



Universidad Nacional Autónoma de México

**Programa de Posgrado en  
Ciencias de la Administración**

**T e s i s**

**La comunicación organizacional  
y las relaciones públicas como necesidades  
de la organización mexicana.  
Un modelo de planeación integral estratégica**

Que para obtener el grado de

**Maestra en  
Administración de Organizaciones**

**Presenta: Lic. Alma Rosa Villegas Munguía**

**Tutor: Dra. Victoria María Antonieta Martín Granados**

**México, D.F.**

**2011**



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.



### **A mi mamá**

Por tu invaluable amor, apoyo, desvelos y preocupaciones, por ser una sola conmigo en cada momento durante cada instante desde antes que fuera planeada esta investigación desde siempre y hasta siempre, hombro a hombro, en mi formación académica y mi vida entera... igual que todos... este logro es tuyo

### **A mi papá**

Por ser mi amado ángel, porque no hay un día que no te piense o sienta tu presencia, cuidados y compañía, impulsándome a seguir adelante esperando ese día en que estemos de nuevo juntos y que te sientas orgulloso... igual que todos... este logro es para ti

### **A mi familia**

A cada uno de ustedes porque siempre están ahí demostrando que “la sangre llama” y que en las buenas y en las malas estamos para ayudarnos y crecer juntos... este logro es gracias a ustedes

### **A mis amigos**

Por su comprensión, palabras, apoyo y por todo ese tiempo sacrificado que han sabido entender y que ahora deja un fruto tan deseado y que por momentos parecía tan difícil de alcanzar, momentos en los que estaban ahí para dar ánimos... este logro es gracias a ustedes

### **A mis maestros**

Por sus enseñanzas, sabiduría, comprensión y también por sus regaños y por la guía para que este trabajo fuera lo que es, por recordarme lo importante que es continuar aprendiendo cada día y amando a la institución que nos forja como profesionistas y como seres humanos... este logro es gracias a ustedes

### **A mi esposo**

Por llegar a mi vida en el momento preciso, por tu amor, tu compañía y tu apoyo, por dar sentido a tantas cosas y estar siempre ahí, valorando cada cosa, por planear un futuro que hoy comienza a ser presente, cada vez más... como todos desde ahora... este logro es por ti, por nosotros

### **A mi alma mater, mi casa, mi escuela, mi lugar desde hace muchos años y por siempre... mi UNAM**

*¡GOYA! ¡GOYA! ¡CACHÚN CACHÚN RA RA! ¡CACHÚN CACHÚN RA RA! ¡GOYA!  
¡UNIVERSIDAD!*





# Índice

## **La comunicación organizacional y las relaciones públicas como necesidades de la organización mexicana. Un modelo de planeación integral estratégica**

<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I</b>	
<b>Antecedentes y teorías</b>	<b>9</b>
1. Conceptos básicos y antecedentes	10
1.1. Introducción a la administración	10
1.1.1. Definición de la administración	10
1.1.2. El proceso administrativo	11
1.1.2.1. Planeación	13
1.1.2.2. Organización	15
1.1.2.3. Dirección	16
1.1.2.4. Control	16
1.1.3. La planeación estratégica. Misión, visión, valores y objetivos	17
1.2. Introducción a la comunicación	20
1.2.1. Definición de la comunicación	20
1.2.2. Los elementos de la comunicación	22
1.3. Introducción a la comunicación organizacional y las relaciones públicas	25
1.3.1. Primeras definiciones de la comunicación organizacional	26
1.3.2. Primeras definiciones de las relaciones públicas	29
2. Marco teórico	31
2.1. Teorías de la administración y las organizaciones. Teoría de los sistemas	32
2.2. Teorías de la comunicación. Teoría del estructuralismo	34
2.3. La comunicación organizacional y las relaciones públicas. Sus bases teóricas	35
2.3.1. La teoría general de los sistemas y la comunicación productiva	36
2.3.2. La opinión pública	40
3. Conclusiones del Capítulo I	42
<b>Capítulo II</b>	
<b>La comunicación organizacional</b>	
<b>Más allá de la suma de la administración y la comunicación</b>	<b>45</b>
1. Comunicación organizacional. Principios básicos	45

1.1.	La interrelación entre la administración y la comunicación	45
1.2.	Tipos de comunicación	49
	1.2.1. Comunicación formal	49
	1.2.2. Comunicación informal	50
1.3.	Tipos de comunicación organizacional	51
	1.3.1. Comunicación interna	52
	1.3.2. Comunicación externa	54
	1.3.3. Comunicación interna y comunicación externa. La relación entre ambas	55
2.	Los objetivos y las herramientas de la comunicación organizacional	56
	2.1. La planeación estratégica y la comunicación organizacional	59
3.	Conclusiones del Capítulo II	62

### Capítulo III

## Las relaciones públicas en la comunicación organizacional **65**

1.	Relaciones públicas. Principios básicos	66
	1.1. Las relaciones públicas y la comunicación organizacional	67
2.	Las relaciones públicas dentro de las organizaciones	69
	2.1. Conceptos y disciplinas	71
	2.1.1. Relaciones públicas y relaciones humanas	71
	2.1.2. Relaciones públicas y sus “públicos”	73
	2.1.2.1. Público interno	74
	2.1.2.2. Público externo	74
	2.1.2.3. Público mixto	75
	2.1.3. Relaciones públicas internas y externas	76
	2.1.3.1. Relaciones públicas internas	80
	2.1.3.2. Relaciones públicas externas	83
	2.1.4. Las relaciones públicas, la imagen y la reputación	85
	2.1.4.1. Manejo de la reputación	93
	2.2. El funcionamiento de las relaciones públicas en una organización	96
	2.2.1. Antecedentes y actualidad	96
	2.2.2. Agencias y departamentos de relaciones públicas	102
	2.2.2.1. Conceptualización	103
	2.2.2.2. El agente de relaciones públicas	106
	2.2.2.3. Estructura y funcionamiento	110

2.2.2.4.	Diferencias entre una agencia y un departamento de relaciones públicas	112
2.2.2.4.1.	Agencias externas de relaciones públicas	113
2.2.2.4.2.	Departamentos internos de relaciones públicas	115
3.	Conclusiones del Capítulo III	115

## Capítulo IV

### **La comunicación organizacional integral en las organizaciones mexicanas. La propuesta de un enfoque de planeación estratégica comunicacional y el papel de las relaciones públicas**

**117**

1.	La necesidad de un plan integral de comunicación organizacional. Problemáticas y perspectivas	118
1.1.	Retos a resolver a través de la comunicación organizacional	118
1.1.1.	La falta de orientación y relevancia desde las instituciones académicas	119
1.1.2.	La complejidad de comprender y desarrollar actividades integrales	120
1.1.3.	El olvido de la comunicación como base del crecimiento y desarrollo de los seres humanos	121
1.2.	La comunicación organizacional como necesidad de la organización mexicana	121
2.	La comunicación organizacional y las relaciones públicas como planeación estratégica	125
2.1.	Las nuevas concepciones de la comunicación organizacional. El futuro	125
2.2.	El papel de las relaciones públicas ante un plan integral de comunicación organizacional	128
2.2.1.	Las relaciones públicas como parte de la comunicación, mas no de la publicidad. El debate	135
2.2.1.1.	Comunicación organizacional, relaciones públicas y marketing	138



2.2.1.2. La publicidad ante una nueva concepción de las relaciones públicas y la comunicación organizacional	140
3. El papel de las instituciones que pueden fortalecer a la comunicación organizacional y las relaciones públicas	143
3.1. Una problemática determinante. La academia	143
3.2. Vinculación académica de la comunicación organizacional y las relaciones públicas	144
3.3. Las asociaciones de comunicación organizacional y relaciones públicas en México	149
3.3.1. Comunicación organizacional. AMCO	149
3.3.2. Relaciones públicas. PRORP	150
4. La comunicación organizacional, las relaciones públicas y la planeación estratégica. Una solución integral	151
4.1. La comunicación organizacional y las relaciones públicas como eje central y solución de planeación estratégica para las organizaciones	152
4.2. Modelo de planeación de comunicación organizacional	154
4.2.1. Adopción de la estructura para el modelo integral de planeación de comunicación organizacional	154
4.2.2. El modelo-propuesta	157
4.3. Una propuesta definida: Comunicación organizacional + Relaciones públicas + Planeación estratégica	158
4.3.1. Etapa de Planeación	160
4.3.2. Etapa de Investigación	161
4.3.3. Etapa de Programación	161
4.3.4. Etapa de Desarrollo	162
4.3.5. Etapa de Evaluación	163
5. Conclusiones del Capítulo IV	169
<b>Conclusiones</b>	<b>173</b>
Recomendaciones	179
<b>Fuentes consultadas</b>	<b>187</b>
Bibliografía	187
Referencias electrónicas	190
<b>Anexos</b>	<b>191</b>
Entrevistas	191

## Introducción

“La comunicación organizacional es 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 benefician al sistema y que lo hacen más productivo”.<sup>1</sup>

La presente investigación tiene como base el estudio de dos disciplinas que conjugan elementos propios tanto de la comunicación como de la administración, representando dos grandes principios activos del mundo organizacional de nuestros días y convirtiéndose cada vez más en parte fundamental de lo que puede ser calificado como un sano funcionamiento de las organizaciones, abarcando desde lo relacionado con los recursos humanos hasta los financieros y que, sin embargo, hasta la fecha continúan sin ser valorados como parte de una planeación estratégica que aporte una ventaja competitiva a las organizaciones mexicanas: la comunicación organizacional y las relaciones públicas.

El crecimiento de las sociedades actuales ha sacado a la luz diversas necesidades en las organizaciones que forman parte de ellas, y que pese a no haberseles otorgado el valor y la trascendencia que merecen, hoy en día conllevan la exigencia del desarrollo de nuevas estrategias basadas en la comunicación organizacional y las relaciones públicas como conjugación de la administración y de la comunicación, y como generadoras de una ventaja competitiva y fuente de desarrollo para las organizaciones actuales con base en la filosofía organizacional constituida por su misión, visión, valores y objetivos, como brújula guía y en consideración en todo momento de sus distintos públicos.

Actualmente, la relevancia de ambas disciplinas, una como parte de la otra, han llevado hacia nuevos rumbos a la gestión organizacional, con base en valores que antes eran pasados por alto y que, sin embargo, es un hecho que cuentan con un amplio grado de repercusión en el desarrollo de las organizaciones, más allá de cuestiones económicas y técnicas.

Sin embargo, son muchas las miradas que aún continúan centradas en una visión eminentemente inmediatista, situación que frena el ver más allá con base en proyectos a largo plazo, sustanciales y forjados en un análisis concienzudo de lo que es y hacia dónde se dirige la organización. Esto es planeación estratégica, sí, pero a ningún lado lleva, de no incluir entre sus bases una comunicación integrada.

---

<sup>1</sup> REBEIL Corella Ma. Antonieta y Celia Ruiz Sandoval Reséndiz (Coordinadoras), *El poder de la comunicación en las organizaciones*, Plaza y Valdés/Universidad Iberoamericana, Colombia, 1998, p.177.

La comunicación organizacional y las relaciones públicas han sido hasta hoy “los patitos feos” en el ámbito de las organizaciones, mientras que en el de las comunicaciones han sido superados y, con mucho, aplastados por disciplinas como las telecomunicaciones, el periodismo y la publicidad.

Quizás en su momento pudo haber llegado a funcionar este esquema, pero es claro, al menos para la propuesta que aquí se desarrolla, que ya no es así. Es preciso rescatar y dar el lugar que merecen a estas dos disciplinas que conjugan elementos no solamente de la administración y la comunicación, sino también de las ciencias económicas y las humanistas, de lo humano y lo organizacional, y esta investigación contribuye con dicha tarea, abarcando desde el ámbito académico hasta el de las organizaciones mismas.

La comunicación organizacional y las relaciones públicas sientan las bases para forjar cualquier organización de manera adecuada, para su manejo y su desarrollo con base en objetivos claros y definidos. Con base, también, en el rescate de los seres humanos y de las organizaciones conformadas por seres humanos como esferas que forman parte de una sociedad avasallada por los cambios y exigencias que día con día dicta un mundo globalizado.

Como parte fundamental de estas sociedades, las organizaciones heredan características como la expansión de los mercados, las exigencias en la calidad y la competitividad, mismas que se transforman en retos a afrontar, para lo cual ya no basta con remitirse a ciencias como la economía o la administración. Es por ello que surge como necesidad el hecho y el derecho de abrir las puertas para que las ciencias de la comunicación también se integren a este sistema de manera total.

Ante esos retos y la necesidad palpable de integrar a todos los elementos que de una u otra manera se relacionan con la organización, el papel de la comunicación se convierte, entonces, en comunicación organizacional, y deriva en más que un elemento de cohesión, se vuelve un sistema equiparable al sistema nervioso de las organizaciones. Un elemento que, a su vez, se vale de instrumentos como las relaciones públicas, que representan la voz de la comunicación organizacional y su acción a través de los diversos públicos relacionados con la organización.

Cada vez se hace más indispensable contar con un aliado, dentro o fuera de la organización, especializado en este ámbito, desde el cual es posible integrar una cultura corporativa hacia dentro y fuera del organismo en cuestión, bajo la perspectiva de la alta dirección. Un especialista que coordine, analice, desarrolle, difunda y controle la imagen pública y la reputación de la organización para generar un valor agregado tanto con respecto a ésta como a sus públicos.

La comunicación organizacional se constituye así, en la esencia, y las relaciones públicas en la herramienta estratégica por excelencia para los procesos de redefinición de las organizaciones hacia su interior y exterior, para la redefinición de identidad y planeación estratégica, para reafirmar su filosofía e imagen y transmitir las uno a uno,

generando esa identificación y satisfacción mutua de necesidades entre la organización y sus públicos, y generando finalmente los beneficios que se buscaban, la integridad, el desarrollo y la productividad, el alcance de los objetivos y de la visión organizacional con base en su misión y valores y con la guía imprescindible de la comunicación y las relaciones públicas.

Como una ciencia de la comunicación, la comunicación organizacional, actualmente está fincando los cimientos de una magna actividad definitivamente determinante y en camino por tomar el lugar que merece dentro del mundo de las organizaciones, un lugar que hasta el momento se le ha negado y que ahora parece empezar a serle reconocido, al igual que a las relaciones públicas, cuya importancia nace por representar ese conjunto de actividades y programas de la comunicación a través de las cuales es posible crear y mantener esa interacción con los diferentes públicos de la organización para proyectar hacia ellos una imagen favorable para la organización, de la cual se generan muchas aristas de una ventaja competitiva.

Es preciso considerar que entre los beneficios que pueden ofrecer la comunicación organizacional y las relaciones públicas a las organizaciones, destacan el de generar una imagen y reputación favorables, el cuidado de la relación con sus diversos públicos y la cohesión con cada uno de ellos en beneficio de alcanzar intereses comunes; creando condiciones que propician el crecimiento a dichas organizaciones como estructuras que forman parte de un sistema social.

La búsqueda de esa integridad entre comunicación y organización, entre comunicación y administración, entre comunicación organizacional, relaciones públicas y planeación estratégica, es la base de la presente investigación, así como todos los elementos que la generan como necesidad, los que le afectan o benefician, los retos por vencer, las perspectivas a futuro y todo lo que su realización conlleva, generando finalmente una propuesta concreta de un plan estratégico de comunicación organizacional.

Frente a este panorama surgió, entonces, la inquietud por analizar la situación real de ambas disciplinas y su repercusión en el mundo de las organizaciones de hoy en día, así como por exponer la necesidad de que éstas redefinan su planeación y estrategias, considerando los beneficios que genera el hacer partícipe desde la alta dirección a la comunicación organizacional y como derivado de ésta, a las relaciones públicas, sentando así las bases para un más claro desarrollo y una cohesión entre las organizaciones y sus distintos tipos de públicos.

A lo largo de este estudio se pretende dejar en claro que en la actualidad, los factores que determinan el éxito y desarrollo de una organización no se limitan únicamente a cuestiones económicas sino que cada vez es mayor la relevancia que cobran las de índole motivacional, de percepción y comunicación. Tanto a nivel interno como externo, es necesario que la alta dirección de una organización vuelva su mirada hacia sus distintos públicos de interés y los haga sentir su importancia, que atienda sus

necesidades y se preocupe por satisfacerlas, pues ello representa la base de su filosofía y planeación estratégica.

Se trata, entonces, de generar organizaciones más humanizadas con el propósito de que lleguen a ser más productivas. Para ello, a lo largo de cuatro capítulos se analiza lo que son, lo que no son, lo que ofrecen y la manera en la cual se pueden canalizar hacia nuevos rumbos la comunicación organizacional y las relaciones públicas, en beneficio de las organizaciones mexicanas.

Este trabajo busca identificar los elementos de comunicación organizacional y de las relaciones públicas como premisas para la planeación y desarrollo de una organización, corroborando su relevancia hacia dentro y fuera de la misma, y ofreciendo soluciones para alcanzar su mejor nivel de efectividad.

### **Problemática general**

La problemática en torno a este tema está a la vista de todos quienes integramos las sociedades actuales, por increíble que parezca, en pleno siglo XXI, la comunicación podrá contar con los más altos avances en cuestión tecnológica, pero aun en estos tiempos modernos y de cambios de perspectiva, parece que fuera realmente complicado entender, para muchos altos directivos de las organizaciones de estas sociedades, la relevancia que revisten los procesos comunicacionales para esquemas añejos y gastados que parecen haber desbordado sus capacidades.

Hoy en día, ha cambiado la sociedad, han cambiado los consumidores, han cambiado los escenarios, han cambiado los seres humanos. Todo esto ha creado una inminente evolución, por ende, las organizaciones y sus esquemas no pueden permanecer estáticos.

Dicen las sabias voces que “renovarse o morir”, y todo parece indicar que el momento ha llegado y que la clave para un claro desarrollo de las organizaciones está en una nueva planeación basada en los procesos comunicacionales y en la reconsideración del factor humano y de muchos otros valores que éste conlleva, y que podrían ser la clave de esa evolución que está esperando a las organizaciones a la vuelta de la esquina.

