de adaptación en su doble sentido.

MODELO DE GESTIÓN DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

DE NOGUERO (1985)



Este modelo describe la gestión de las relaciones públicas basándose en su máxima axial: Haciendo bien, y hacerlo saber. Establece que la acción de las relaciones públicas se basa en una actividad que depende de la Dirección del sujeto promotor de las mismas. Es un proceso cerrado que transcurre por cuatro fases o procesos:

- a) Inicio de la investigación. Se estructura en función de los objetivos –inicio del proceso- y el análisis evaluativo de los resultados –al finalizar los tres procesos-. Por otro lado, en todo el proceso la investigación atiende al principio cibernético de retroalimentación.
- b) Organización. En este proceso se atiende a tres acepciones:
 - Planificación de la política general de las relaciones públicas
 - Organización departamental
 - Organización técnica de las actividades propiamente dichas
- c) Información. Comprende la creación y el estudio de la actividad informativa, así como su evaluación y producción de acuerdo con la selección de medios.
- d) Comunicación. Proceso exógeno. Cuando se inicia esta etapa empieza la cuenta atrás y se empieza el control de los resultados.
- e) Fin de la investigación. Se desglosa en :
 - Evaluación y balance
 - Metodología y modelos operativos
 - Análisis e incidencias del cambio social y tecnológico
 - Nuevas necesidades y orientaciones.

NOTA: Los modelos que se han mostrado en este Anexo, fueron retomados del libro: Noguero Grau, Antonio, La función de las relaciones públicas: historia, teoría y marco legal, p.73-123.

APÉNDICE 3

CUADRO SINÓPTICO DE TEORÍAS DE LAS ORGANIZACIONES

FECHA	TEORÍA	ENFOQUE
ANTES DE LOS AÑOS 30	Teoría clásica de la organización: 1) Administración científica de Taylor 2) Teoría de la organización formal 3) Burocracia de Weber	Énfasis en la administración de tareas realizadas (1) y en la estructura de organización formal (2 y 3). Desarrollo de principios estrechamente relacionados con la jerarquía y la autoridad dentro de las organizaciones. Visión económicamente racional del ser humano.
AÑOS 30 Y 40	Experimentos Hawthorne: Desarrollo de la Escuela de las Relaciones Humanas.	Los experimentos destacaban las influencias sociales y psicológicas sobre el comportamiento dentro de la organización. Énfasis en las relaciones interpersonales, la comunicación, el estilo de dirección, la motivación y el estado de ánimo. Visión social del ser humano.
FINALES DE LOS AÑOS 60 EN ADELANTE	Neo-escuela de las Relaciones Humanas.	Nuevos avances dentro de la Escuela de las Relaciones Humanas, a cargo de científicos del comportamiento como Likert, Maslow, McGregor, Herzberg. Enfoque de autorrealización del hombre-importancia del trabajo intrínsecamente recompensado. Reconocimiento de la influencia del grupo sobre el comportamiento de los individuos; las recompensas no económicas son muy importantes en la motivación de los trabajadores; los trabajadores reaccionan frente a situaciones de trabajo como grupo y no como individuos

<p>FINALES DE LOS AÑOS 80 EN ADELANTE</p>	<p>Desarrollo de las Teorías de Sistemas y el enfoque contingente.</p>	<p>El comportamiento dentro de la organización visto como resultado de la interacción de una serie de variables económicas, sociales, psicológicas, estructurales y tecnológicas que, aunque independientes, son también interdependientes. Las variables conforman el sistema de la organización. Visión del ser humano como ente complejo.</p> <p>Autogestión, que propone una injerencia activa de los trabajadores no sólo en procesos productivos, sino en la toma de decisiones y participación de las utilidades de la empresa.</p> <p>Desarrollo organizacional, que se basa en el cambio planificado.</p> <p>Administración japonesa, se plantea que se consigue una mayor productividad al implicar a los trabajadores en el proceso de la empresa.²</p>
---	--	---

² P. Bryan, BA., TP. Cronin BA. Teoría de la organización, p.9.

APÉNDICE 4

DEFINICIONES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Chiavenatto: “Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente”.