Nuestra problemática general se centra, entonces, en el hecho de que en las organizaciones normalmente no se le da la importancia que tiene a la comunicación para alcanzar con éxito el logro de los objetivos esperados. Y no se le da la importancia puesto que no se aplican las líneas de comunicación de manera correcta. La comunicación existe, está ahí, es imposible hablar de que no la haya. La hay pero está mal aplicada debido a que no se tiene conocimiento de lo que es en sí ni de sus beneficios, de lo que posteriormente se deriva el hecho de minimizar o, más aún, de nulificar su importancia.

La teoría nos dice que las relaciones públicas son un instrumento muy valioso para alcanzar una comunicación efectiva de la organización, puesto que son el enlace entre todos los recursos que conforman la organización, así como la base de su vinculación con el exterior. Sin embargo, en el campo de trabajo existe la creencia de que las relaciones públicas sólo se dan hacia afuera, es decir, hacia el entorno de la organización. Por tal motivo es que los resultados de algunas organizaciones no son los esperados, pues al no aplicarse la comunicación y las relaciones públicas hacia el interior, la organización no cuenta con las bases para poder proyectar lo deseado hacia su exterior. Debe haber una vinculación entre el interior y el exterior de la organización y cada uno de los elementos que la conforman, lo cual es posible de alcanzar a través de una comunicación eficaz y relaciones integrales entre unos y otros elementos que la conforman o se encuentran relacionados con ella de alguna manera.

Como se puede apreciar, resulta muy común que las organizaciones consideren que la comunicación no deja beneficios a la empresa y, por lo tanto, no invierten en este rubro ni le dan la importancia debida. De dicha problemática parte nuestro planteamiento del problema.

### **Pregunta de investigación**

¿Cuáles son los beneficios que pueden generar la comunicación organizacional y las relaciones públicas en las organizaciones si son aplicadas adecuadamente y cómo lograr que las organizaciones las reconozcan y apliquen?

### **Objetivos**

Los objetivos de la presente investigación son:

- Analizar y comprobar la manera en la que la comunicación y la administración confluyen de manera directa en la comunicación organizacional, así como los beneficios que ésta, apoyada en las relaciones públicas, genera directamente sobre las organizaciones de hoy en día al ser aplicada debidamente.
- Exponer y examinar las problemáticas actuales de ambas disciplinas, para luego generar una propuesta en la cual se consoliden de manera integral como parte de la planeación de una organización.
- Dar a conocer la importancia y los beneficios que genera la aplicación de la comunicación organizacional, además de la importancia que tiene ésta dentro de la administración y cómo su aplicación mediante las relaciones públicas conlleva hacia el alcance de los objetivos organizacionales.

## **Hipótesis**

La hipótesis formulada para esta investigación es la siguiente:

- Para que la organización conozca y goce de los beneficios que la comunicación organizacional y las relaciones públicas ofrecen al ser aplicadas adecuadamente, es necesario desarrollar un plan integral de comunicación.

Es decir, un modelo basado en una comunicación que vincule a todos los recursos humanos de todos los niveles de la organización tanto a su interior como a su exterior, para estar en el mismo contexto y contar con la misma información, misión, visión y valores, para poder alcanzar con éxito el logro de los objetivos.

## **Resumen capitular**

Esta investigación consta de cuatro capítulos –cada uno de ellos con conclusiones particulares–, a través de los cuales se desarrolla paso a paso el estudio que se planea en la presente introducción y que culmina con la presentación de las conclusiones a las que se llegó, además de una serie de recomendaciones entorno al tema en cuestión, la referencia de las fuentes consultadas y los anexos con las entrevistas que se realizaron a lo largo del trabajo.

- En el primero de los capítulos, “Antecedentes y teorías”, como su nombre lo indica, se abordan los antecedentes teóricos y conceptuales tanto de la administración y la comunicación como de los elementos que constituyen a cada una, sus procesos y principales funciones. También se comienza a hacer un esbozo de las primeras concepciones y datos teóricos que dan origen a la comunicación organizacional y a las relaciones públicas.
- El segundo capítulo, “La comunicación organizacional. Más allá de la suma de la administración y la comunicación”, aborda puntualmente la correspondencia intrínseca entre la administración de organizaciones con la comunicación, así como la manera en la que ésta sienta las bases para el desarrollo de la comunicación organizacional como una necesidad latente para cualquier tipo de organización de hoy en día, sus concepciones, elementos, variantes, entre otros puntos necesarios para el análisis.
- Por lo que respecta al tercer capítulo se titula “Las relaciones públicas en la comunicación organizacional” y en él se desarrollan todos los elementos básicos en torno a las relaciones públicas, sus definiciones, variantes, las agencias que llevan a cabo la labor y algunos antecedentes históricos, destacando la manera en la cual se hace inminente su papel dentro de las organizaciones de hoy en

día, como parte fundamental de la comunicación y conexión de éstas con sus diversos públicos y la imagen que a ellos transmiten.

- Finalmente, el capítulo cuarto puntualiza los retos a resolver, las perspectivas a futuro y la necesidad de rescatar a la comunicación organizacional y a las relaciones públicas del lugar en donde se encuentran desvirtuadas, analizando y explicando las posibilidades y valores concretos que merecen a través de una nueva conceptualización, de la consideración de elementos que van desde la vinculación académica hasta el papel de los organismos especializados en ambas disciplinas en México, para llegar finalmente a la propuesta de un plan integral de comunicación organizacional que conjugue a esta disciplina junto con las relaciones públicas y la planeación estratégica de las organizaciones. Este capítulo lleva por nombre “La comunicación organizacional integral en las organizaciones mexicanas. La propuesta de un enfoque de planeación estratégica comunicacional y el papel de las relaciones públicas”.

### **Metodología de investigación**

Para la realización de la investigación, fue preciso combinar métodos de tipo inductivo y deductivo, primero, recabando información propia de una investigación documental a través de una vasta bibliografía y referencias electrónicas especializadas y formales en torno a la comunicación organizacional, las relaciones públicas, la planeación estratégica, la administración y la comunicación; también se llevó a cabo la realización de entrevistas a los presidentes de las dos asociaciones especializadas en estas disciplinas en México, Asociación Mexicana de Comunicadores A.C. (AMCO) y Asociación Mexicana de Agencias de Relaciones Públicas, A.C. (PRORP); así como a académicos de la Universidad Nacional Autónoma de México y de la Universidad Anáhuac, catedráticos a nivel Posgrado en el área de Comunicación Organizacional; y finalmente, a directivos de Agencias de Relaciones Públicas en México (Portec Novelli).

De este modo, se buscaron fuentes de información tanto actuales como algunas que nos remontan a los orígenes de la comunicación organizacional y las relaciones públicas, con la idea de contar con un marco teórico e histórico de referencia, acorde con los propósitos de la investigación. Posteriormente, se realizó el análisis de cada material revisado, cotejando información para, paulatinamente, ir obteniendo precisiones propias sobre el tema.

Después, como parte de la investigación de campo, se desarrollaron las entrevistas pertinentes para conocer de viva voz de los expertos en el tema la situación actual de ambas disciplinas. Finalmente se analizó la información obtenida por estos medios y se confrontó con la documental.

Al final de la investigación y en consideración de la información recabada, de su confrontación y análisis concluyente, se desarrolla una propuesta que conjunta los elementos analizados de manera integral y a raíz de una necesidad de las



organizaciones que pareciera que para algunos es imperceptible mientras que otros todavía se niegan a aceptarla; una necesidad latente y viva de dos disciplinas que actualmente se encuentran a la expectativa de ser reconocidas en una era en la que representan una prioridad en cualquier ámbito, y que cada vez están más cerca de realmente tomar las riendas de una planeación que lleve hacia una nueva era de desarrollo en la esfera organizacional de nuestro país, al menos así podría esperarse, sin riesgo de que esto sea una utopía inalcanzable, ya que definitivamente se cuenta con todas las bases necesarias para llevarla a cabo.

## Capítulo I Antecedentes y teorías

Al finalizar un siglo de grandes depresiones, dos guerras mundiales y un gran desarrollo tecnológico, pero también de grandes negocios, los empresarios y, en general, los dirigentes de los círculos de poder político, social y económico de todo el mundo, se comenzaron a dar cuenta de la importancia que tiene la comunicación en el mundo organizacional.

El final del siglo XX marcó el surgimiento del concepto y la disciplina de las relaciones públicas, y en algunos lugares se empezó a vislumbrar el “extraño” término de comunicación organizacional, aunque no sería sino hasta este nuevo siglo XXI cuando se les comenzaría a dar a ambas disciplinas un poco del valor que realmente tienen, al iniciar a reconocer, paulatinamente, lo que son y lo que pueden llegar a ser, sin embargo, aún es muy largo el camino por recorrer. El presente trabajo representa una aportación a ese recorrido.

Resulta imposible el hecho de imaginar a una ciencia aislada de las demás. Una ciencia, cualquiera que esta sea, siempre se verá rodeada e influenciada por otras y por todo el contexto multidisciplinario que se desarrolla a su alrededor.

La administración no representa la excepción a la regla –si es que en este caso la hubiera–, por el contrario, y más aún tratándose de una ciencia social tan apegada a la evolución de los seres humanos a lo largo de la historia. Es así como se explica que a través de los años la administración de las organizaciones haya visto entretener su historia a la par de muchas otras ciencias y disciplinas.

En tal contexto, qué decir de la comunicación, que encuentra su razón de ser en el hombre mismo y en su interacción dentro de la sociedad. Sin lugar a dudas, la comunicación es la que permite esa reciprocidad del individuo con otros individuos y con su medio ambiente en general, estando, como tal, presente dentro de la historia del ser humano desde su concepción misma.

Ambas, administración y comunicación, convergen en un mismo punto central: el individuo, más aún, el individuo dentro de la sociedad y, siendo un poco más puntuales, el individuo dentro de las organizaciones que conforman a la sociedad.

Muchas son las teorías que han tratado de explicar tanto a la comunicación como a la administración, teorías que han ido evolucionando a la par de la sociedad misma hasta llegar a nuestros días haciendo de ambas una prioridad en la vida de los seres humanos, al igual que ha sucedido con una disciplina que surgió de la evolución de ambas y que representa parte también de ambas: la comunicación organizacional. Y dentro de ésta, la que es hoy en día su principal razón de ser, las relaciones públicas, como se puntualizará a lo largo de la presente investigación.

## 1. Conceptos básicos y antecedentes

Como punto de partida iniciaremos con las definiciones y conceptos básicos, así como los antecedentes que definen a la administración y la comunicación, como bases para el posterior estudio y análisis de lo que son la comunicación organizacional y las relaciones públicas, dentro del ámbito de las organizaciones.

### 1.1. Introducción a la administración

Comencemos con lo referente a la administración, sus elementos, procesos, caminos y cada parte de las ciencias sociales que nos lleva a considerarla como prioridad en este mundo globalizado en el cual las organizaciones y su administración representan la estructura de individuos siguiente a la unidad mínima, la familia, así como el punto de partida del desarrollo social, económico, cultural y político.

#### 1.1.1. Definición de la administración

*“La mejor manera de salvar a la civilización del barbarismo, se encontraba en la aburrida ciencia de la administración”*  
Peter Drucker

Idalberto Chiavenato, uno de los más destacados estudiosos de la administración actual, define la tarea básica de esta disciplina como:

"hacer las cosas por medio de las personas de manera eficaz y eficiente... el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".<sup>2</sup>

La palabra administración viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), esto es, significa realizar una función bajo el mando o al servicio de otro. Sin embargo, su conceptualización no puede definirse de una forma tan global. Existe una larga lista de definiciones al respecto, resultando complicado remitirse a una sola que abarque el todo que la administración representa en sí misma.

Entre los precursores modernos de la administración y sus conceptualizaciones, podemos mencionar a Adam Smith, quien la concebía como la forma de expresar el proceso de operación y desarrollo de una empresa.<sup>3</sup>

Otra definición determinante es la que en su momento dio Frederick Winslow Taylor, padre de la administración científica:

---

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*, McGraw Hill, México, 2004, p. 10.

<sup>3</sup> SMITH, Adam, *Riqueza de las naciones*, Publicaciones Cruz O., México, 1978.

“ciencia, no métodos empíricos. Armonía, no discordia. Cooperación, no individualismo. Producción al máximo, en lugar de producción restringida. El desarrollo de cada hombre para lograr su máxima eficiencia y prosperidad”.<sup>4</sup>

El significado de la administración también se ha visualizado como:

“el proceso a través del cual se dirigen los recursos humanos, materiales y financieros para la consecución de ciertos objetivos pero, muy especialmente, para mantener complacido al cliente que es el que permite seguir viviendo y desarrollando a la empresa... Otros enfoques más recientes hacen énfasis en la dirección o gerencia de individuos interrelacionados, o bien, la refieren al proceso administrativo, clasificándola como ciencia o arte”.<sup>5</sup>

En general, podemos decir que todas estas definiciones muestran a la administración como una técnica, como métodos (mas no como un método que funcione como una fórmula igual en todo momento y lugar), pero también como una ciencia y un arte que sirven para alcanzar objetivos de manera eficiente.

La administración se piensa, se siente, es inherente al hombre y a su búsqueda de calidad de vida. Ahora bien, dentro del ámbito de las organizaciones evoluciona a la par de éstas, al igual que sucede con sus concepciones.

Finalmente, en cuanto a las organizaciones podríamos decir que éstas son un organismo social conformado por individuos como un todo, cuyo factor principal son precisamente los recursos humanos, los individuos que las conforman y que se encuentran interactuando mediante el uso de recursos tecnológicos, materiales y económicos, bajo un orden y principios jerárquicos, con objetivos comunes y bajo un proceso.

Por lo que respecta a la administración en las organizaciones, en términos propios, es una ciencia social que se encarga de la coordinación sistemática de los recursos (humanos, tecnológicos, materiales y económicos) de una organización para alcanzar sus objetivos, a través de principios, técnicas y prácticas aplicadas a través de esfuerzos cooperativos a conjuntos humanos u organismos sociales, con propósitos comunes.

### **1.1.2. El proceso administrativo**

La administración de una empresa requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades o funciones, dichas funciones constituyen el llamado proceso

---

<sup>4</sup> TAYLOR, Frederick Winslow, “The Principles of Scientific Management”, *Scientific Management*, Harper & Row, Publishers, Incorporated, New York, 1947, p. 140.

<sup>5</sup> CRUZ, Fernando, citado en BALLINA Ríos, Francisco, *Teoría de la administración: un enfoque administrativo*, McGraw Hill, México, p. 29.

administrativo, pues son realizadas en forma coincidente y continua. De tal manera es que se habla de funciones administrativas cuando se consideran o estudian de manera separada, y de un proceso administrativo cuando dichas funciones se conciben como un todo.

Un proceso (del latín *processus*) es definido por la Real Academia de la Lengua Española como:

“Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial”.<sup>6</sup>

Con base en ello podemos decir que el proceso administrativo es el conjunto de fases sucesivas que interactúan entre sí, y a través de las cuales se efectúa el fenómeno de la administración de manera integral.

El proceso administrativo representa, entonces, el aterrizaje en la práctica de las teorías que definen a la administración como tal. Aprendizaje que, cabe mencionarlo, se puede aplicar e identificar plenamente en todo tipo de organismos sociales, sin importar el sistema económico en el que se desenvuelvan o el tipo de organización de que se trate.

Es el paso a paso de la administración, el cual se vale de una serie de enlaces y de la retroalimentación en la que se integran entre sí puntos básicos interconectados uno con otro. Dentro de este paso a paso, cada función o fase del proceso debe llevar una continuidad y coherencia con las demás, lo cual se puede ejemplificar con el siguiente cuadro:

<b>Planeación</b>	<b>Organización</b>	<b>Dirección</b>	<b>Control</b>
¿Qué es lo que se va a hacer? objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos, procedimientos, manuales	¿Cómo se va a hacer? división del trabajo, coordinación, jerarquización, descripción de funciones	¿Se está haciendo? integración, toma de decisiones, motivación, supervisión	¿Cómo se ha hecho? medición, evaluación, retroalimentación, corrección, estándares

Fuente: Elaboración propia.

Podría decirse que el proceso administrativo cuenta con una fase un tanto teórica y otra práctica, Esto es, primero se hace un análisis de lo que es cada organización y a dónde se quiere llegar para con base en ello, definir lo que se hará a lo largo del proceso;

<sup>6</sup> [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=proceso](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=proceso)

posteriormente viene la parte práctica, en la cual se llevan a cabo y se evalúan las tareas definidas previamente.

De hecho, las dos primeras etapas del proceso, planeación y organización, están más relacionadas con la fase teórica. Mientras que las otras dos etapas, dirección y control, se encuentran intrínsecamente apegadas a cuestiones de la fase práctica.

### **1.1.2.1. Planeación**

Dentro del proceso administrativo de las organizaciones, la planeación representa el punto de partida, es ahí donde se definen los objetivos y las estrategias a seguir para conseguir lo que se está buscando. Es decir, se trata de establecer el “¿qué hacer?” y el “¿cómo hacer?”.

“La planeación consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo social”.<sup>7</sup>

Planear implica una proyección y un trabajo intelectual delicado en el cual se establezcan los resultados esperados y la forma en que se va a trabajar para lograrlos. De hecho, para algunos autores, la planeación representa el proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde, como bien veíamos, representa hacia dónde se quiere llegar, pero además, en la planeación también se determina el camino a seguir para tales propósitos, esto es, cuál es el curso de acción que se precisa para llegar hasta donde se desea.

“Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen sean (sic) necesarias para alcanzar los resultados deseados”.<sup>8</sup>

El primer paso dentro de la planeación es determinar los objetivos que se pretenden alcanzar, tanto generales como particulares, con el fin de planear la manera en la cual se llevarán a cabo y las funciones que cada parte debe realizar para alcanzar las metas deseadas, de modo tal que se basa en una coordinación de las actividades de los diferentes elementos que conforman a una organización, con la idea de establecer los procedimientos idóneos y de evitar que cada uno trabaje por su cuenta sin la certeza de que sus objetivos y su manera de realizarlos pueden interferir con los de otro elemento, trayendo como consecuencia el entorpecimiento de las funciones de ambos y en general, de la organización en sí misma.

---

<sup>7</sup> BARAJAS Medina, Jorge, *Curso introductorio a la administración*, Trillas, México, 2002, p. 71.

<sup>8</sup> TERRY, George R. *Principios de administración*, CECSA, México, p. 190.

La planeación en una organización busca la eficiencia y la eficacia al mayor grado posible, generando beneficios para todos los elementos que la conforman, basándose para ello en ciertos principios, como son el de unidad y dirección, el de delegación o descentralización del poder, el de la flexibilidad ante posibles imprevistos, y el de congruencia con la misión y visión de la empresa (las cuales veremos en el punto siguiente).

Dentro de tales circunstancias, y con la finalidad de hacer converger los objetivos y las estrategias, es que encontramos herramientas como los manuales, mismos que pueden resultar tan básicos y útiles como olvidados por muchos al momento de llevar la teoría a la práctica.

Los manuales son documentos que permiten registrar y transmitir en forma sistemática la información de una organización. Esto es, constituyen un medio de comunicación interna en una organización, lo cual, como veremos más adelante, da muestra ya de lo que es la relación entre administración y comunicación, más aún, de lo que es la comunicación organizacional.

A decir del especialista en el tema, Agustín Reyes Ponce, los manuales son:

"Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa".<sup>9</sup>

Y complementa otro estudioso de la administración, Graham Kellog:

"El manual presenta sistemas y técnicas específicas (sic). Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas (sic). Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo".<sup>10</sup>

Finalmente, cabe señalar que con la idea de alcanzar los objetivos particulares de una organización, ésta se divide en diferentes áreas o departamentos, mismos que se abocan al desarrollo de las llamadas áreas funcionales dentro de la administración, y que son: producción, finanzas, mercadotecnia y recursos humanos.

Ahora bien, cada una de estas áreas se enfoca a la realización de tareas específicas:

---

<sup>9</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/manualesadministrativos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos/)

<sup>10</sup> <http://uproadmon.blogspot.com/2007/03/manuales-administrativos.html>

- **Producción:** transformación de los bienes, creación de los productos, compras, control de calidad, mantenimiento, medidas de seguridad, almacenes y bodegas, etc.
- **Finanzas:** presupuestos, contabilidad, créditos, tesorería, etc.
- **Mercadotecnia:** precios, ventas, canales de distribución, investigación de mercados, relaciones con clientes, medios publicitarios, etc. En muchas de las ocasiones, por lo menos hasta la fecha, la comunicación organizacional y las relaciones públicas se encuentran también dentro de esta área funcional.
- **Recursos humanos:** selección de personal, sueldos y salarios, capacitación, incentivos, prestaciones, etc.

### 1.1.2.2. Organización

En administración, organización se puede referir al sistema y conjunto de individuos que conceptualizábamos puntos atrás, o bien, a la segunda fase del proceso administrativo. En este caso, al referirnos a la segunda de sus dos acepciones, podemos definirla como la etapa en la cual se agrupan y ordenan las actividades que se requieren para alcanzar los objetivos propuestos en la etapa de la planeación, asignando funciones, responsabilidades y jerarquías a los miembros que conforman a la organización en sí misma.

Esta etapa del proceso, aún pertenece a la que definimos como la fase teórica, ya que representa el crear los organigramas en los que se especifiquen las acciones prácticas que vendrán a desarrollarse en las etapas posteriores, así como la jerarquización o nivel de jerarquías y por ende, el tipo de comunicación y de autoridad (horizontal o vertical) que caracterizarán al organismo social y a la integración de quienes la conformen, dependiendo de la división de las labores y la estructura que se decida dar a la organización.

Se trata de un período de coordinación de personas y actividades al cien por ciento. Y pueden señalarse diez principios fundamentales, de acuerdo con las consideraciones que en 1938 visualizó el especialista en el tema, Lyndall Urwick:

1. La estructura debe facilitar la contribución de las personas para el logro de los objetivos.
2. La asignación de actividades mediante la división del trabajo debe conducir a la especialización de los individuos.
3. La coordinación de personas y actividades es el propósito básico,
4. Deben establecerse claras líneas de autoridad.
5. Debe establecerse la definición de cada puesto, su jerarquía, autoridad, responsabilidad y relaciones.
6. La responsabilidad de cada jefe es absoluta.
7. Toda autoridad debe tener una responsabilidad.
8. Se debe establecer una capacidad de control razonable.



9. Debe existir proporción de autoridad y responsabilidad.
10. Es indispensable la continua revisión del funcionamiento y estructura.<sup>11</sup>

### **1.1.2.3. Dirección**

Esta etapa representa la primera de las dos que se realizan con base en actitudes prácticas, y se centra en la acción del administrador o director de la organización para conducir a sus subordinados de la mejor manera para que mediante sus esfuerzos obtengan los objetivos encomendados.

La dirección representa una parte definitoria para la administración y su proceso para alcanzar los propósitos de la organización puesto que por más planeación, organización y control que haya en el resto de las fases, si éstas no se llevan a cabo de la manera correcta en la etapa de la dirección, los objetivos establecidos nunca serán alcanzados.

Para tal acción se debe recurrir, entre otros elementos, a las habilidades directivas, como son, la toma de decisiones, la motivación, la autoridad y la comunicación. Se trata, pues, de la ejecución práctica de la planeación y la organización.

Dentro de esta fase se encuentra también otro proceso de vital importancia, el de comunicación. Esto lo veremos más adelante a detalle, por ser uno de los puntos de partida de la comunicación organizacional misma.

### **1.1.2.4. Control**

En esta fase se determinan los sistemas de medición y corrección de los resultados obtenidos luego de la ejecución de la planeación, organización y dirección. Se trata de una fase práctica pero que también incluye un concienzudo análisis sobre los resultados obtenidos, y uno de cuyos elementos básicos es la retroalimentación para saber si se está yendo por el camino correcto o si es necesaria una replaneación del proceso, por lo que podría decirse que es la última pero también la primera etapa del proceso, el cual, con ello, se torna circular (pudiendo ser un círculo virtuoso o vicioso, en su caso).

Con base en esto, es comprensible la estrecha relación que existe entre el control y la planeación, para la realización de los futuros planes.

Los factores sobre los cuales es posible llevar a cabo la función de control, son variables como la cantidad, la calidad, el tiempo y el costo; y se puede aplicar específicamente a cada una de las cuatro áreas funcionales de la empresa mencionadas en la etapa de planeación, o bien, de manera general a toda la organización.

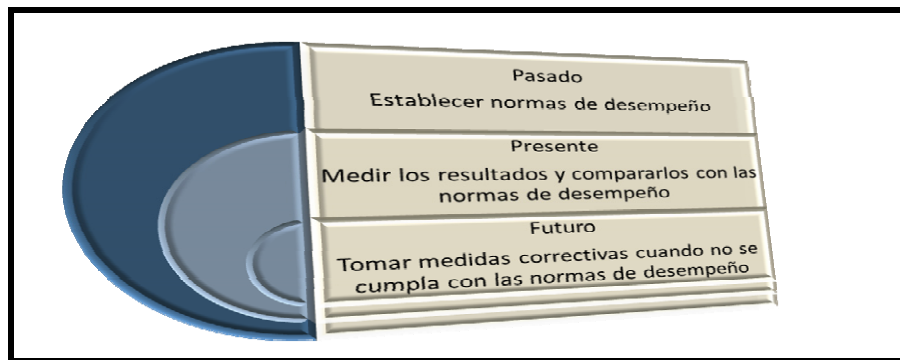
---

<sup>11</sup> BARAJAS Medina, Jorge, *Curso introductorio... op. cit.*

Algunos mecanismos utilizados para realizar la evaluación que corresponde a esta etapa son la observación, las estadísticas, las auditorías, los informes, etc.

Ahora bien, el proceso de control se conforma de cuatro pasos básicos: establecimiento de normas o estándares de ejecución, medición de lo que se ha hecho, comparación de lo hecho con lo establecido e investigación de diferencias, y corrección de las desviaciones con acciones correctivas.

Finalmente, podemos decir que la importancia de la etapa del control radica en que permite actuar sobre el pasado, presente y futuro, en consideración de lo siguiente:



Fuente: Elaboración propia.

### 1.1.3. La planeación estratégica. Misión, visión, valores y objetivos

*“La dirección estratégica no es una caja de trucos ni un conjunto de técnicas.  
Es un pensamiento analítico y el compromiso de los recursos en acción”  
Peter Drucker*

La planeación estratégica se refiere a la planeación a largo plazo, previo análisis del contexto que rodea a la organización y los objetivos hacia los cuales se desea llegar, pero más allá de la simple planeación, se trata del enfoque administrativo y la estrategia empresarial que se va a dar a la organización.

En este punto, es importante destacar el hecho de que para hablar de una estrategia empresarial tiene que haber de por medio una ventaja competitiva y sostenida para la organización, y no solamente de una eficiencia administrativa que es la prioridad de la planeación como etapa del proceso administrativo. En la planeación estratégica, el hecho de hablar de un enfoque, de un largo plazo y de una estrategia empresarial y ventaja competitiva, hace la diferencia.

“La planeación estratégica nos permite trabajar con las herramientas tradicionales de la administración, facilitando el estudio y comprensión del proceso, adaptándolo a cada organización en su entorno específico... permite, de manera práctica, analizar, integrar, relacionar y evaluar las estrategias

propuestas. Aquí cabe recordar que el proceso de la planeación estratégica es dinámico y continuo”.<sup>12</sup>

La planeación estratégica evalúa factores internos y externos, y considera también las Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), con la idea de determinar riesgos y planes contingentes en todo momento. Además, al igual que el proceso administrativo, la planeación estratégica consta de sus propios elementos sobre los cuales sentar sus bases y las de la organización misma o, mejor aún, del destino de la organización misma a través de la búsqueda de las ventajas competitivas mencionadas y la formulación y puesta en marcha de los planes tácticos y estratégicos para crearlas y perseverarlas.

Todas las acciones que se llevan a cabo dentro de una planeación estratégica se realizan en función de la misión, la visión, el objetivo y las metas de la organización de que se trate, basándose para ello, en gran medida en un proceso de comunicación tanto hacia dentro como hacia fuera de la organización misma.

Este proceso se basa en una serie de planes para guiar a la organización desde lo ancho y largo de esta, generando una comunicación interna y externa que marque los lineamientos generales, involucrando a todos los elementos de la organización con los objetivos de la misma, su misión, visión, sus valores y metas.

Toda la planeación estratégica se trata de decisiones interfuncionales formuladas en favor de los elementos de la planeación estratégica:

- **Misión:** “es la razón de ser de la empresa”, es la frase que define a la perfección lo que es la misión de una organización, se puede decir que es para lo que está hecha la organización; su filosofía, su esencia y su relación con el contexto que le rodea; es el fundamento que da identidad y sentido a la organización dentro de la sociedad.
- **Visión:** describe cómo se desea que sea la organización en un futuro, elevan las aspiraciones de la organización luego de un estudio de su contexto y sus ideales; genera una identidad común y un propósito general entre los individuos que conforman la organización.
- **Valores:** son lo que la organización considera que es el bien, lo que “se debe” y lo que “no se debe” hacer; son parte de la cultura de trabajo, dan identidad a los miembros y son la fuente más importante de la motivación y toma de decisiones.
- **Objetivos:** es el fin que la organización persigue; son los puntos que dan vida al organismo administrativo donde se desenvuelve el acto o la acción; representan en el espacio-tiempo lo que se desea; todo objetivo está compuesto por metas que unidas lo conforman.

---

<sup>12</sup> VALDÉS Hernández, Luis Alfredo, *Planeación estratégica con enfoque sistémico*, Facultad de Contaduría y Administración/Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2004, p. 5.

- **Metas:** son las medidas utilizadas para cumplir en determinado o determinados periodos; consideran los puntos concretos, mensurables, establecidos en tiempos determinados en el camino de cumplimiento de los objetivos, es decir, el cuánto y el cuándo (la expresión del objetivo en términos cuantitativos y cualitativos); son como un pequeño objetivo que lleva al objetivo como tal.
- **Estrategias:** son las que orientan un plan general de acción; mostrando la dirección que deben tomar los recursos, de una manera global y con vistas a los objetivos de la organización. De las estrategias o líneas genéricas de acción se infieren los programas y los proyectos que indican las acciones concretas que se incorporan al quehacer diario de la organización; se trata de una cuestión más general y “teleológica” o mental.
- **Tácticas:** son esas acciones diarias y concretas que al sumarse conforman a la estrategia, es decir, son el medio para realizar la estrategia. Comprenden períodos más cortos y siempre corresponden a la estrategia general; podría decirse que las estrategias son a los objetivos lo que las tácticas son a las metas; se trata de una cuestión de mediata aplicación o, en palabras de Sun Tzu:

“Todos los hombres pueden ver la táctica con la que yo realizo mis conquistas, pero son pocos los que son capaces de ver la estrategia que posibilita la victoria”.<sup>13</sup>

Ninguno de estos elementos debe variar, pues son los que dan consistencia y solidez, además de sentar las bases de la cultura que reina dentro de una organización y que luego es proyectada hacia fuera de manera determinante:

“La misión, la visión y los valores compartidos de una organización son los elementos que establecen un lazo común de compromiso y pertenencia en todos los participantes de la organización”.<sup>14</sup>

Ahora bien, la planeación estratégica se lleva a cabo a través de planes estratégicos, tácticos y operativos, siendo los primeros los más amplios, correspondientes a la visión y las estrategias de la empresa a largo plazo; los segundos, los que se ubican a mediano plazo y en función a cuestiones tácticas como su nombre lo indica; y los terceros, lo que se realizan a corto plazo y se refieren a procesos continuos, esto es, a operaciones repetitivas.

Para puntualizar estos planes y llevar a cabo la planeación estratégica como tal, se debe hacer antes un análisis de competitividad de la empresa, el cual se realiza a

---

<sup>13</sup> HERNÁNDEZ Rodríguez, Sergio, *Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, McGraw Hill, México, p. 240.

<sup>14</sup> *Ibid.*, p. 113.

través de la evaluación del contexto interno y externo de la organización, es decir, del análisis FODA, el cual, se basa en una matriz en la cual los cuatro elementos de análisis son:

- **Fuerzas:** son los factores internos que posee la organización a su favor y que pueden impulsar su desarrollo; su manejo está en manos de la organización misma.
- **Oportunidades:** son los factores externos que posee la organización a su favor y que también pueden impulsar su desarrollo; su manejo está fuera del control de la organización.
- **Debilidades:** son los factores internos que posee la organización en su contra y que pueden perjudicar su desarrollo; su manejo está en manos de la organización misma.
- **Amenazas:** son los factores externos que posee la organización en su contra y que también pueden perjudicar su desarrollo; su manejo está fuera del control de la organización.

Con base en este análisis de encuentran los puntos óptimos y críticos, y se sientan las bases para la planeación estratégica de la organización.

En suma, la planeación estratégica se diferencia del proceso administrativo en que está orientada hacia el contexto global económico y la competitividad de la empresa, mientras que el proceso administrativo se centra en la eficiencia de los sistemas, estructuras y controles de la organización.

## 1.2. Introducción a la comunicación

Una vez analizado el significado y elementos que conforman a la administración, toca el turno a otra ciencia que representa definitivamente una prioridad para las ciencias sociales, para la humanidad y para los seres vivos en general desde el momento de su aparición en el mundo, y la cual llevada al campo de las organizaciones simboliza la unidad mínima para la existencia y desarrollo de cada elemento que conforma a éste, tal como sucede en cualquier ámbito en que haya vida: la comunicación.

### 1.2.1. Definición de la comunicación

*"Si no sabéis comunicar bien con los demás, no sabréis convencer ni motivar.  
Si no sabéis comunicar estaréis mal informados  
y no podréis dirigir ni controlar con eficacia"*  
Robert Papin

Toda conducta es comunicación. No es posible no comunicarse.

La comunicación es un proceso de retroalimentación a través del cual el hombre transmite, comparte e intercambia mensajes mediante un canal y un lenguaje o un

conjunto de símbolos que, a su vez, tienen significados comunes entre el emisor y un receptor de dichos mensajes. La comunicación surge como parte natural e inherente a la actividad humana y no tiene que ser intencional, consciente o eficaz para existir, siempre genera un entendimiento, aunque a veces no se trate del correcto o del que se trató de dar a entender.

Existen tres aspectos desde los cuales es posible concebir y analizar la comunicación. La primera, la sintáctica, que se ocupa de la teoría del lenguaje; la semántica, que se refiere al estudio del significado; y la pragmática, que se refiere a la comunicación en la conducta, y que es la que nos habla de cómo la comunicación puede influir en la manera de actuar de los individuos, tanto a nivel personal como dentro del contexto que les rodea.

En cuanto a sus raíces etimológicas, “comunicación” proviene del latín *communicatio*, *-ōnis*, y significa básicamente:

“Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor”.<sup>15</sup>

Pero mucho más allá de esto, la comunicación es un conjunto fluido y multifacético de muchos modos de conducta. Puede existir una comunicación verbal, tonal, postural, contextual, etcétera, y cada uno de estos tipos de comunicación limita y coacciona con el significado de los otros.