Argyris, Chris: El corazón de Desarrollo organizacional es lo concerniente a vitalizar, energizar, actualizar, activar y renovar las organizaciones a través de técnicas y recursos humanos.

Beer y Walton: El desarrollo de la organización tiene por objeto ayudar a los gestores a planificar el cambio en la organización y la gestión del personal que desarrollará el compromiso, la coordinación y la competencia que se requieren. Emplea el conocimiento de la ciencia de la conducta y sus métodos de intervención.

Blake y Mouton: Una vía sistemática para inducir al cambio: a) Basado en un modelo estructural para pensamiento (lo ideal vs. lo actual). b) Progresando en una secuencia de pasos programados desde el aprendizaje del individuo para su aplicación en la organización. c) Enfocados sobre estos silencios y frecuentes atributos negativos de la cultura las cuales dictan acciones que frecuentemente contradicen la lógica de los negocios. d) Con énfasis confrontando y resolviendo conflictos como un pre-requisito válido para resolución de problemas. e)

Empleando técnicas de estudio organizacional y auto-aprendiendo a lograr los cambios necesarios.

Broadly: Esfuerzo para mejorar la efectividad organizacional a largo plazo, planeando aplicaciones sistemáticas del conocimiento y técnicas de la ciencia del comportamiento, con la colaboración de consultores entrenados.

Burke y Hornstein: Es un proceso planeado cambio-cambio de la cultura de una organización que elude la investigación de los procesos sociales (especialmente toma de decisiones, planificación y comunicación). Es un proceso que continuamente examina normas, planificando y ejecutando intervenciones sociales para alterar los que sean disfuncionales.

Burke, Warner: Proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante el uso de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría.

French y Bell: Esfuerzo de largo alcance apoyado por la alta gerencia, para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación de una organización, a través de un diagnóstico y administración colaborativa de la cultura organizacional –con énfasis en equipo de trabajo formal, equipo temporal, y cultura intergrupala – con la asistencia de un facilitador y el uso de la teoría y tecnología de la ciencia del comportamiento aplicada, incluyendo la investigación-acción.

Friedlander y Brown: Es un método para facilitar el cambio y el desarrollo de las estructuras y los procesos (relaciones, papeles), en las personas (estilo, valores, habilidades) y en las tecnologías (gran simpleza y complejidad).

Garrido, Brenda: Es una visión integral con enfoque a la totalidad del sistema y una actitud de apertura, flexibilidad y creatividad permanente, que permite

visualizar opciones para adaptarse a nuevos escenarios, con una planeación, administración y producción saludables.

Glueck, W.: Desarrollo organizacional hace énfasis en la integración de los factores estructurales con los recursos humanos.

Gordon, Lippitt: Es el fortalecimiento de aquellos procesos humanos en las organizaciones con el mejoramiento del funcionamiento del sistema orgánico, así como el cumplimiento de su objetivo.

Harris: Es la tendencia a destacar el mejoramiento de las relaciones interpersonales como medio para impulsar a la organización.

Hernández, Sergio: Esfuerzo de cambio planeado dirigido a mejorar la salud y eficiencia organizacional por medio de intervenciones planeadas.

Hornstein, Harvey: Desarrollo organizacional focaliza las normas sociales de cambios y valores como medida primaria del cambio social. El proceso de Desarrollo organizacional puede ser definido como la creación de una cultura donde interinstitucionalice el uso de varias tecnologías sociales para regular el diagnóstico y cambio interpersonal, comportamiento de grupos e intergrupos, especialmente aquellos comportamientos relacionados con la toma de decisiones, comunicación y planificación organizacional.

Koontz y Weihrich: Enfoque sistemático, integrado y planeado para elevar la eficacia de una empresa. Su diseño persigue la solución de problemas que merman la eficiencia operativa en todos los niveles.

Lawrence y Lorsch: Vías para cambiar la organización desde su estado corriente para un estado de mejor desarrollo. involucrando sistemas de análisis y el

desarrollo de las interfases entre organización y medio ambiente, grupo, individuo, organización y persona.