En la comunicación verbal y no verbal, que son las más comunes y amplias entre los seres humanos, se emplean tanto palabras que transmiten contenidos, como expresiones no verbales (inflexión de la voz, gestos, etc.), todos los cuales, en su conjunto, conforman una relación entre signos (palabras y expresiones no verbales) y significados, que consciente o inconscientemente determinan la conducta de otro u otros individuos y por ende, un proceso de condicionamiento recíproco:

“... si se acepta que toda conducta en una situación de interacción tiene un valor de mensaje, es decir, es comunicación, se deduce que por mucho que uno lo intente, no puede dejar de comunicar. Actividad o inactividad, palabras o silencio, tienen siempre valor de mensaje: influyen sobre los demás, quienes, a su vez, no pueden dejar de responder a tales comunicaciones y, por ende, también comunican”.<sup>16</sup>

Los diversos elementos de la comunicación son susceptibles de permutaciones e involucran múltiples elementos. Elementos que lo hacen ir de ser un proceso propio del organismo del ser humano (la comunicación explica el funcionamiento de los seres vivos, en donde se comunican sus células, genes, órganos, etc.), hasta un nivel natural de comportamiento que genera la interacción de unos seres humanos con otros,

---

<sup>15</sup> <http://buscon.rae.es>

<sup>16</sup> DURANTE, Rola, *Las organizaciones que aprenden*, Macchi, Argentina, 2001, p. 129.

y finalmente, hasta un nivel sociocultural que permite el intercambio de información hacia dentro y fuera de las sociedades de hoy en día:

“Allí donde hay vida, existe comunicación, pero ésta no sirve solamente como vínculo de unión entre los animales, sino que es la responsable de la cohesión que existe entre los grupos sociales que éstos constituyen, como los enjambres, las manadas y los rebaños.

La comunicación es asimismo requisito imprescindible para el buen funcionamiento del organismo, que, en sentido estricto, no es sino una agrupación social en la que todos los órganos han de cooperar”.<sup>17</sup>

Ahora bien, el estudioso del tema, John Locke, en su teoría, describía todo este proceso de comunicación como una relación entre palabras, significados internos y el lenguaje, relación que fungía como base para los procesos mentales y para el funcionamiento del hombre en sociedad y de la sociedad en sí misma.

Siendo tal la importancia de la comunicación para la supervivencia y convivencia misma de los seres humanos, es posible abocarlos al plano sociocultural mencionado, y dentro del cual el proceso de la comunicación es importante para los individuos porque les permite cumplir sus funciones sociales y, a fin de cuentas, la actividad de la comunicación (verba y no verbal, básicamente) es la base para las relaciones sociales dentro y fuera de las organizaciones, como lo analizaremos más adelante, por lo pronto, veamos cuáles son los elementos que conforman al proceso de la comunicación.

### 1.2.2. Los elementos de la comunicación

Comunicar es afectar al medio con un propósito establecido. Aristóteles definió la comunicación como una persuasión cuya meta es el logro de una respuesta determinada,<sup>18</sup> lo cual nos habla de una interacción. Para hacer posible tal situación, la comunicación requiere de un proceso conformado por ciertos elementos, que son:

- **Emisor o fuente de la comunicación**  
Es el individuo o ser vivo que transmite el mensaje. Es quien origina la comunicación.
- **Receptor**  
Es el individuo o ser vivo que recibe e interpreta el mensaje. Es a quien va dirigida la comunicación

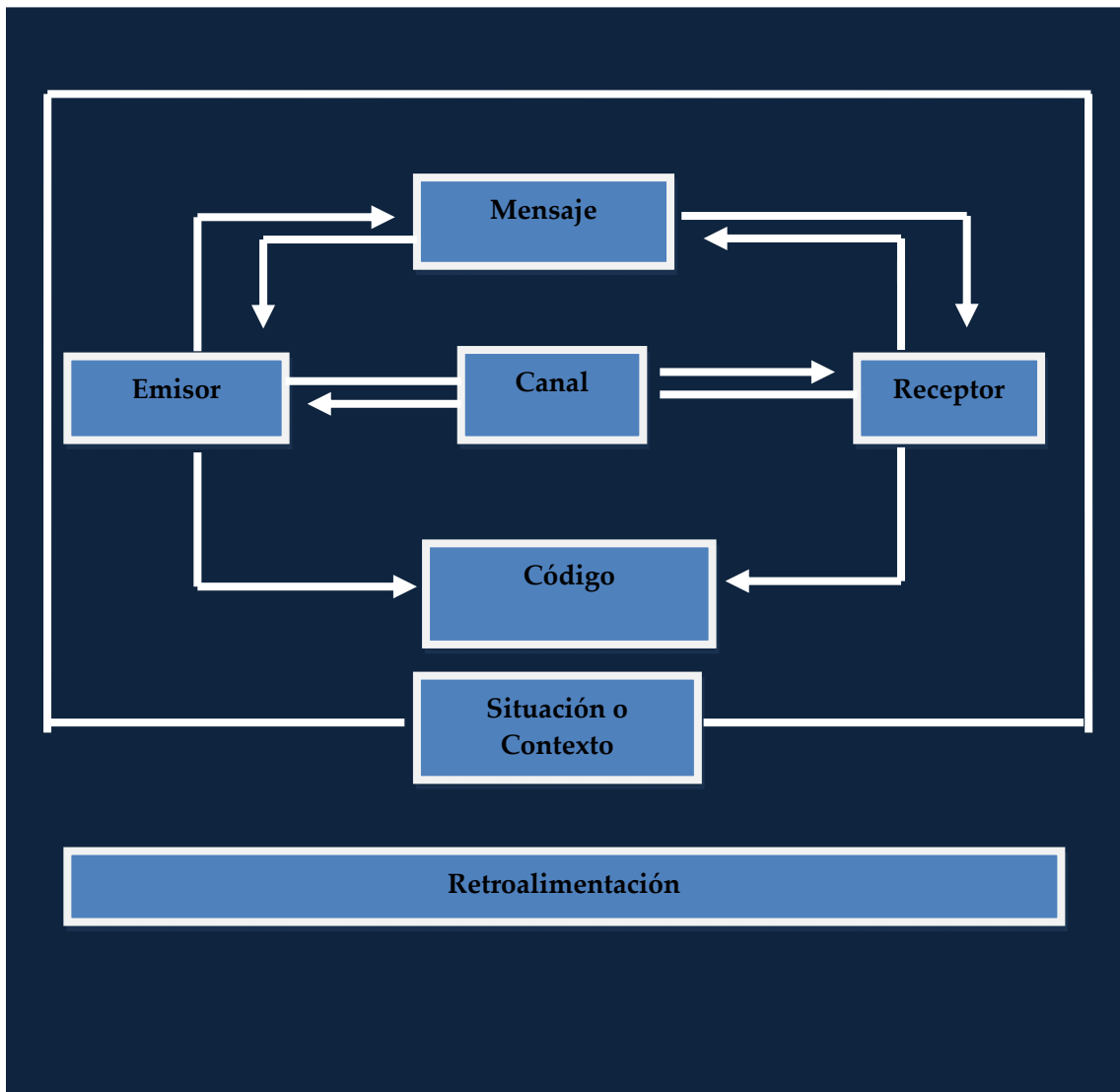
---

<sup>17</sup> SCHIM, H. citado en MONTANER, Pedro y Rafael Moyano, *¿Cómo nos comunicamos?*, Alhambra, México, 1989, p. 63.

<sup>18</sup> <http://www.monografias.com/trabajos11/teorel/teorel.shtml>

- **Mensaje**  
Es el contenido de la información que el emisor transmite al receptor. Es aquello que queremos comunicar, el mensaje que queremos transmitir.
- **Código**  
Es el conjunto de signos que se combinan entre sí mediante ciertas reglas para formar el mensaje.
- **Canal**  
Es el medio físico a través del cual se emite el mensaje, esto es, la palabra hablada, la palabra escrita, determinados gestos o actitudes, ciertos signos, y aun, algunas inacciones.
- **Situación o contexto**  
Es el lugar y conjunto de circunstancias que rodean el acto de la comunicación y que ayudan a comprender mejor el mensaje.
- **Ruido**  
Puede pensarse como todos los factores que distorsionan el mensaje. También suele llamarse interferencia o barrera y es cualquier perturbación que sufre la señal en el proceso comunicativo; se puede dar en cualquiera de sus elementos.
- **Retroalimentación**  
Es la condición necesaria para la interactividad del proceso comunicativo. Es la respuesta del receptor, quien, al contestar al emisor, se convierte a su vez en emisor (y el emisor original pasa a ser, en esta ocasión, receptor), logrando así la interacción entre ambos. Si no hay retroalimentación, el proceso de comunicación está incompleto. Ahora bien, la respuesta, no por fuerza tiene que ser por el mismo canal y código, es decir, tal vez el mensaje del emisor fue hecho en lenguaje oral y la respuesta del receptor fue efectuada con lenguaje corporal.





Fuente: Elaboración propia.

Toda comunicación consta de estos elementos, sin embargo, ello no es garantía de que la comunicación sea efectiva y alcance el resultado deseado en cuanto a la transmisión de el o los mensajes, puesto que para tales efectos es indispensable que estos elementos compartan un sistema simbólico, puesto que un mismo valor o mensaje puede tener un significado para unos y otro para otros. Así, si el emisor y el receptor no comparten los mismos significantes y significados, éstos últimos pueden ser interpretados bajo diferentes concepciones y generar ciertos problemas de comunicación.

“Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común, de significados compartidos; no existen dos individuos con experiencias idénticas, de aquí que los símbolos del mensaje tengan significados más o menos distintos para cada uno de los comunicantes”.<sup>19</sup>

La comunicación y los significados que cada individuo da a los mensajes, aun cuando se rijan bajo el mismo código, siempre son un tanto cuanto subjetivos, puesto que cada receptor puede dar una conceptualización diferente al mismo mensaje, ya sea porque se encuentre en un contexto diferente, porque el canal no sea el más idóneo o simplemente debido a que cada ser vivo es diferente a los demás, cada uno interpreta y comunica un evento a su manera, por eso es que se dice que los significados están en las personas y no tanto en los mensajes en sí mismos.

Una palabra (en el caso de la comunicación oral) no pasa de ser un símbolo, un significante para representar un significado. Por medio de los procesos de educación y socialización aprendemos a darle sentido a las palabras. Las personas que crecieron en un mismo ambiente y contexto tenderán a asociar el mismo significado a palabras o símbolos particulares. Aquellos que crecen en la misma cultura y en el mismo país asignarán un significado aproximado a las palabras, pero muy probablemente existan diferentes interpretaciones, si hablamos de individuos que se formaron en países distintos (comunicación intracultural y comunicación intercultural).

Finalmente, cabe señalar que la comunicación es un proceso o, mejor dicho, una serie de procesos que se siguen uno a otro sin tener un principio ni un fin, esto, como consecuencia de que se trata de un proceso interactivo en continua retroalimentación. De ahí que, para muchos especialistas en la materia –luego de analizar dicho devenir constante y de ubicar los elementos que siempre se hacen presentes y por ende, terminan determinándose como los “elementos de la comunicación”–, la retroalimentación representa una importancia tan categórica dentro del proceso mismo.

“No es correcto hablar de un ‘acto’ de comunicación como si enviar o recibir un mensaje fuera un hecho aislado. Por el contrario, todo hecho de comunicación debe ser analizado como parte del contexto de su comunicación”.<sup>20</sup>

### **1.3. Introducción a la comunicación organizacional y las relaciones públicas**

Luego de haber precisado las definiciones y conceptos generales que conforman a cada una de estas ciencias, es momento de abordar lo que es la comunicación

---

<sup>19</sup> FERNÁNDEZ Collado, Carlos (Coordinador) *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 1991, p. 19.

<sup>20</sup> ADLER, Ronald B. y Jeanne Marquardt Elmhurst, *Comunicación organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones*, McGraw Hill, México, 2005, p. 12.

organizacional como conjunto de ambas y aplicada al ámbito de las organizaciones, junto con una de sus herramientas básicas de trabajo, ambas disciplinas que seguramente representarán la base de su desarrollo en sociedades futuras: las relaciones públicas.

### 1.3.1. Primeras definiciones de la comunicación organizacional

*“La gestión empresarial no es un valor absoluto en sí mismo, sino que está poderosamente influida por valores sociales y culturales; que los directivos son, además de gestores, fabricantes de significados y de símbolos y que el mito y los rituales deben ser introducidos en el management porque sus productos y/o servicios deben poseer significados”*

Justo Villafañe

La definición que nos da Idalberto Chiavenato respecto a la comunicación sienta las bases de lo que es la comunicación organizacional. Veamos:

"... el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social".<sup>21</sup>

Como podemos ver, Chiavenato puntualiza ya el aspecto de las organizaciones dentro del mundo de la comunicación, situación que si bien tuvo sus orígenes desde tiempos de Aristóteles y los persas, en donde ya se hacía referencia a la importancia que la comunicación y la retórica tienen en las organizaciones de individuos, esto, al fijar los parámetros utilizados en los modelos de comunicación que llegan hasta nuestros días y que claramente podemos observar en el diario acontecer y comunicarnos de unos seres humanos con otros, basándose siempre en tres premisas básicas:

- Persona que habla: quién.
- Discurso que pronuncia: qué.
- Persona que escucha: quién.

Ahora bien, todas estas cuestiones de la comunicación son tan inherentes a las organizaciones como al propio ser humano, por lo que podemos afirmar sin temor a equivocarnos, que la comunicación organizacional nació a la par que lo hiciera la primera organización en el mundo.

Al estudiar la comunicación humana se entiende, entonces, que gran cantidad de los problemas que se tienen dentro de las organizaciones emanan de la falta de entendimiento o aplicación de los mismos, esto, luego de que como bien decíamos, al no haber un proceso de comunicación en el que todos los seres humanos tengan una misma conceptualización de los significantes, las palabras no tienen el mismo sentido para todos y de ahí que a veces surjan comunicaciones ineficientes en las

---

<sup>21</sup> CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la Teoría General... op. cit.*, p. 110.

organizaciones, de ahí también el surgimiento de la comunicación organizacional que, pese a no ser concebida como término desde la antigüedad, su razón de ser sí procede desde tiempos remotos si consideramos que, prácticamente, el proceso comunicativo es consensual a cualquier sociedad u organización de individuos; y su complejidad se multiplica si consideramos que conjunta dos cuestiones tan universales, evolutivas y complejas como lo es el ser humano mismo: las organizaciones (y la administración de los individuos) y la comunicación en sí misma.

En términos generales, podríamos decir que las organizaciones son conjuntos de individuos que conviven y se relacionan a través de un proceso comunicacional. Esto es, que sus bases son la comunicación y la organización. Es decir, estamos hablando, entonces, de comunicación organizacional y sus premisas básicas.

Al ser el principal lazo de conexión e interacción entre los individuos que conforman las organizaciones, la comunicación constituye un proceso vital en las mismas, siendo, con mucho, el factor que determina con cuánta eficiencia logra el personal transmitir mensajes entre sí y coaccionar y trabajar en equipo, definiendo también con qué habilidad coordinan sus esfuerzos para cumplir con los objetivos, misión y visión de la empresa.

Es decir, existe una estrecha relación entre productividad y comunicación. Esto se explica porque al haber una clara relación entre la comunicación y la conducta, es comprensible que los empleados trabajen de manera adecuada y con mayor entusiasmo cuando están familiarizados con las metas que ellos mismos deben alcanzar en su labor, al igual que con las metas del grupo de trabajo y de la empresa en general.

La comunicación organizacional no es, entonces, sino el estudio y la práctica de la comunicación humana misma, pero llevada hasta el ámbito de una comunicación entre múltiples individuos. Así, tanto la comunicación como las organizaciones sociales son cuestiones consustanciales al hombre y por ende, también la comunicación lo es a las organizaciones.

Si bien antes decíamos que la comunicación es un devenir constante, constituido por un proceso comunicacional seguido de otro y éste de otro más, es entonces que podemos hablar de toda esa serie de procesos que surgen dentro (y fuera, pero que también influyen dentro) de las organizaciones que constituyen las sociedades de hoy en día y que antes de cualquier otra cosa no son sino relaciones humanas e interacción para comunicarse, unificar objetivos y metas comunes para encaminar los esfuerzos hacia ello.

La comunicación organizacional puede definirse como:

- Un fenómeno, un conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.

- Una disciplina cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre las organizaciones y su medio.
- Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una organización, o entre la organización y su medio, o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, para que ésta cumpla con sus objetivos.<sup>22</sup>

De tal modo es que podemos hablar de una comunicación dentro de las organizaciones que, además, puede dividirse en comunicación interna (dirigida al personal o a los públicos que conforman la organización) y comunicación externa (dirigida a los públicos externos a la organización pero que influyen en ella). Asimismo, en la teoría encontramos que éste último tipo de comunicación cuenta entre sus herramientas con las relaciones públicas y con la publicidad, como lo veremos más adelante.

Mientras tanto, podemos puntualizar que la funcionalidad de la comunicación organizacional radica en conocer a la perfección la organización y combinarla con las virtudes para transmitir y convencer al público de la imagen que la organización desee proyectar:

“... la comunicación tiene ese papel fundamental, no de creador de la comunicación sino de cómo contribuya a que la organización alcance sus metas, incluso le haga ver cuáles son aquellos aspectos en los que tendría que tener cuidado, tendría que tomar en cuenta que no debe omitir algunos elementos de su relación con su entorno para, precisamente, poder llegar a esos objetivos”.<sup>23</sup>

Con base en lo hasta aquí acotado, podemos definir a la comunicación organizacional en términos propios como todo ese universo de procesos comunicacionales que se dan dentro y fuera de cada organización y su medio, entre sus miembros y quienes, convirtiéndose en elementos del proceso mismo, de una u otra forma influyen en los individuos que trabajan dentro de la organización y en el cumplimiento o no de sus funciones, conductas y actividades, determinadas por las metas y tácticas propuestas para, a su vez, juntos alcanzar las estrategias, los objetivos y con ello, la misión y visión de la organización en sí misma:

“La comunicación organizacional es la base técnica y de la estructura que permite llegar a la misión y a la visión de la empresa de acuerdo al grupo que la conforma. Está en la estructura que permita una comunicación que fluya de

---

<sup>22</sup> FERNÁNDEZ Collado, Carlos (Coordinador) *La comunicación... op. cit.*, p. 29-34.