Margulies y Raia: El foro de Desarrollo organizacional es usualmente el cambio y está dirigido hacia incremento de la efectividad organizacional. Desarrollo organizacional es esencialmente un sistema que mira el juego total de las funciones y los roles y relaciones interpersonales en las organizaciones.

Mayer: Un acceso de la administración de las organizaciones que reconozca los procesos interpersonales humanos (interactuando) también como el contenido de una estructura formal como sujeto importante y legítimo de ser examinado, y a) Una serie de métodos para dirigir lo anterior (tecnología Ciencia de comportamiento b. Una organización que atiende seriamente y expresamente lo humanitario de la gente que trabaja con ella. La parte de Ingeniería en la Ciencia del Comportamiento como aplicada de las organizaciones comprensión de los grupos centrados en la metodología. Para mejorar el desempeño humano de las organizaciones, involucrando diagnóstico de problema / oportunidades / necesidades de cambio y acción o intervención para lograr los cambios necesarios.

Miles, Raymond : Es un esfuerzo coordinado de los miembros de la organización (usualmente se involucra un consultor) para descubrir y remover actitudes, comportamientos, procedimientos y barreras estructurales para la ejecución a través de un sistema sociotécnico; ganando en procesos, aumentando el conocimiento de los sistemas dinámicos internos y externos, así como las adaptaciones futuras.

NTL Institute: Usando los conocimientos y técnicas de la ciencia del comportamiento. Desarrollo organizacional intenta o pretende integrar las necesidades individuales para el crecimiento y desarrollo con los fines y objetivos a fin de hacer más efectiva la organización.

Organization Development: Es un plan administrativo, proceso sistemático para cambiar la cultura, sistemas y comportamiento de una organización a fin de mejorar la efectividad de la organización en la resolución de sus problemas y alcanzar sus objetivos.

Parker: Proceso educativo donde los recursos humanos están continuamente identificados, colocados y desarrollados en vías de hacer estos recursos más provechosos a la organización y por supuesto, aumentar las capacidades de las organizaciones resolviendo problemas.

Porras y Robertson: Teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del trabajo en una organización, con el fin de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas del personal en el trabajo.

Randell y Schimidt: Es la reorientación del pensamiento humano hacia el comportamiento de su trabajo organizacional. Se aplica el método científico y se destaca el valor de abrir una investigación y experimentación del individuo y su comportamiento en el grupo de trabajo, como ellos están dirigidos hacia la solución de los problemas de trabajo. Sus misiones son para maximizar la utilización de los recursos de la organización en resolver problemas de trabajo a través del óptimo uso del potencial humano.

Robbins: Intervenciones para el cambio planificado, basado en valores humanísticos y democráticos, que pretende mejorar la eficacia de las organizaciones y el bienestar de los empleados.

Rush: Proceso sistemático. Planificado y dirigido para cambiar la cultura, los sistemas y el comportamiento de la organización con el objeto de mejorar la eficacia de la organización para resolver sus problemas y lograr sus objetivos.

Schmidt y Burke: Es un proceso con el cual se intenta incrementar la efectividad organizacional, mediante la integración de los deseos del personal y el desarrollo de los objetivos organizacionales. Es un cambio planeado de esfuerzos relacionado con la misión de la organización.

Schmuck y Miles: Esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta al mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos autoanalíticos y reflexivos.

Seminario Internacional, ONU-CLAD: Esfuerzo estratégico desarrollado en forma consistente, creativo y global, ideado por la dirección superior de un órgano institucional, el cual desea aplicar los conocimientos propios del comportamiento para lograr la creación de un clima de alta cooperación, que permita formas más eficaces y eficientes de producir, vinculado con la realidad del entorno en el cual actúa la institución.

Shindell: Es un proceso de asesoría colaborativo dirigido a mejorar el desempeño por medio de la intervención y la capacitación.

Sverdlik y otros: Conjunto de métodos y técnicas, un campo de estudio, una función organizativa, y un conjunto de valores acerca del funcionamiento correcto de las organizaciones. Intenta mejorar la productividad y la satisfacción en el trabajo.