<sup>23</sup> Entrevista con el Maestro Clemente Sánchez Uribe, Vicepresidente de la Asociación Mexicana de Comunicadores (AMCO) y Coordinador del Área de Comunicación Organizacional de la Universidad Anáhuac del Norte.

abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo, incluyendo los criterios de los diferentes equipos o divisiones administrativas”.<sup>24</sup>

### 1.3.2. Primeras definiciones de las relaciones públicas

“Las Relaciones Públicas es una profesión que contribuye con base en la comunicación estratégica, a la consecución de los objetivos de una organización pública o privada de manera sustentable y en armonía con la sociedad que la rodea”.<sup>25</sup>

Las relaciones públicas surgieron como una necesidad vital de los individuos, como una extensión de las relaciones humanas y de la necesidad de comunicarnos unos con otros.

“Difícil es definir lo que significa hoy el término ‘Relaciones Humanas’ [R.H.] pero podría insinuarse que en su acepción más amplia, es la consideración del hombre y de sus conductas y motivaciones, en cualquier tipo de relaciones con que aquél se conecte, bajo la faz de su dignidad de hombre realizador y que se realiza, más que por la consideración de los simples productos que efectúa o los resultados en que su acción se termina. Es colocar al hombre en el nivel exacto de lo humano.

Esta idea central de las R.H. se expande al campo comercial apareciendo bajo el nombre de Relaciones Públicas”.<sup>26</sup>

Las relaciones públicas son comunicación. Constituyen la actividad comunicativa de los seres humanos llevadas al nivel social, primero; y organizacional, después; puesto que la única forma de relacionarse de los seres humanos es a través de la comunicación, por tanto, no pueden existir relaciones públicas si no existe la comunicación.

“las R.P. [Relaciones Públicas] son la traducción al terreno comercial primero y luego a todo tipo de relación de Instituciones (gubernamentales, privadas, militares, etc.) con públicos de aquel redescubrimiento de lo ‘humano’”.<sup>27</sup>

Podría decirse de hecho que las relaciones públicas representan también una serie de procesos comunicacionales continuos y relacionados unos con otros. Así, la comunicación desempeña un papel esencial para la disciplina de las relaciones

---

<sup>24</sup> Entrevista con la Maestra María Magdalena Chaín Palavicini, Catedrática del Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México.

<sup>25</sup> PRORP (Asociación Mexicana de Profesionales de Relaciones Públicas) 2º Estudio Anual de la Industria de las Relaciones Públicas 2007, en <http://www.comfin.com.mx/colaboraciones/2008/comfin/reporterp2007.pdf>

<sup>26</sup> CIRIGLIANO, Gustavo, *Manual de relaciones públicas*, Humanitas, Buenos Aires, 1999, p.15. La parte que aparece en corchetes es añadida.

<sup>27</sup> *Ibid.*, p. 19. La parte que aparece en corchetes es añadida.

públicas, ya que con base en ella se desarrolla la estrategia de comunicación dirigida tanto al público interno como al mixto y externo de una organización.

Un buen trabajo de comunicación, a través de las relaciones públicas, mejora la productividad y economía de una organización. Una vez dado este paso, la entidad puede permitirse cuidar a sus trabajadores, prestarles atención y mantenerlos informados. Las relaciones públicas lo que hacen es conectar a las organizaciones con sus públicos a un nivel de contacto humano y no solamente de compraventa, como puede ser el caso de la mercadotecnia y la publicidad, como lo veremos más adelante.

La comunicación es la esencia del ser humano. Como explicábamos previamente, emitimos un mensaje para que un receptor lo atienda e interprete: acción-reacción es igual a comunicación. Bidireccionalidad que se acentúa aún más cuando se trata de la amalgama organizacional y se afianza la tarea de ofrecer los beneficios que persiguen los objetivos de las relaciones públicas, todo ello con la prioridad de dar a conocer y reafirmar una imagen corporativa positiva de la organización dentro del sistema social del que forma parte:

“Éstas [las relaciones públicas] se describen como una disciplina socio-técnico-administrativa mediante la cual se analiza y evalúa la opinión y actitud de los públicos de una organización y se lleva a cabo un programa de acción planificado, continuo y de comunicación, basado en el interés de la comunidad y destinado a mantener una afinidad y solidaridad de los públicos con la organización para promover el desarrollo recíproco”.<sup>28</sup>

Es por eso que el punto de partida del presente trabajo se centra en la conceptualización de la comunicación organizacional como la base y conjunción de las relaciones públicas y viceversa, ya que ambas, si es que en verdad representan cuestiones distintas (como lo veremos a lo largo de este estudio), atañen a la forma de comunicarse de las empresas tanto a su interior como a su exterior.<sup>29</sup>

Las relaciones públicas se valen de los medios de comunicación para hacer llegar sus mensajes a los distintos públicos, constituyendo la prensa el medio idóneo para la realización de una campaña de relaciones públicas, puesto que las notas de prensa son uno de los métodos más económicos y efectivos de promocionar a una empresa y lograr establecer la comunicación directa con sus públicos externos con una relación efectividad-coste muy superior a otros medios. Las notas de prensa permiten de una forma rápida llegar a destinatarios privilegiados, multiplicando notablemente la repercusión de lo que la empresa desea transmitir a su público.

Los medios de comunicación representan una herramienta, de hecho, una de las más

---

<sup>28</sup> BONILLA Gutiérrez, Carlos, *La comunicación. Función básica de las relaciones públicas*, Trillas, México, 1988, p. 41. La parte que aparece en corchetes es añadida.

<sup>29</sup> <http://www.rppnet.com.ar>

importantes, de las relaciones públicas para el cumplimiento o desarrollo del plan elaborado, con el propósito de difundir la imagen positiva de la organización. Cabe mencionar en este punto que para las relaciones públicas una regla prioritaria es que el propósito y el público no son separables.

Finalmente, respecto al concepto de las relaciones públicas, cabe señalar que no se cuenta con uno como tal reconocido por los expertos en la materia en todo el mundo. Muestra de ello es el hecho de que se calcula que circulan más de 2,000 definiciones al respecto. De ahí que tomemos partido por concluir el presente punto citando la definición que se generó en 1978, en México, durante la primera Asamblea Mundial de Asociaciones de Relaciones Públicas, evento en el que participaron 33 asociaciones y confederaciones de relaciones públicas de los principales países de los cinco continentes:

“El ejercicio profesional de las relaciones públicas exige una acción planeada, con apoyo en la investigación, en la comunicación sistemática y en la participación programada, para elevar el nivel de entendimiento, solidaridad y colaboración entre una entidad, pública o privada, y los grupos sociales a ella vinculados, en un proceso de integración (sic) de intereses legítimos, para promover el desarrollo y el (sic) de la comunidad a la que pertenecen”.<sup>30</sup>

## 2. Marco teórico

Decía Aristóteles que “el todo es más que la suma de las partes”, base sobre la cual sientan sus cimientos teorías coincidentes para la administración y la comunicación, y que representan las bases teóricas del presente estudio de la comunicación organizacional y las relaciones públicas como partes de ese sistema que es la sociedad actual de todo el mundo.

En palabras de Foucault:

“En todas las épocas el modo de reflexionar de la gente, el modo de escribir, de juzgar, de hablar (incluso en las conversaciones de la calle y en los escritos más cotidianos) y hasta la forma en que las personas experimentan las cosas, las reacciones de su sensibilidad, toda su conducta, está regida por una *estructura teórica, un sistema*, que cambia con los tiempos y las sociedades pero que está presente en todos los tiempos y todas las sociedades”.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> <http://www.comfin.com.mx/colabora/epa.htm>

<sup>31</sup> FOUCAULT Michel citado en GONZÁLEZ Ávila, Rafael, *Crítica de la comunicación organizacional*, Universidad Nacional Autónoma de México/Consejo Nacional para la Enseñanza la Investigación de las Ciencias de la Comunicación, México, 2004, p. 103.



## 2.1. Teorías de la administración y las organizaciones. Teoría de los sistemas

*“Todo lo que en el siglo pasado era materia se ha vuelto sistema (el átomo, la molécula, el astro), todo lo que era sustancia viviente se ha convertido en sistema; todo lo social ha sido concebido siempre como sistema (...), la noción de sistema ha sido siempre una noción zócalo para designar todo conjunto de relaciones entre constituyentes que forman un todo”*  
Edgar Morin

Dentro del esquema actual de la administración y de las organizaciones, el sistema es concebido como sigue:

“Es un conjunto organizado de cosas o partes interactuantes e interdependientes, que se relacionan formando un todo unitario y complejo.

Cabe aclarar que las cosas o partes que componen al sistema, no se refieren al campo físico (objetos), sino más bien al funcional. De este modo las cosas o partes pasan a ser funciones básicas realizadas por el sistema. Podemos enumerarlas en: entradas, procesos y salidas”.<sup>32</sup>

Teorías de la administración y de las organizaciones ha habido muchas a lo largo de la historia, tantas como las concepciones mismas de las disciplinas que estudian.

Desde las aportaciones de Frederick Taylor en 1911 con la escuela científica, y de Chester Barnard en 1939 con su escuela de las relaciones humanas, las acepciones teóricas han evolucionado y considerado cada vez más el recurso humano como el más importante y determinante dentro de las organizaciones. Esto, además de aceptar la idea de la teoría contingente que señala la importancia del medio externo en las organizaciones y viceversa, esto es, de las organizaciones como estructuras o sistemas y, en específico, como sistemas abiertos:

“las funciones comunicativas cobran su mayor fuerza en la perspectiva de la teoría general de los sistemas ya que a la comunicación se le atribuyen las facultades de mantener unida a la organización e interrelacionados a los subsistemas”.<sup>33</sup>

Para poder analizar un todo, es preciso y coherente dividirlo en sus partes, estudiarlas ordenadamente una a una, así como la interrelación que mantienen más allá de objetos simples y considerándolas como complementarias, para luego analizarlas como un todo en el que cada parte coexiste para con ella misma y para con las demás, con la idea de alcanzar un funcionamiento exitoso para todos.

---

<sup>32</sup> <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/010820192601.html>

<sup>33</sup> REBEIL Corella Ma. Antonieta y Celia Ruiz Sandoval Reséndiz (Coordinadoras), *El poder de la... op. cit.*, p. 182.

Este estudio “en cadena” ha resultado práctico en las ciencias exactas y en las ciencias naturales, y no habría por qué pensar que no podría adaptarse a las ciencias sociales, considerando obviamente el lugar prioritario que corresponde al factor humano.

Los resultados en otras ciencias han hecho posibles grandes descubrimientos, situación que ahora viene a redituarse en el ámbito de las organizaciones, con la llegada de la teoría de los sistemas creada por Von Bertalanffy y respecto a la cual otro estudioso del tema, Edgar Morin, reconoce que la complejidad no es sólo la forma anidada en que se estructura el mundo como una concepción sistémica, como una realidad compleja que se identifica con la realidad toda y cuenta con rasgos como una entidad: real, compleja y abierta (integrada y en constante intercambio con un medio junto con otras entidades de su mismo nivel y de otros niveles); cerrada (en el sentido de contar con un límite que define su campo espacial); circular y dinámica en lugar de lineal (círculo virtuoso, mas no vicioso), en constante interacción con otras entidades que la rodean. Entidades que entendidas como sistemas, conforman el todo sistémico o lo que es lo mismo, la sociedad general de la cual forman parte y a la cual conforman como parte, a su vez, de un mundo globalizado.

Todo esto es sobre lo cual se fundamenta la teoría de los sistemas, en la que:

“Un sistema es un conjunto de componentes o subsistemas que tienen un cierto grado de estructura que se mantienen en movimiento y en relación y que se diferencian de su medio a través de una frontera, pero que intercambian energía, mensajes, insumos y productos continuamente con este medio”.<sup>34</sup>

Se trata, pues, de conceptualizar a las organizaciones como todos formados por partes que interactúan entre sí. Mientras que el todo, a su vez, es también parte de un todo más grande, que no es sino la comunidad que le rodea y que, a su vez, es parte de la sociedad y el mundo globalizado que antes mencionábamos.

Por eso se dice que son sistemas abiertos, porque están en contacto y coaccionan con los demás (con las demás organizaciones o partes del todo); y cerrados, porque mantienen fronteras que indican exactamente hasta dónde llega la organización y donde comienza a abarcar el contexto que les rodea.

Además de representar una de las teorías más completas para concebir lo que es una organización y su papel dentro de la sociedad (habrá organizaciones que se dediquen a la educación, otras a la salud, otras al comercio, otras a la cultura, etc.), la teoría de los sistemas representa una relación directa con las teorías del campo de la comunicación, en específico, con la del estructuralismo, la cual desde hace ya varias décadas fincó los fundamentos para la conceptualización acotada de los sistemas tanto en la administración y las organizaciones como en la comunicación organizacional.

---

<sup>34</sup> *Ibid.*, p. 183.

## 2.2. Teorías de la comunicación. Teoría del estructuralismo

*“Nadie puede comprender una partida de ajedrez si únicamente observa los movimientos que se verifican en una esquina del tablero”*  
Wolfgang Kohler

Hace ya varias décadas, de hecho durante la primera o segunda del siglo pasado, en la comunicación predominaban las teorías que se basaban en la importancia que se le daba al emisor, mucho más que al receptor y al mensaje en sí mismo. Tal era el caso de la teoría de la aguja hipodérmica o también llamada de la bala mágica, la cual se centraba en la idea de que los mensajes transmitidos a través de los medios de comunicación eran recibidos de manera uniforme por todo el público, equiparando esto a una inyección que penetra en la piel sin dejar posibilidad de resistencia alguna al accionar ante la sustancia recibida (mensaje), cual simple función mecánica; planteando así un claro e irrefutable poder de los medios ante unos receptores completamente pasivos e inertes que sólo recibían estímulos predecibles y creados con la idea de manipularlos.

Hoy en día, las teorías de la comunicación han evolucionado a la par de la sociedad, con resultados como:

“a) haber mostrado que los receptores nunca son pasivos cuando reciben información; b) descubrir que los seres humanos ‘somos parte de redes sociales las cuales también influyen y están activas durante los actos de comunicación’ y c) incorporar la retroalimentación como requisito para la comunicación efectiva”.<sup>35</sup>

Dicha evolución llevó a las teorías de la comunicación hacia caminos como el de una de las teorías consideradas más completas hoy en día, e indudablemente relacionada de manera directa con la de los sistemas y con las bases que generaron años después las teorías de la comunicación organizacional, esto es, la teoría del estructuralismo.

“El estructuralismo advierte la importancia de que exista una estructura como totalidad social, conformada por una especie de andamiajes que vienen a ser las partes del todo y que constituyen dichos extremos interrelacionados entre sí y con la estructura misma, a través de lo cual se podrá lograr el buen funcionamiento estructural y la estabilidad y sincronía a lo largo del tiempo”.<sup>36</sup>

El estructuralismo es un movimiento heterogéneo que tras nacer como una metodología científica, se transforma hasta ser una ideología filosófica aplicada a las ciencias de la comunicación que cuenta entre sus representantes más destacados a Ferdinand de Saussure, Abraham Moles, Claude Lévi-Strauss, Umberto Eco y Roland Barthes,

---

<sup>35</sup> *Ibid.*, p. 47.

<sup>36</sup> VILLEGAS Munguía, Alma Rosa y Hugo Israel Calderón Martínez, *La industria discográfica en México: la música pop, entre el arte y el comercio*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales/Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2006, p. 35.

además de fundamentarse también en premisas de la teoría del funcionalismo y en la obra marxista y los conceptos fundadores de una ciencia de las formaciones sociales con conceptos como estructura, superestructura, relaciones de producción y la supradeterminación.

Esta escuela nació en Francia en 1960, bajo iniciativa del sociólogo Georges Friedman. En ella, la estructura proporciona las normas y los recursos que articulan los sistemas sociales, mientras que la agencia constituye la representación de los individuos o la parte cognitiva que mediante sus interacciones da forma a la estructura y a la supraestructura (o el todo sistémico o supersistema) por el camino de la supradeterminación y de la producción, esto es, del ganar-ganar del que hablábamos en el punto anterior.

“De acuerdo con la teoría del estructuralismo, la estructura es un sistema en el cual cada elemento tiene el valor que su posición define y cada uno de estos elementos representa una posición específica que, en conjunto con los demás, da forma y fondo a la sociedad en la cual confluyen”.<sup>37</sup>

Cabe señalar que el estructuralismo abrió las puertas a una serie de investigaciones sociológicas sobre la forma en que los individuos, al formar parte de la estructura y del todo sistémico, realizan aportaciones progresivas y constantes para la evolución y funcionamiento del sistema social.

De tal forma podemos afirmar que el estructuralismo centra sus estudios en las organizaciones mismas y en el hombre como ser social y organizacional, bajo las acepciones de estructura y agencia. Todo ello a la par del estudio de las relaciones que bien podríamos llamar “intraestructurales” (o “intraorganizacionales”) e “interestructurales” (o “interorganizacionales”).

Con base en estos fundamentos, el estructuralismo representa una clara visión de las teorías de la comunicación hacia el ámbito organizacional, ya que genera las pautas para concebir a la organización como una unidad social y completa donde interactúan muchos grupos sociales.

### **2.3. La comunicación organizacional y las relaciones públicas. Sus bases teóricas**

*“Decimos que una organización es el conjunto de relaciones y regulaciones internas que preservan la autonomía del sistema y aseguran la continuidad del grupo social”*  
Etkin y Schvarstein

Luego de conceptualizar las primeras definiciones de la comunicación organizacional y las relaciones públicas, es preciso fundamentar el origen teórico de las mismas y lo que

---

<sup>37</sup> VILLEGAS Munguía, Alma Rosa y Hugo Israel Calderón Martínez, *La industria discográfica... op. cit.*, p. 36.

nos lleva a considerarlas como parte de ese sistema integral en el que las organizaciones representan una estructura de vital importancia.

### **2.3.1. La teoría general de los sistemas y la comunicación productiva**

“El enfoque de sistemas abiertos, aplicado al estudio de las organizaciones, ha colocado a la comunicación como un elemento central en la comprensión del comportamiento organizacional, ha hecho que se considere a las relaciones estructurales como un elemento fundamental para entender a la comunicación y ha ayudado a incorporar en los diagnósticos y en la planeación de la comunicación organizacional a las variables extrínsecas, así como a las intrínsecas de los sistemas”.<sup>38</sup>

Si las organizaciones constituyen estructuras o sistemas, compuestos por agencias o subsistemas y que en su conjunto forman superestructuras o suprasistemas, para lograr un funcionamiento correcto en la conexión de los subsistemas o agencias, requieren de un buen flujo de comunicación que guíe a la organización por el camino deseado.