Torcat, Omar: Proceso estratégico para renovar la estructura, los procesos y la conducta organizacional.

Vaill, Peter: Es una colección de filosofía, concepto y técnicas con los cuales se propone mejorar el rendimiento de la organización, mediante el cambio del medio, de los sistemas sociales que el hombre usa para colaborar. Los cambios pueden ser dirigidos a los individuos, grupos, intergrupos, estructuras formales y

culturales. Es la frase aplicada para aumentar el proceso de planificación y deliberadamente busca el mejoramiento de las relaciones en el trabajo.

Vitucci: Aplicación de la ciencia social y ciencias del comportamiento para realizar los cambios necesarios e intensificar la efectividad organizacional.

Wendell, French: Un esfuerzo total de la organización para mejorar efectividad de equipo, procesos de toma de decisiones, en colaboración con Consultores de comportamiento. enfatizando en la efectividad de equipo y la misión. Es un esfuerzo de largo plazo para mejorar la resolución de problemas de una organización y renovar los procesos, particularmente a través de una más efectiva y participativa administración de la cultura de la organización con la existencia de un agente de cambio, y el uso de la teoría y tecnología de la ciencia aplicada del comportamiento incluyendo la investigación-acción.

William, Eddy: Es un proceso orgánico, cercano al cambio organizacional y la efectividad de la administración. Busca traer el cambio y mejorar a través del involucramiento de los miembros de la organización en el análisis de problemas y la planificación.

Winn: Estrategia de reeducación normativa ideada para afectar los sistemas de creencias, valores y actitudes dentro de la organización, para adaptarse al ritmo de cambio de la tecnología, el entorno industrial y la sociedad en general.

NOTA: Las definiciones anteriores fueron extraídas de la página de Internet:
www.avantel.net/rjaguado/do.htm

BIBLIOGRAFÍA

- ▶ Achilles de Faria Mello, Fernando, Desarrollo organizacional, enfoque integral. Ed. Limusa, México, 1994, 183 pp.

- ▶ Back, Sam, ABC de las relaciones públicas, (todos los secretos y fundamentos de las relaciones públicas con ejemplos reales), Ediciones Gestión 2000 S.A., Colección Universitaria ESERP, Segunda Edición, Barcelona, 1994, .227 pp.

- ▶ Bahena Paz, Guillermina, Instrumentos de investigación, Editores mexicanos unidos, México, 1995, 134 pp.

- ▶ Barquero Cabrero, José Daniel y Mario Barquero Cabrero, El libro de oro de las relaciones públicas, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1996.372 pp.

- ▶ Bartoli, Annie, Comunicación y organización: La organización comunicante y la comunicación organizada, Ed. Paidós, México, 1992. 221 pp.

- ▶ Beckhard, Richard, Desarrollo organizacional: Estrategias y modelos, Ed. Fondo educativo interamericano, México, 1973, 140 pp.

- ▶ Bennis, Warren G., Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas, Fondo educativo interamericano, México, 1973, 104 pp.

- ▶ Berlo, David Kenneth., El proceso de la comunicación, introducción a la teoría y a la práctica, Ed. El Ateneo, Catorceava reimpresión, México, 1992, 239 pp.

- ▶ Bernays, Edward L., Relaciones públicas, Ed. Troquel, Buenos Aires, 966, 492 pp.

- ▶ Bonilla Gutiérrez, Carlos Alfredo, La comunicación: función básica de las relaciones públicas, Ed. Trillas, México , 001, 120 pp.

- ▶ Bryans, P y T.P. Cronin, Teoría de la organización, el estudio de las relaciones humanas en la organización empresarial, Ed. Norma, Colombia, 1990, 136 pp.

- ▶ Canfield, Bertrand R., Public relations: principles, cases and problems, Homewood ill Richard d.irwin, 1964, 622 pp.

- ▶ Camou Antonio y José Esteban Castro, La sociedad compleja. Ensayos en torno a la obra de Luhman, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Triana, 1997, 264 pp.

- ▶ Ciriliano, Gustavo, Relaciones públicas, Ed. HVMANITAS, Segunda Edición, Argentina, 1990, 172 pp.

- ▶ Cohen, Ira J., Teoría de la estructuración: Anthony Giddens y la constitución de la vida social, UAM, México, 1996, 353 pp.

- ▶ Cutlip, Scott M., Relaciones públicas, Ed. Rialp, Madrid, 1964, 611 pp.

- ▶ Chaumely, Jean y Huisman Denis, Las Relaciones públicas, EUDEBA, Editorial Universitaria de Buenos Aires, Quinta Edición, Argentina, 1970, 116 pp.

- ▶ Daft Richard L.y M. Steers, Richard, Organizaciones, el comportamiento del individuo y de los grupos humanos, Ed. Limusa, Primera edición, México, 1992, 773 pp.

- ▶ Dante Illescas, Washington, Cómo planear las relaciones públicas, ingresando en el siglo XX, Ed. Macchi, México, 2000, 220 pp.

- ▶ De la Vega Lezama, Carlos F., La comunicación científica, IPN, México, 1997, 85 pp.

- ▶ De Urzáiz, Jaime, y Fernández del Castillo, De las relaciones públicas a la comunicación social integral, (nueva estrategia comunicativa para las empresas e instituciones), Ed. San Marín, España, 1997, 392 pp.

- ▶ Díez de Castro, Emilio Pablo, Julio García del Junco, et.al. Administración y dirección, Ed. Mc Graw Hill, España, 2001, 524 pp.

- ▶ Domette, Jean, López López, Humberto, et.al., Las relaciones públicas en el siglo XXI, Ed. EDAMEX, México 2001, 144pp.

- ▶ Ellis, Nigel y Bowman, Pay, Manual de relaciones públicas, treinta y dos casos seleccionados, Ediciones Sagitario, Barcelona, 1964, 349 pp.

- ▶ Ellis, Richard y Ann Mc Clintock, Teoría y práctica de la comunicación humana. Ed. Paidós, Barcelona, 1993, 231 pp.

- ▶ Etzioni, Amitai, Organizaciones modernas, Ed. Uteha, México 1979, 213pp.

- ▶ Evans, James R. y Williama M. Lindsay, Administración y control de calidad, Ed. Iberoamericana, México, 1995, 727 pp.

- ▶ Fernández Collado, Carlos, Comunicación humana: Ciencia Social, Mc Graw Hill, México, 1986, 468 pp.

- ▶ Fernández Collado, Carlos, La comunicación en la organización, Ed. Trillas, México, 1998, 368 pp.

- ▶ Fernández Escalante, Fernando M., Ciencia de la información y relaciones públicas o institucionales, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1999, 296 pp.

- ▶ Ferrer Pérez, Luis, Desarrollo organizacional, Ed. Trillas, México, 213 pp.

- ▶ Ferrer Rodríguez, Eulalio, Comunicación y comunicología, Ediciones Eufesa, Colección comunicación, México, 1982, 120 pp.

- ▶ Flores de Gortari, Sergio y Emilio Orozco Gutiérrez, Hacia una comunicación administrativa integral, Ed. Trillas, México, 1997, 354 pp.

- ▶ Fresco, Juan Carlos, Organización y estructura para la pequeña y mediana empresa, Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina, 1988, 191 pp.

- ▶ Friesleben Goff, Christine, El proceso de las relaciones públicas, Publigráficos, México, 1995, 305 pp.

- ▶ García Valencia, Antonio, Relaciones públicas y reforma a la administración, Ed. Porrúa, México, 1970, 232 pp.

- ▶ Garza Treviño, Juan Gerardo, Administración contemporánea, Ed. McGraw Hill, Segunda edición, México, 2001, 409 pp.

- ▶ Goldhaber, Gerald M., Comunicación organizacional, Ed. Diana, México, 2001, 423 pp.

- ▶ Gray, Edmund R, Management: The Competitive Edge, Maxwell Macmillan International Editions, New York, 1990, 818 pp.

- ▶ Guizar M., Rafael, Desarrollo organizacional, Ed. Mc Graw Hill, México, 1998, 286 pp.

- ▶ Hernández Smpieri, Roberto, et.al., Metodología de la investigación, Ed. McGraw Hill, México, 1991, 501 pp.