La evolución de las corrientes más importantes del comportamiento organizacional cuenta básicamente algunas como la de la burocracia, la administración científica, los principios de la administración, la de las relaciones humanas, los factores psicosociales, la teoría de los sistemas, la de los recursos humanos y la de la contingencia.

En el presente estudio nos abocamos a las teorías de los sistemas y de la comunicación productiva, por considerarlas las más completas, tratándose de la cuestión del análisis de las organizaciones, al conjuntar cuestiones de la administración y la comunicación, además de situar a las organizaciones en el lugar preciso como partes centrales del todo social (a su vez, conformadas por otras partes, los individuos que las integran) en el que unas con otras se interrelacionan y dan marcha al funcionamiento general, teniendo como eje central a la comunicación, esto es, a la comunicación organizacional:

“Desde el momento en que se afirma que la escuela de sistemas complementa a la humanista, la importancia que esta última le da a la comunicación internamente, es aprovechada y respetada por la escuela de sistemas, para después profundizarla y ampliarla...

Ello implica que la organización deberá estar al tanto y cuidar con especial atención la información recibida del entorno (social, económico, político y cultural) y –aunque los autores no lo señalan directamente– la información generada en el entorno: una empresa comunica al medio no sólo a través de

---

<sup>38</sup> REBEIL Corella Ma. Antonieta y Celia Ruiz Sandoval Reséndiz (Coordinadoras), *El poder de la... op. cit.*, p. 183.

escritos o declaraciones, sino a través de resultados, logros, calidad del producto, etcétera”.<sup>39</sup>

Tal parece pues, que en el caso de la teoría de los sistemas, vienen a culminar los antecedentes tan fructíferos que fincaron sus predecesoras, aplicando dichos conocimientos a la comunicación organizacional y ya no sólo a las organizaciones por una parte y a la comunicación por la otra. En esta teoría se logran definir las organizaciones y sus elementos y procesos de comunicación como las prioridades, a través de la cohesión e identificación de sus miembros hacia el interior (comunicación interna) y hacia el exterior (comunicación externa) de la organización o del sistema que ésta representa dentro del todo social.

“La teoría general de sistemas (TGS) o teoría de sistemas o enfoque de sistemas es un esfuerzo de estudio interdisciplinario que trata de encontrar las propiedades comunes a entidades, los sistemas, que se presentan en todos los niveles de la realidad, pero que son objeto tradicionalmente de disciplinas académicas diferentes. Su puesta en marcha se atribuye al biólogo austriaco Ludwig von Bertalanffy, quien acuñó la denominación a mediados del siglo XX”.<sup>40</sup>

Dentro de esta teoría se visualiza plenamente el ideal que debiera reinar en el significado teórico y práctico de la organización misma, al menos en lo referente a la propuesta del presente estudio, como un conjunto de racionalidades abierto siempre al diálogo con sus públicos internos y externos, en búsqueda de un objetivo superior común y por cuyas venas corre el principal elemento de cohesión, la comunicación organizacional, con base en lo que en alguna ocasión enunciaran algunos teóricos del tema:

“la comunicación es el proceso que configura los sistemas sociales”.<sup>41</sup>

La comunicación, y en específico la comunicación organizacional produce, y reproduce los sistemas sociales, así como las redes sociales que las conforman, esto es, las relaciones públicas, que hacen a la organización ser el sistema que es:

“La organización es una red de relaciones interdependientes. Es un sistema vivo y abierto conectado por el flujo de información entre las personas que ocupan distintas posiciones y que representan distintos roles”.<sup>42</sup>

La teoría de los sistemas busca reglas de valor general, aplicables a cualquier sistema y en cualquier nivel de la realidad, esto es, a cualquier organización, con la idea de

---

<sup>39</sup> FERNÁNDEZ Collado, Carlos, *La comunicación... op. cit.*, p. 53.

<sup>40</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Ciencia\\_de\\_Sistemas](http://es.wikipedia.org/wiki/Ciencia_de_Sistemas)

<sup>41</sup> REBEIL Corella Ma. Antonieta y Celia Ruiz Sandoval Reséndiz (Coordinadoras), *El poder de la... op. cit.*, p. 102.

<sup>42</sup> GOLDHABER G. citado en REBEIL Corella Ma. Antonieta y Celia Ruiz Sandoval Reséndiz (Coordinadoras), *El poder de la... op. cit.*, p. 109.

fundamentar la interrelación entre todos los elementos que constituyen a la sociedad a manera de sistemas concretos, complejos y únicos que se influyen unos a otros con base en premisas como la de que los sistemas existen dentro de otros sistemas, son abiertos pero a la vez con fronteras y, finalmente, las funciones del sistema dependen de su estructura.

“En este contexto, definimos las organizaciones como sigue:

1. Un subsistema inserto en su medio y
2. Orientado hacia ciertas metas – individuos con un propósito; incluyendo
3. Un subsistema técnico – individuos que utilizan conocimientos, técnicas, equipo e instalaciones,
4. Un subsistema estructural – individuos que trabajan juntos en actividades integradas,
5. Un subsistema psicosocial – individuos que se interrelacionan socialmente – y que son coordinados por
6. Un subsistema administrativo – que planea y controla el esfuerzo global”.<sup>43</sup>

Luego de introducirse en el estudio de las organizaciones, más allá de las teorías administrativas y de la comunicación, vale la pena destacar algunas características de la teoría de los sistemas, tal es el caso del carácter global que atañe a los sistemas como naturaleza orgánica de los mismos; la homeostasis, que significa el equilibrio dinámico entre las partes del todo, sistema o estructura, con la tendencia de adaptarse a los cambios internos y externos; y la equifinalidad, que se refiere al hecho de que un sistema puede alcanzar, por una variedad de caminos, el mismo estado final, partiendo de diferentes condiciones iniciales.

Con esta teoría se pretende demostrar la dependencia entre los elementos de un organismo cualquiera. Se deja claro que las organizaciones son concebidas como un pequeño conjunto de sistemas que, a su vez, conforma al todo organizado y unitario con partes interdependientes. También demuestra la dependencia de un organismo respecto al exterior. Y su aplicación en las relaciones públicas se justifica al considerar que la estabilidad de las organizaciones depende de su relación con los públicos, lo que implica la función gerencial de las relaciones públicas, ya que todo lo que digan, hagan o expresen los miembros de una organización tiene un impacto social.

Al analizar el funcionamiento de las estructuras y de los sistemas, así como sus teorías, Abraham Nosnik desarrolla una nueva propuesta, la cual va incluso más allá de la retroalimentación (ya de por sí tan importante en las organizaciones de hoy en día), conformada por tres niveles: comunicación lineal, comunicación dinámica y comunicación productiva, en donde la retroalimentación juega un papel prioritario para

---

<sup>43</sup> FREMONT, Kast E. y James Rosenzweig, *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y contingencias*, McGraw Hill, México, 1989, p. 16-17.

el flujo del sistema, en específico, la concientización del papel que juega el receptor al funcionar también como emisor o fuente del mensaje.

A decir de Nosnik, el papel de la comunicación dentro de las organizaciones es el de una plataforma que contribuye para que los sistemas logren su objetivo de manera participativa, definiendo a la comunicación participativa como:

“la transformación y mejora de cualquier sistema para beneficio de todas las partes que lo integran (emisores y receptores) a partir de la retroalimentación del público o públicos (conjunto de receptores) al propio sistema (emisor o grupos de emisores que actúa/n como representante/s del sistema, porque tienen la autoridad formal y el poder necesario que así lo acreditan), y de la evidencia empírica disponible que el cambio efectuado por y en el sistema beneficia a todos los que lo integran”.<sup>44</sup>

Según esta teoría basada en la teoría general de los sistemas, el buen desempeño de emisores y receptores se define por el buen funcionamiento del sistema en sí mismo y viceversa.

En la comunicación lineal existe un emisor sin conciencia ni consideración por el receptor. En el nivel de comunicación dinámica, la presencia del receptor toma fuerza y da sentido a la transmisión del receptor. En el nivel de la comunicación productiva la palabra clave es la receptividad del emisor al receptor, viceversa y de ambos con respecto al sistema:

“La productividad se refiere al hecho de que todas las (tres) partes puedan cumplir con sus objetivos, necesidades y expectativas y así contribuir al avance equilibrado tanto del sistema como de las partes (emisores y receptores) que lo integran. Una mentalidad y un modo de usar la información en donde todos ganan: ganar-ganar. Ganan los emisores, Ganan los receptores. Gana el sistema”.<sup>45</sup>

Nosnik ubica a los sistemas como el entorno dentro del cual se desarrolla la comunicación, puntualizando la importancia de ésta como una comunicación orientada a la transformación y mejora de los sistemas en beneficio de todas las partes que lo integran a través de una normatividad clara y consensuada.

Este modelo teórico que postula Nosnik está fincado en la idea de analizar al receptor más que al emisor, en ir en búsqueda de sus necesidades y así, buscar sus satisfactores más allá de generarlos “pensando” en que son lo que el receptor necesita pero sin tener certeza de ello:

---

<sup>44</sup> REBEIL Corella Ma. Antonieta y Celia Ruiz Sandoval Reséndiz (Coordinadoras), *El poder de la... op. cit.*, p. 47.

<sup>45</sup> *Ibid.*, p. 82-83.



“la propuesta conceptual de la comunicación productiva nace de la observación de los procesos de calidad en las organizaciones que son, según el sentido del autor, un tipo de comunicación a la inversa: no inician con lo que el emisor quiere informar a su receptor sino con la inquietud de un emisor (llamado “proveedor” en este tipo de metodologías) por saber qué es lo que el receptor requiere de él para poder cumplir con sus metas y objetivos productivos. Así la calidad demandada por el receptor depende, a su vez, de lo que la organización como un todo busca, y lo que busca dicha organización depende, una vez más, de lo que la sociedad donde opera considera bueno y aceptable como contribución, insumo o alimento a la misma”.<sup>46</sup>

### 2.3.2. La opinión pública

*“La opinión pública es un poder al que nada resiste”*  
Napoleón I

La opinión pública representa una de las bases sobre las cuales nacen y se sustentan las relaciones públicas, ya que al enfocar sus esfuerzos por transmitir la imagen de una organización hacia un público externo, enfocan su atención hacia lo que es la opinión pública.

Considerada históricamente bajo varias acepciones, como la del "espacio público", la opinión pública vincula la dinámica del mundo simbólico y la interacción comunicativa con el sistema social y los conflictos que en él se generan, siendo concebida como:

“una conjunción de actitudes variadas e incluso enfrentadas de diversos públicos con puntos de vista diferentes, sobre intereses comunes y públicos”.<sup>47</sup>

La opinión pública representa la visión que tiene un grupo social, o mejor aún, múltiples y diversos grupos sociales, con respecto a un tema, un individuo, una organización, etc. Ahora que si hablamos de una forma más general, podemos decir que la opinión pública es la conciencia histórica que tiene una sociedad acerca de sus contextos, problemáticas o situaciones generales.

Como fenómeno social, la opinión pública ha sido definida como:

- a) “Las actitudes de los hombres reunidos en grupo en torno de un tema central”.<sup>48</sup>
- b) “El juicio del pueblo ante los problemas públicos de interés general”.<sup>49</sup>

---

<sup>46</sup> <http://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n34p287.pdf>

<sup>47</sup> CIRIGLIANO, Gustavo, *Manual de... op. cit.*, p. 127.

<sup>48</sup> DOOB, Leonard citado en GUAJARDO, Horacio, *Teoría de la comunicación social*, Gernika, México, 1994, p. 110.

<sup>49</sup> VILLANUEVA, Juan Pablo de citado en GUAJARDO, Horacio, *Teoría de la comunicación... op. cit.*, p. 110.

- c) “Conjunto de ideas, sentimientos e impulsos a la acción que son comunes a los hombres”.<sup>50</sup>

Bien puede decirse, entonces, que la opinión pública representa la mentalidad de la sociedad y las actitudes que dicha mentalidad genera. La opinión pública es la tendencia o preferencia, real o estimulada, de una sociedad hacia hechos sociales que le reporten interés.

Con base en estas concepciones resulta definitivo el carácter prioritario que la opinión pública tiene para las relaciones públicas, ya que en la tarea de éstas es determinante lo que esos grupos sociales piensen y la manera en que actúen, en nuestro caso, en lo que hace a las organizaciones.

Desde la antigüedad, con los romanos, con Maquiavelo, en la política de todos los tiempos y lugares, la opinión pública siempre ha representado una cuestión prioritaria, tal vez la diferencia ahora sea que su estudio y manejo a través de una disciplina es más formal, a través de las relaciones públicas y la comunicación organizacional, las cuales se ocupan de sensibilizar a la opinión pública con respecto hacia cada organización.

Dentro del campo de la teoría de los sistemas, la opinión pública representa un sistema abierto cuyo camino es determinado por su relación con el contexto que le rodea y las estructuras e individuos que lo conforman:

“la opinión pública no es algo estático, sino algo sujeto a la transformación, a la alteración en el transcurso de la historia... la opinión pública cambia y se modifica con otros factores, está influida por diferentes elementos y las interrelaciones que existen entre ellos; por consiguiente la opinión pública es siempre descriptible y comprensible como función de un conjunto de factores interrelacionados”.<sup>51</sup>

En el campo de las relaciones públicas, la imagen es la personificación del concepto de opinión pública, al incluir actitudes o la posibilidad de conductas a través de imágenes formadas por diferentes canales, interacciones y experiencias;<sup>52</sup> como lo profundizaremos un poco más adelante.

“las imágenes que se hallan dentro de las cabezas (...) de los seres humanos, las imágenes de sí mismos, de los demás, de sus necesidades, propósitos y relaciones son sus opiniones públicas’. En otras palabras, consiste en un

---

<sup>50</sup> ROVIGATTI, Vitaliano citado en GUAJARDO, Horacio, *Teoría de la comunicación... op. cit.*, p. 110.

<sup>51</sup> RIVADENEIRA Prada, Raúl, *La opinión pública. Análisis, estructura y métodos para su estudio*, Trillas, México, 1984, p. 5.

<sup>52</sup> CIRIGLIANO, Gustavo, *Manual de... op. cit.*, p. 129.

mecanismo mental mediante el cual se asigna a cada una de las realidades que percibimos en nuestro entorno una referencia, una imagen mental”.<sup>53</sup>

Ésta es la afirmación que hace respecto a la opinión pública uno de los teóricos más destacados en cuanto a estudios del tema, Walter Lippman, quien, valga decirlo, en sus escritos cuestiona que sea posible una auténtica democracia en la sociedad moderna, al fundamentar su crítica en la noción del estereotipo, acotando que los esquemas de pensamiento que sirven de base a los juicios individuales convierten en ilusoria la democracia directa.

Otros de los estudiosos de la opinión pública y sus teorías son el alemán Jürgen Habermas, James P. Young, Bernard Hennesey y Gabriel Tarde. Habermas concibe a ésta como un debate público en el que se delibera sobre las críticas y propuestas de diferentes personas, grupos y clases sociales. Para Habermas, después de su desarrollo en el siglo XVIII, el espacio público donde es posible la opinión pública y que es “controlado por la razón” entra en declive, puesto que la publicidad crítica dejará poco a poco el lugar a una publicidad “de demostración y manipulación”, al servicio de intereses privados.

Distintas críticas residen en temas técnicos tal como el grado de error muestral, tamaño de la muestra, representatividad de la población, etcétera. Sin embargo, existe en la opinión pública contemporánea un grado alto de confianza a los sondeos debido en gran parte a la influencia de los medios de comunicación y, finalmente, a pesar de sus muchas significaciones, el concepto de opinión pública es aceptado amplia y positivamente.

### **3. Conclusiones del Capítulo I**

De esta forma podemos llegar a la conclusión de que la comunicación organizacional es la disciplina que, con base en las relaciones públicas, conjunta a la perfección las teorías de la comunicación aplicadas en el mundo de las organizaciones, sus procesos y, tal vez lo más importante, en su planeación estratégica, su misión, su visión, sus valores, sus objetivos y sus estrategias, con base todo ello en un proceso comunicacional planeado adecuadamente.

La conceptualización de la comunicación, la administración de las organizaciones y la de las relaciones públicas nos llevan hacia la de la comunicación organizacional, mientras que el estudio de sus teorías reafirma las bases que llevan las relaciones humanas “individuo-individuo” a un ámbito social y económico “individuo-organización”, intentando persuadir y moldear la opinión pública respecto a la imagen que la organización en cuestión desea transmitirles.

---

<sup>53</sup> <http://teocoms.blogspot.com/2007/05/walter-lippman.html>

Todo esto a través del uso de una comunicación organizacional que se vale de recursos propios de la comunicación y la organización, constituyéndose como una disciplina transdisciplinar cuyo fin último es lograr una mezcla balanceada en un sistema o todo social, que involucra, a su vez, subsistemas que lo integran y cuya continua interacción a través de la comunicación con sus públicos internos y externos lleva tanto al sistema en su totalidad como a la organización y a los individuos que la integran a un ganar-ganar.

Las relaciones públicas son mucho más que una parte de la mezcla de la mercadotecnia (como también lo veremos más adelante), pudiendo claramente ubicarse como una disciplina aplicada que utiliza distintas técnicas para alcanzar los procesos de comunicación entre individuos y colectividades o entre colectividades, así como el fin último de ganar-ganar a través de la planeación estratégica de la organización y de una comunicación integral. Son relaciones de tipo asociativas, puesto que están destinadas a crear modos de comunicación, considerando que su objetivo es de carácter socioeconómico, humano y ético, y su norma básica, la integración de la organización y de todas las partes que la conforman.