- ▶ Howell, William S., et.al., La comunicación, un problema de la organización moderna, Ediciones Deusto, España, 1974, 357 pp.

- ▶ Jackson, Meter C., Comunicación corporativa para ejecutivos, Compañía Editorial Continental, México, 1993, 151 pp.

- ▶ Jurgen, Habermas, Historia y crítica de la opinión pública. La transformación estructural de la vida pública, Ediciones Gustavo Gili S.A de C.V., Sexta edición, México,1999, 351 pp.

- ▶ J. Robinson, Edward, Comunicación y relaciones públicas, Ed. C.E.C.S.A. Ed. Continental, México, 1985, 666 pp.

- ▶ Kotler, Philip, Mercadotecnia, Ed. Pearson Education, Sexta edición, México, 1996, 826 pp.

- ▶ Luhmann, Niklas, Teoría de la sociedad, Universidad de Guadalajara, Guadalajara,1993, 44 pp.

- ▶ Luppitt, Ronald, Watson, Janne y Bruce Westley, La dinámica del cambio planificado, Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1958, 311 pp.

- ▶ Marston, John Edward, Relaciones públicas modernas, Ed. Mc Graw Hill, México 1993, 449 pp.

- ▶ Menéndez, Antonio, Comunicación social y desarrollo, Ed. La prensa, México, 1969, 302 pp.

- ▶ Mercado H, Salvador, Relaciones públicas, Ed. Pac S.A de C.V., México, 1995, 164 pp.

- ▶ Mercado H, Salvador, ¿Cómo hacer una tesis?, Ed. Limusa, México, 1991, 237 pp.

- ▶ Mochon Morcillo, Francisco y Rafael Isidro Aparicio, Diccionario de términos financieros y de inversión, Ed. Mc Graw Hill, España, 1998, 502 pp.

- ▶ Morgan, Gareth, Imágenes de la organización, Ed. Alfaomega, México, 1991, 408 pp.

- ▶ Munich Galindo y García Martínez, Fundamentos de Administración, Ed. Trillas, Quinta edición, México, 1990, 240 pp.

- ▶ Nielander, William Ahlers, Relaciones públicas, Ed. Hispano Europea, Séptima Edición, Barcelona, 1970, 418 pp.

- ▶ Noguero I. Grau, Antonio, La función social de las relaciones públicas: historia, teoría y marco legal, Ed. Escuela Superior de Relaciones Públicas y Publicaciones Universitarias S.A., Colección comunicación y relaciones públicas, Barcelona, 1995, 290 pp.

- ▶ Noguero I. Grau, Antonio, Programación y técnicas de relaciones públicas, Escuela Superior de Relaciones Públicas y Publicaciones Universitarias S.A., Colección comunicación y relaciones públicas, España, 1996, 243 pp.

- ▶ Noguero I. Grau, Antonio, Relaciones públicas e industria de la persuasión, análisis gnoseológico situacional, Escuela Superior de Relaciones Públicas y Publicaciones Universitarias S.A., Colección comunicación y relaciones públicas, Barcelona, 1990, 185 pp.

- ▶ Parsons, Talcott, El sistema de las sociedades modernas, Ed. Trillas, México, 1974, 199 pp.

- ▶ Paulik, Jonh V., La investigación en las relaciones públicas, Gestión 2000, España, 1999, 190 pp.

- ▶ Piccini Mabel y Ana María Nethol, Introducción a la pedagogía de la comunicación, Ed. Trillas, México, 1990, 141 pp.

- ▶ Prieto Castillo, Daniel, Discurso autoritario y comunicación alternativa, Ed. Premio, Tercera Edición, México, 1987, 181 pp.

- ▶ Prieto Castillo, Daniel, Diseño y comunicación, Ediciones Coyoacán, México, 1994, 195 pp.

- ▶ Prieto Castillo, Daniel. Retórica y manipulación masiva, Ediciones Coyoacan, Primera Edición, México, 1994, 138 pp.