La existencia y el papel de las relaciones públicas y la comunicación organizacional en las sociedades actuales viene a ratificar hechos como que toda empresa se debe a un público y si es desconocida por éste, a efectos prácticos, es equivalente a que no existiera; de igual manera, si la empresa llegara a contar con una opinión pública o imagen desfavorable de acuerdo a lo que desea proyectar ante sus públicos internos y externos, estará destinada al fracaso; y por último, toda actividad basada en la falsedad, dentro del ámbito de las relaciones públicas, implicará para la organización a que atañe, el riesgo de desaparecer.

Así, desde su concepción y análisis teórico (como comunicación y como administración de organizaciones), la comunicación organizacional y las relaciones públicas, resultan hoy en día de vital importancia para el buen funcionamiento y desarrollo acorde con los objetivos y prioridades de todo tipo de organizaciones, llámense gobierno, hospitales, empresas particulares o negocios de ventas, etcétera. Este punto se continuará desarrollando dentro de los siguientes capítulos del presente estudio.



## Capítulo II

### La comunicación organizacional

#### Más allá de la suma de la administración y la comunicación

### 1. Comunicación organizacional. Principios básicos

*“La comunicación organizacional es la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización”*  
Carlos Ramón Padilla

Hemos visto los principios conceptuales y teóricos de la comunicación y la administración, así como los de la comunicación organizacional y las relaciones públicas. A continuación, veremos cómo se entrelazan todos ellos como parte de un todo, de ese sistema del cual hablábamos y lo que ello representa para el desarrollo de las organizaciones.

“La comunicación no es un elemento ornamental sino uno de los componentes estratégicos que permiten integrar todas las partes o áreas de una organización, entiéndase una organización del ámbito privado, público, o bien, organizaciones de la sociedad civil”.<sup>54</sup>

#### 1.1. La interrelación entre la administración y la comunicación

“Una vez identificada la organización como un sistema social donde la acción coordinada y la interrelación de individuos conduce a la consecución de fines comunes, mediante la división del trabajo, se analizó el rol que juega dentro de ella el elemento motor de esa acción coordinada y de la propia interrelación: la comunicación. Sin ella no sería posible el logro de metas organizacionales”.<sup>55</sup>

En alguna ocasión alguien dijo que los seres humanos somos animales sociales con una tendencia a organizar y administrar nuestros asuntos. Redundando en lo abordado hasta este punto, podemos añadir que también tenemos inherente esa tendencia, o mejor aun, esa necesidad de comunicar. Y también que ambas tendencias o necesidades son tan fuertes y apegadas a nuestra naturaleza que por fuerza se compenetran a la par de nuestro existir.

Es imposible pensar en una organización sin individuos que se comunican dentro de ella. Hemos hablado de lo que es la administración y la comunicación, del proceso de cada una de ellas y de la planeación estratégica, además de la conceptualización general de la comunicación organizacional; sin embargo, mucho más importante que su definición como tal resulta el hecho de que ésta lleva el proceso comunicacional con todos sus elementos hasta las organizaciones, y que los elementos del proceso

---

<sup>54</sup> Entrevista con el Maestro Clemente Sánchez Uribe, Vicepresidente de la Asociación Mexicana de Comunicadores (AMCO) y Coordinador del Área de Comunicación Organizacional de la Universidad Anáhuac del Norte.

<sup>55</sup> BONILLA Gutiérrez, Carlos, *La comunicación. Función básica...* op. cit., p. 39.

administrativo y sobre todo, los de la planeación estratégica, son alcanzados gracias a ella y a la generación de un adecuado flujo de comunicación dentro de las organizaciones.

“El concepto de comunicación siempre estará unido al de grupo social u organización social, de ahí que pueda decirse que la comunicación organizacional nace con el grupo social”.<sup>56</sup>

Los conceptos de comunicación y organización (implícito el de administración) se encuentran estrechamente vinculados necesariamente para el buen funcionamiento y alcance de los objetivos de las organizaciones. En primer lugar, podemos acotar el mencionado hecho de que la comunicación determina, genera y es conducta; así, mientras la organización y su proceso administrativo definen los objetivos, la comunicación hace su parte con los estímulos; y ambas establecen la planeación a seguir para concretarlos y alcanzar el fin común dentro del sistema o estructura que es la empresa u organización.

“Existen dos vínculos: el político (son medios de una estrategia global en la que influyen) y el sociocultural (los valores, las representaciones y fenómenos de poder pesan para la organización y la comunicación). La comunicación implica realizaciones concretas a definir en función del objetivo que se tiene”.<sup>57</sup>

La comunicación es un proceso que define el funcionamiento de los sistemas sociales, sistemas como las organizaciones, que a fin de cuentas son estructuras en las cuales se agrupan los individuos de cada sociedad, si consideramos que desde el hecho de hablar de la familia hablamos ya de una organización (y también del origen de la comunicación). Así, una organización no es sino una estructura de significados, esto es, de procesos basados en la comunicación de manera conjunta con la administración:

“En este sentido, ambas disciplinas conjugan elementos estratégicos y sabiendo aprovecharlos da como resultado la construcción de objetivos, metas, programas, proyectos, los cuales no pueden ser inferidos por simple lógica, sobre todo hablando de una organización, sino que deben estar sustentados con bases firmes, todos los diagnósticos, los análisis, investigaciones que nos garantizan confiabilidad, imagen e identidad de una organización, que al demostrar esta veracidad serán un elemento que contribuya a emplear y fortalecer la reputación y el prestigio de cualquier organización”.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> GONZÁLEZ Ávila, Rafael, *Crítica de la comunicación... op. cit.*, p. 3.

<sup>57</sup> DURAND Gutiérrez, Rafael, *La comunicación organizacional como alternativa de solución a la problemática de desarrollo empresarial: Propuesta para el manejo de información*, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2007, p. 61.

<sup>58</sup> Entrevista con el Maestro Clemente Sánchez Uribe, Vicepresidente de la Asociación Mexicana de Comunicadores (AMCO) y Coordinador del Área de Comunicación Organizacional de la Universidad Anáhuac del Norte.

En otras palabras, estamos hablando de una clara conexión entre la comunicación y la organización (y la administración adherida a ésta), de sus procesos, principios, elementos y objetivos, dentro del ámbito de las organizaciones. Eso es la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es un medio para convertir a un conjunto de recursos humanos, materiales, técnicos, monetarios, de tiempo y espacio en una empresa útil y efectiva, generando un flujo de comunicación que determine el alcance de la planeación estratégica, de la misión, la visión, los valores, las estrategias y los objetivos.

Al igual que la interpersonal y la masiva, la comunicación organizacional representa un tipo de comunicación, dependiendo del contexto y las magnitudes respecto a donde ésta se lleva a cabo.

Así, mientras la primera es cara a cara entre los individuos y la masiva es a través de los medios de comunicación, la comunicación organizacional se lleva a cabo, como su nombre bien lo dice, dentro de las organizaciones, para lo cual considera, a su vez, dentro de ella misma tanto a la comunicación interpersonal como a la masiva, entre otras más. Y si bien cuenta con tantos elementos como partes de un todo, podemos destacar como los más importantes, básicamente:

- **Emisor:** organización-público interno y externo (alternando roles).
- **Receptor:** público interno y público externo-organización (alternando roles).
- **Mensaje:** el que la organización desea transmitir conforme a su planeación estratégica.
- **Código:** diversos, dependiendo del canal.
- **Canal:** básicamente el lenguaje verbal, escrito y audiovisual.
- **Contexto:** social, económico, cultural, etc.
- **Ruido:** diversos, dependiendo de cada organización y sus elementos del proceso comunicacional.
- **Retroalimentación:** corresponde a los diferentes públicos y a la organización, como emisores y receptores que alternan roles.

Para la comunicación organizacional la prioridad se basa en estos elementos, los cuales, a su vez, se basan en la concepción que la organización tiene de sí misma y lo que desea transmitir a sus diferentes públicos, esto es, a sus públicos internos y externos:

El éxito de la comunicación organizacional se basa en una conducta y planeación adecuada de qué decir, cómo decirlo y a quién decirlo.

La comunicación llevada al ámbito organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, así como los mensajes que son emitidos hacia el exterior de la misma y la manera en cómo son comunicados



(canal, código, etcétera). Representa la forma de hacer y pensar tanto a nivel formal como informal dentro de la organización y la proyección de esto hacia dentro y fuera de ella.

“Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.<sup>59</sup>

La comunicación organizacional es algo totalmente consustancial a la organización misma, es algo equiparable a la sangre que corre por las venas del ser humano, a las arterias que conectan unos órganos con otros y que transmiten mensajes entre cada célula que conforma a un ser vivo, sea cual sea éste.

Del mismo modo, resulta inconcebible que una organización no cuente con una comunicación, buena o mala, siempre la tiene, la tarea aquí es buscar que ésta sea buena, eficiente, que se base en una planeación que no se utilice ocasionalmente sino que sea parte integral de la organización misma y que, a su vez, dé forma y fondo a la cultura de la organización, a las actitudes y comportamientos de los miembros de la organización por medio de procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas, buscando que los individuos trabajen juntos de la manera más eficaz posible.

Eso es la comunicación organizacional como integración de un todo que es la organización (sistema) a través de la conexión interactiva de las partes que la conforman (individuos), mediante un proceso de comunicación compuesto por los elementos señalados.

En esa búsqueda del diálogo y de la identidad corporativa, las metas y los objetivos de la organización se convierten en la esencia del mensaje comunicativo, de hecho, aunque el canal y el código varíen dependiendo de quién sea el receptor al cuál irán dirigidos los mensajes de la organización (públicos internos y/o externos), éstos siempre irán con el mismo rumbo, el marcado por los objetivos de la organización y por los intereses de los directivos de ésta (misión, valores, visión).

“cómo comunicas hacia la organización, pues a través de tus empleados, pero la organización también se tiene que expresar hacia afuera, entonces, para los socios tienes un lenguaje, para la sociedad tienes otro, para los dueños, el gobierno y tus empleados, pero toda la comunicación tiene que ser la misma, nada más ocupas los diferentes canales para llegar a cada grupo, porque no es lo mismo el que le vas a decir a los socios que el de los empleados ni el de los medios o los de gobierno, o tu comportamiento va a ser diferente pero es el

---

<sup>59</sup> <http://www.ayudaproyecto.com/boletin/22.htm>

mismo mensaje, nada más que el canal es diferente porque tu finalidad es otra, y al final del día es reputación corporativa”.<sup>60</sup>

Lo que hace la comunicación organizacional es definir las estrategias comunicativas para transmitir esos mensajes... el cómo decirlo a cada receptor. Para tal efecto es que hay una comunicación formal y otra informal, dependiendo de la manera en la cual se transmita la información, del código, el canal y el contexto, básicamente.

“Lo formal y lo informal están anudados en la cotidianidad de los actores organizacionales, quienes ponen en juego el complejo de habilidades expresivas, juicios lógicos y referencias normativas en sus interacciones concretas, desbordando los criterios oficiales y sus planes estratégicos”.<sup>61</sup>

Se entiende, entonces, que una vez que ha quedado claro lo que es la comunicación organizacional, es preciso definir que el propósito de enviar los mensajes que la organización desea transmitir para lograr sus objetivos, esto debe hacerse a través de las redes de comunicación adecuadas, esto es, a través de los canales adecuados, mismos que pueden ser formales o informales.

## 1.2. Tipos de comunicación

### 1.2.1. Comunicación formal

Se refiere a los canales formales que se utilizan para transmitir los mensajes de la organización hacia sus diferentes públicos. Son regulaciones explícitas, así como por normas socioculturales, digamos, pues, que son los caminos oficiales determinados por la jerarquía de la organización. Se trata de la comunicación oficial de una organización.

Por lo general, tiene cierta relación con el organigrama de la organización y se lleva a cabo a través de una comunicación descendente, ascendente, horizontal o diagonal:

- a. **Comunicación descendente.** El proceso de comunicación fluye de los niveles superiores a los subordinados, por lo general, se refiere a instrucciones laborales de los superiores, sobre qué y cómo deben realizar sus actividades los subordinados. Las principales funciones de este tipo de comunicación son: coordinar, informar, motivar y controlar.
- b. **Comunicación ascendente.** El proceso de comunicación se lleva a cabo de los subordinados hacia los superiores. Su mayor utilidad es una especie de retroalimentación, puesto que permite a los superiores conocer el clima organizacional y las opiniones de sus subordinados, lo que piensan, lo que están haciendo, los problemas y las sugerencias que

---

<sup>60</sup> Entrevista con la Licenciada Lorena Carreño, Presidenta de la Asociación Mexicana de Profesionales de Relaciones Públicas (PRORP) y Directora de la Agencia de Relaciones Públicas Marketing Q.

<sup>61</sup> GONZÁLEZ Ávila, Rafael, *Crítica de la comunicación... op. cit.*, p. 107.

pueden tener. En suma, las principales funciones de este tipo de comunicación son: comprobar la recepción del mensaje, evaluar, informar y sugerir.

- c. **Comunicación horizontal.** También es llamada comunicación lateral. El proceso de comunicación se realiza entre miembros del mismo nivel dentro de la organización y, por ende, alimenta la integración entre los miembros que tienen el mismo nivel de poder en una organización. Las principales funciones de este tipo de comunicación son: intercambio, coordinación, resolución de problemas y conflictos, apoyo entre el personal de la misma posición jerárquica y el beneficio de compartir información y entendimiento.
- d. **Comunicación diagonal.** Fluye a través de la jerarquía de la organización, cruza distintas funciones y niveles de la organización. Es la menos usada y aparece cuando no es posible comunicarse en forma vertical u horizontal.

La comunicación formal es la comunicación establecida, normada y prescrita en la organización o comunidad, relativa a las funciones de planificación, organización, dirección, ejecución y control de las tareas, cuyos contenidos, frecuencia, canales de información, etc., también se definieron de acuerdo con los objetivos de la organización, con la estructura organizativa y funcional y con los estilos de dirección de los ejecutivos en cada nivel.

### 1.2.2. Comunicación informal

Se trata de una comunicación que surge de manera espontánea y no oficial en la organización, de cuestiones que si bien no dejan de ser procesos de comunicación, no se basa en los canales formales para transmitir los mensajes y que no están definidos estrictamente por un organigrama pues más bien surgen debido a la interacción y relaciones sociales entre los integrantes de la organización.

“Más allá de cualquier especie de conexión empresarial, la gente se conecta entre sí por medio de redes individuales informales, amigos, vecinos, miembros de la familia y de toda clase”.<sup>62</sup>

Son procesos no planeados ni definidos por una estructura, sino naturales, entre ellos se incluye el rumor –se estima que las organizaciones estadounidenses generan 33 millones de rumores al año, de los cuales el 70% de su contenido tiene un alto grado de veracidad–.

Los rumores tienen un poderoso impacto en las organizaciones y los procesos de comunicación informal que se desarrollan dentro de éstas. Puede haber cuatro tipos de rumores, dependiendo de qué es lo que los genere en el emisor: los que son expresión

---

<sup>62</sup> ADLER, Ronald B. y Jeanne Marquardt Elmhorst, *Comunicación organizacional... op. cit.*, p. 19.

de un deseo, los que representan un miedo, los que tienden al desprestigio y a perjudicar a un miembro de la organización o a la organización en sí misma, y los que se adelantan a los hechos antes de que éstos sean algo seguro dentro de la organización.

Hay quienes piensan que los rumores son la única forma de saber lo que realmente pasa en una organización. Pero independientemente de que se trate de rumores o no, la comunicación informal puede confirmar, expandir, acelerar, contradecir, circunvalar o complementar las relaciones sociales dentro de una organización. Incluso las redes de comunicación informales pueden llegar a ser el principal medio de comunicación de una organización, muchas veces más veloz y confiable en comparación con las redes formales:

“Si la organización formal es el esqueleto de la compañía, entonces la informal es el sistema nervioso central”.<sup>63</sup>

La comunicación informal es impulsada principalmente por las necesidades psicológicas de las personas y grupos en la organización y, en la mayoría de los casos, consciente o inconscientemente, se desarrolla para complementar –o para suplir alguna insuficiencia de– la comunicación formal.

Muchas veces las redes sociales no reconocidas por las organizaciones pueden influir en la toma de decisiones dentro de las mismas.

### **1.3. Tipos de comunicación organizacional**

Para poder hablar de una red de comunicación es preciso hablar antes de por lo menos dos individuos, un emisor y un receptor, a los cuales debe conocerse para lograr una comunicación eficaz y el alcance de los objetivos planeados.

Ahora bien, esta necesidad de conocer bien a ambos elementos (sobre todo el emisor al receptor, para saber qué decirle y cómo decírselo), se hace aún más imperiosa cuando se trata no de dos individuos sino de dos o más grupos de individuos, como en el caso de la comunicación organizacional, pues recordemos que la finalidad es la misma, transmitir mensajes hacia dentro y fuera de la organización, con respecto a los objetivos de ésta, con la idea de controlar, motivar, expresar y/o generar emociones e informar sobre lo que es, lo que hace, lo que desea ser y lo que desea hacer la organización.

Funciones que lleva a cabo considerando a dos grandes grupos de receptores, su público interno y su público externo; de ahí que sea posible hablar de una comunicación interna y una comunicación externa.

---

<sup>63</sup> *Ibid.*, p. 21.

Antes de pasar a definir lo que es cada uno de estos tipos de comunicación organizacional, cabe destacar que tanto la comunicación interna y externa como la comunicación formal e informal, representan las partes de la estructura, del todo, del sistema, de la organización.