- ▶ Rebeil Morelia, Maria Antonieta y Ruíz Sandoval Reséndiz, Celia (coordinadoras), El poder de la comunicación en las organizaciones, Plaza y Valdés Editores, México, 1998, 386 pp.

- ▶ Riccardi, Ricardo y Jorge López, El arquitecto del desarrollo humano y organizacional, Ediciones Macchi, Buenos Aires 1995, 247pp.

- ▶ Ricci Bitti; Pio E. y Zani Bruna, La comunicación como proceso social, Ed. Grijalbo, México, 1990, 290 pp.

- ▶ Ríos Szalay, Jorge, Relaciones públicas, su administración en las organizaciones, Ed Trillas, México, 1999, 130 pp.

- ▶ Rodarte Fernández, Fernando, La empresa y sus relaciones públicas, Ed. Limusa, Tercera reimpresión, México, 1976, 218 pp.

▶ Rodríguez Mansilla, Darío, Gestión Organizacional, elementos para su estudio, UIA, Plaza y Valdes Editores, México, 1996, 217 pp.

▶ Roggero, Giuseppe, A., Relaciones públicas, Ediciones Deusto, Bilbao, 1978, 381 pp.

▶ Stafford Whiteaker, Publicidad y relaciones públicas (superación profesional), Ed. Diana, México, 1990, 159 pp.

▶ Siliceo, Alfonso, David Casares y José Luis Gonzáles, Liderazgo, valores y cultura organizacional, Ed. Mc Graw Hill, México, 2000, 220 pp.

▶ Simon, Raymond, Perspectivas de las relaciones públicas, Ed. Diana, Primera edición, México, 1970, 364 pp.

▶ Simon, Raymond, Relaciones públicas, teoría y práctica, Ed. Limusa, México, 2000, 510 pp.

▶ Simon, Raymond y Víctor Saria Murillo, Relaciones públicas y Humanas, Vol. 4, Ediciones Orientales S.A, C.V., México, 1988, 491 pp.

▶ Solano Fleta, Luis, Fundamentos de las relaciones públicas, Ed. Síntesis, Letras Universitarias, España, 1995, 254 pp.

▶ Schvarstein, Leonardo. Psicología social de las organizaciones, Ed. Paidós. Primera edición, México, 1991, 269 pp.

▶ Watzlawick, Paul, Teoría de la comunicación humana, interacciones, patología y paradojas, Barcelona, 1983, 260 pp.

▶ Weldon Jonson, Taylor y Roy T. Shaw, Mercadotecnia un enfoque integrador, Ed. Trillas, México, 1975, 807 pp.

▶ Wendel L., French, Desarrollo organizacional aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. Quinta edición, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A, México, 1996, 375 pp.

▶ Zimmermann, Athur, Gestión de cambio organizacional, caminos y herramientas, Ediciones Abya-Yala, Ecuador, Quito, 1998. 227 pp.

TESIS

▶ Amador Luna, Fernando, La comunicación organizacional, Tesina UNAM, FCPyS, Lic. En Ciencias de la comunicación, México 1996, 78 pp.

▶ Bonilla Gutiérrez, Carlos Alfredo, Comunicaciones internas en las organizaciones, Tesis UNAM, Lic. en Periodismo y Comunicación Colectiva, México 1979, 118 pp.

▶ Hernández Zul, Aurelio, Las relaciones públicas gubernamentales, Tesis UNAM, FCPyS., México 1990, 168 pp.

▶ Pérez Vera, Sonia Guadalupe, Relaciones públicas, conceptos, metodología e importancia, Tesis FCPyS, UNAM, Lic. Ciencias de la Comunicación, México 1978, 110 pp.

▶ Canseco Moreno, Raúl, Como hacer programas de relaciones públicas. Tesis UNAM, Lic. En Periodismo y Comunicación Colectiva, México 1975, 141 pp.

HEMEROGRAFÍA

▶ Ramírez, Federico, Mejoramiento continuo en un proceso de cambio organizacional. Revista Adminístrate, Mensual, Diciembre de 1994, No. 8,. 45 pp.

INTERNET

- ▶ www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/m/DesOrg-Morales.htm
- ▶ www.avantel.net/rjaguado/do.htm