### 1.3.1. Comunicación interna

Dentro de la comunicación organizacional, la parte de la comunicación interna es la que atañe a los públicos internos de la organización, valga la redundancia. Se trata específicamente de actividades que se realizan dentro de la misma organización, dirigidas a quienes de alguna u otra forma son parte de ésta. La intención básicamente es integrarlos a ella, despertar en ellos un sentido de pertenencia a la organización, de identificación, de cohesión y de satisfacción de sus necesidades de todo tipo, porque eso es algo que, finalmente, contribuye a mejorar no sólo lo que la organización es a su interior sino también lo que se refleja hacia fuera de ésta:

“...muchas veces eso también da orgullo, un sentido de pertenencia, de decir, estoy en una empresa muy importante, en una organización que es reconocida mundialmente, y estoy ahí. Eso también contribuye a sentir orgullo, motiva a un trabajador a sentirse parte de esa organización y obviamente, podrá llegar a influir de alguna manera en un sentimiento de compromiso de productividad incluso”.<sup>64</sup>

Esta comunicación con los públicos internos va totalmente ligada a lo que son en sí las relaciones públicas dentro de la organización, como más adelante lo podemos corroborar, lo cual nos da una plena certeza de la amplia relación ya no cercana sino integral y paralela entre la comunicación organizacional y las relaciones públicas.

Conforme a ello, veamos específicamente, a qué nos referimos al hablar de un “público interno”, partiendo, pues, de que son:

“personas que ya están conectadas con una organización y con quienes la organización se comunica normalmente en la rutina ordinaria de trabajo”.<sup>65</sup>

Empleados, accionistas, directores, todos ellos forman parte de este tipo de público, cuya importancia radica en ser quienes integran a la organización misma, por tanto la comunicación que se genere hacia ellos determinará lo que es la organización en sí y lo que proyecte hacia fuera.

---

<sup>64</sup> Entrevista con el Maestro Clemente Sánchez Uribe, Vicepresidente de la Asociación Mexicana de Comunicadores (AMCO) y Coordinador del Área de Comunicación Organizacional de la Universidad Anáhuac del Norte.

<sup>65</sup> SOLANO Fleta, Luis, *Fundamentos de las relaciones públicas*, Síntesis, Letras Universitarias, España, 1995, p. 180.

Por lo regular, la comunicación interna representa, entonces, los procesos comunicacionales que fluyen dentro de la organización. La tarea de la comunicación organizacional es cuidar que dichos procesos sean eficientes y cumplan los objetivos que persiguen y que deben ser acordes a los de la organización misma.

Es tarea de la comunicación interna, en este caso, seleccionar los elementos idóneos, esto es, canal, código, así como el mensaje mismo que se desea transmitir a quien es el receptor, aun dentro del público interno, estudiando perfectamente a quién va dirigido dentro de éste.

Todo ello, con la idea de que quien descifre el mensaje pueda interpretar exactamente lo que se le trataba de comunicar, puesto que, en caso contrario, se estarían generando obstáculos para la organización misma, incluso al exterior, puesto que para proyectar una buena imagen y lo que se desea es preciso estar bien por dentro previamente.

El emisor, tanto en la comunicación interna como en la externa, es el punto más alto de la organización, esto es, la presidencia o dirección general, es decir, quien desde la cabeza de la organización desee transmitir las políticas y objetivos de la misma al resto de quienes la integran.

Este punto es primordial, ya que si quien genera el mensaje no está completamente involucrado con los objetivos de la organización, tal vez genere un efecto no deseado o que produzca beneficios sólo para el área a la cual él pertenece mas no para la organización en su totalidad. Al respecto, nos comenta la Lic. Lorena Carreño su experiencia personal:

“Relaciones públicas y comunicación entran directo con presidencia, es un área donde tú llegas con el presidente de la compañía o el vicepresidente o el más alto en cargo, porque en juego está nada más y nada menos que la reputación de la empresa y para que tengas esa reputación tienes que considerar a todos tus grupos clave que son los socios, los dueños, los empleados, los medios, la sociedad civil, el gobierno y los que tú quieras, dependiendo de la empresa va a tener más grupos”.<sup>66</sup>

La comunicación organizacional, en este caso la interna, debe analizar la manera idónea para generar en el receptor la visualización del significado deseado. Para tal efecto, es preciso estudiar detenidamente aspectos como la modalidad del lenguaje, los supuestos receptores, los métodos de difusión, el propósito del flujo, tipos de comunicación (verbal, no verbal), etc.

Es en este punto en donde entran los medios informativos, de los cuales se vale una organización para generar la comunicación dentro de ella, los que podríamos decir,

---

<sup>66</sup> Entrevista con la Licenciada Lorena Carreño, Presidenta de la Asociación Mexicana de Profesionales de Relaciones Públicas (PRORP) y Directora de la Agencia de Relaciones Públicas Marketing Q.

representan las venas por las cuales circulan los flujos comunicacionales. Avisos, memorándums, reuniones, eventos, circulares, periódicos murales, publicaciones internas, boletines, órdenes de trabajo, correos internos, etc.

Al hablar de esto, nos adentramos definitivamente en el ámbito de las relaciones públicas internas, punto que desarrollaremos con mayor amplitud en nuestro siguiente capítulo. Por lo pronto, baste con dejar clara la importancia que representa la comunicación organizacional interna, considerando que es de ahí donde parte la que va dirigida hacia el resto de la sociedad y que finalmente, ambas, en su conjunto, determinarán la manera en la cual se visualice a la organización, su funcionamiento y, en general, su planeación estratégica y el alcance de sus objetivos, misión, visión, valores y estrategias.

### **1.3.2. Comunicación externa**

El propósito de la comunicación externa, como parte de la organizacional, es planear los procesos de comunicación y la calidad de los mensajes intercambiados por parte de la organización con respecto a sus públicos externos, los cuales básicamente son los individuos que están fuera de la organización pero que de una u otra forma intervienen o se relacionan con el desarrollo de sus actividades.

Se puede decir que son los públicos que representan los ejes de contacto de la organización con la sociedad, los puntos clave dentro de ésta que representan el mayor interés de la organización, dentro de esa “sociedad masa” en su totalidad.

Los clientes, los medios de comunicación, las autoridades, la competencia, los socios, muchos pueden ser los grupos sociales a los cuales va dirigido este tipo de comunicación. Sin embargo, tampoco pueden conceptualizarse como el todo que representa hablar de “una sociedad”, puesto que cada grupo cuenta con características especiales, definidas y permanentes que lo hacen tener esa relación con la organización aunque no pertenezcan a ella.

Ahora bien, si la comunicación interna representa los procesos comunicacionales que fluyen dentro de la organización, la comunicación externa se refiere a los procesos comunicacionales que fluyen hacia fuera de la organización.

Este tipo de comunicación se refiere, así, a todos aquellos mensajes que están dirigidos a los públicos externos de una organización, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la empresa u organización.

La importancia de este tipo de comunicación es prioritaria puesto que representa la interconexión de la organización con su entorno general, con la sociedad dentro de la cual se ubica y dentro de la cual representa un papel único como subsistema de ella.

La comunicación externa es la comunicación de la organización con todo lo que esto representa, su importancia y tratamiento es determinante, como lo veremos un poco más adelante, al abordar la manera en la cual se maneja la comunicación con un público externo a través de las relaciones públicas.

### **1.3.3. Comunicación interna y comunicación externa. La relación entre ambas**

Independientemente de que dentro de la misma comunicación organizacional existan dos variantes, esto no significa de ninguna manera que no vayan de la mano una y otra. Por el contrario, resulta de vital importancia el hecho de que ambas se complementen e integren; de que en ningún momento se contrapongan o den señales de una falta de cohesión entre los diferentes grupos sociales que tienen alguna relación con la organización, ya sea desde dentro o fuera de ésta.

Si bien no es necesario que los distintos públicos de interés de una organización entren en contacto para lograr tal integración, sí podemos hablar de que todos ellos deben confluir en un mismo rumbo.

Es tarea de la comunicación organizacional, saber encaminar la perspectiva de cada público con respecto a la organización, siempre en el mismo sentido, buscando satisfacer los intereses de cada uno y de hacer que éstos se identifiquen con los de la organización misma, puesto que si en un momento dado los llegáramos a confrontar y fueran divergentes, entonces resultarían en una problemática latente para la organización, cuyas consecuencias pueden llegar a afectarla de manera importante.

Es preciso, pues, alcanzar en todo momento una comunicación integral e integrada entre cada público, sea interno o externo. Al respecto, un especialista en el tema, el Maestro Clemente Sánchez nos comparte un modelo de comunicación definido por la investigadora brasileña Doctora Margarita Concha, quien define a la comunicación organizacional en tres segmentos: la comunicación administrativa interna, la institucional y la mercadológica, ubicando dentro de la institucional a las relaciones públicas como un segmento dentro del “todo” que la investigadora y el Maestro Sánchez coinciden en definir como una “disciplina paraguas”, esto es, la comunicación organizacional:

“¿Qué tiene cada uno de los tres segmentos en su interior?, dentro de la comunicación administrativa o interna, como le llama, ella dice, aquí se incluyen flujos, redes formales e informales de comunicación e información que están al interior de la organización. ¿Qué es la comunicación institucional, que es el segundo segmento?, es en el que se incluyen relaciones públicas, riesgo empresarial, relación con la prensa, división multimedia, imagen corporativa, propaganda institucional, marketing social y marketing cultural. ¿Y en qué consiste el tercer segmento, que denomina comunicación mercadológica?, ella dice que ahí entra el marketing, la propaganda, la promoción de ventas, ferias y



exposiciones, marketing directo, *merchandising* y venta personal, y es donde también va incluida la publicidad”.<sup>67</sup>

Como podemos ver, esto nos habla nuevamente de esa integración dentro de la comunicación organizacional, lo cual es más que comprensible si consideramos que representa una prioridad y de ella depende que la filosofía de la organización definida en la planeación estratégica, esto es, sus objetivos, misión, valores y visión, no se queden sólo en buenos deseos.

Parte de esa integridad son las relaciones públicas, como esa voz que da sentido tangible a las actividades que dicta la comunicación organizacional mediante representar el contacto directo con cada uno de los públicos para que todos tomen el mismo rumbo, que persigan los mismos fines aunque a través de diferentes medios.

## **2. Los objetivos y las herramientas de la comunicación organizacional**

“Si hacemos algo sin saber (por saber quiero decir comprensión profunda y concientización), sin preguntarnos por qué y para qué se hace, y lo realizamos de manera mecánica y con poco interés, aquí es cuando alguien tiene que persuadirnos y motivarnos para hacerlo”.<sup>68</sup>

Esta podría ser una clara descripción del objetivo básico de la comunicación organizacional, cuya tarea se centra en generar significado y sentido en los procesos comunicacionales, procurando las condiciones y elementos para que los miembros de una organización se conviertan en un grupo social realmente integrado, con sentido de pertenencia y participación, cuyo compromiso e identificación con la organización de la cual forman parte los lleve a cooperar y compartir con el resto de la organización una visión de la misma, encontrando el sentido de ser y pertenecer a dicha organización, y asumiendo la responsabilidad para con la misma y con el alcance de los objetivos deseados, no por obligación sino por identificación con éstos.

Eso es lo que busca la comunicación organizacional al interior de una organización. Guiar el tránsito de saber qué decir y cómo decir para captar el sentido y valor de una actividad con los miembros de los grupos que la integran.

Dicen que el primer paso siempre se debe dar hacia el interior de uno mismo, de su casa o familia. Lo mismo sucede en el caso de las organizaciones. Estando éstas bien por dentro, podrán estarlo también por fuera, puesto que cada uno de esos miembros que la integran será un representante, una ventana de la organización misma hacia su exterior.

---

<sup>67</sup> Entrevista con el Maestro Clemente Sánchez Uribe, Vicepresidente de la Asociación Mexicana de Comunicadores (AMCO) y Coordinador del Área de Comunicación Organizacional de la Universidad Anáhuac del Norte.

<sup>68</sup> REBEIL Corella Ma. Antonieta y Celia Ruiz Sandoval Reséndiz (Coordinadoras), *El poder de la... op. cit.*, p. 113.

Como ya veíamos, también fuera de la organización hay grupos sociales a los cuales dirigirse y hay que saber cómo hacerlo. La tarea de la comunicación organizacional, es la misma también en ese caso, sólo cambia el público receptor, pero la idea es la misma, transmitir los mensajes adecuados por el canal adecuado y de la forma precisa, para hacer llegar una imagen sólida de la organización, una imagen que propicie la confianza en su público externo para que cada grupo social que lo integra se sienta también identificado y reconozca en ella sus valores, su compromiso e integridad.

La comunicación organizacional implica personas, actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades; cuestiones humanas pero involucradas dentro de las organizaciones de tipo laboral (también la familia es un tipo de organización pero de otro orden) que conforman a la sociedad.

La prioridad de la comunicación organizacional es comprender por una parte a la organización misma y por otra, a los diferentes públicos (interno y externo) que la conforman, y lograr una integridad, adaptación e identificación entre ambas partes. Entender que se trata de seres vivos y no de máquinas que conforman una estructura mecánica llamada sociedad, seres vivos que conviven y cuyas bases se fincan en las relaciones humanas y en la comunicación e interrelación con los demás.

“La comunicación organizacional, cuando es estratégica se orienta a re-fundar o re-construir la empresa día con día, construyendo con ello sentido con y para los que tienen que ver con ella, y con la reconstrucción de los principales factores determinantes propios de una empresa: sus significados articuladores y sus pautas de ordenamiento”.<sup>69</sup>

Fundamentalmente, y con referencia a los públicos internos, el objetivo es generar en esos individuos una identificación con la organización, una integración que los haga sentirse parte de ella, ser no un grupo de individuos sino un equipo de trabajo, en el cual cada uno tiene un papel importante y determinante, que se complementa con los de los demás elementos en búsqueda de un fin común, que además de ser el de ellos mismos es el de la organización en general; que más allá de reunir las expectativas de un “jefe” o de una “empresa”, los satisface a ellos mismos, pues trae una realización de objetivos tanto generales (de la organización) como particulares (de cada miembro de la organización).

Según Annie Bartolí,<sup>70</sup> para lograr tales fines, los procesos comunicacionales deben ser coherentes y articulados con los distintos elementos de la administración, debiendo contar con estas características:

---

<sup>69</sup> *Ibid.*, p. 116.

<sup>70</sup> BARTOLÍ, Annie, *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, Paidós, México, 1992.

- Abierta, para comunicar en emisión y recepción de forma retroactiva.
- Explícita, debe contar con una finalidad clara y un hilo conductor para los elementos que integran la comunicación formal.
- Evolutiva, no rutinaria ni compleja, que permita lo imprevisto.
- Flexible, entre la comunicación formal y la informal.
- Responsabilizante, evitando la búsqueda de poder y el conflicto interno en la organización.
- Energética, que genere por sí misma, mediante la información de la organización, comunicación práctica.

Lo que la comunicación organizacional debe buscar es la formación de ese equipo integral de trabajo, de que sus miembros, desde el más elevado directivo hasta los empleados de menor nivel jerárquico, integren sus intereses y sus acciones hacia objetivos comunes, lo cual incluso va más allá del coloquial “ponerse la camiseta”, puesto que no sólo es ver por los intereses organizacionales sino identificar dentro de ellos los intereses personales de todo tipo también. Lo que críticos como Bartolí llaman la “organización comunicante” supone la integración, el espíritu de equipo y una administración participativa.

Reiterando, el objetivo de la comunicación organizacional es básicamente uno: generar una planeación sobre qué decir y cómo decir de la organización para que ésta cuente con la imagen deseada tanto entre su público interno como en el externo.

Los mensajes varían dependiendo de cada organización, sin embargo, la finalidad básicamente sigue siendo la misma, pues lo que una organización buscará siempre será generar una imagen y una reputación que la hagan contar con el beneficio tanto de los miembros que la conforman como de la sociedad en general, incluidos sus clientes, proveedores, medios de comunicación, competidores, etc.

Como bien citábamos a la Licenciada Carreño, ella puntualiza la manera en cómo comunica la organización, cómo la comunicación prevalece siempre, debiendo ser la misma al igual que el mensaje debe ser el mismo básicamente, sólo que con diferentes lenguajes y canales para cada tipo de público, pero en búsqueda siempre de esa imagen y reputación de la organización misma.

Sin lugar a dudas, dentro de las sociedades de hoy en día, esa reputación buscará generar también otros efectos, basados en los objetivos generales, misión, visión y valores de la organización, y los cuales la gran mayoría de las veces giran en torno a cuestiones como el aumento de ventas, el reconocimiento público de la empresa, la creación de una buena atmósfera de voluntad en el público, la satisfacción de los empleados, la comprensión mutua entre directivos y empleados, la venta de la producción y la imagen de la empresa, entre otros.

En síntesis, la suma de un proceso comunicacional con los elementos adecuados, basando sus principios en una planeación estratégica adecuada acorde con las prioridades de la organización, traerá como resultado una comunicación organizacional positiva y, sin lugar a dudas, una clara ventaja competitiva para la organización en cuestión.

## **2.1. La planeación estratégica y la comunicación organizacional**

Si nos remitimos al concepto y generalidades que se refieren a la planeación estratégica, claramente podemos encontrar una identificación entre éstos y los que definen a la comunicación organizacional. Finalmente, en ambas lo que importa son los conceptos que la organización desea transmitir tanto al interior como al exterior de ésta, a través de los procesos comunicacionales, la integración e identificación que se pretende generar tanto con los públicos internos como externos.

De la misma forma en que podemos hablar de una analogía entre la comunicación organizacional y las relaciones públicas (como se mencionaba puntos atrás y como lo veremos a detalle en los siguientes capítulos), podemos hacerlo en lo que hace a la intrínseca relación que ambas guardan con respecto a la planeación estratégica y sus prioridades en una organización.

Como bien veíamos, dentro de una organización, la comunicación está siempre omnipresente, ya sea a través de unos u otros interlocutores, pero siempre dentro de la misma línea; línea que es definida por el punto jerárquico más alto de la organización, sus objetivos, misión, visión, estrategias y valores, esto es, por su planeación estratégica.

Al final de cuentas, y desde la perspectiva del presente análisis, estamos hablando de una misma cuestión, en la cual todo se complementa, determinando el buen o mal funcionamiento de una organización.

Planeación estratégica, comunicación organizacional; análogas, paralelas, complementarias.

Esto es lo que ambas representan, y más aún, como veremos más adelante, todo esto se materializa a través de un tercer concepto, el concepto hasta hoy no valorado como debiera en el ámbito organizacional, sobre todo en países como México, o bien, apenas comenzado a vislumbrarse como debiera, pero que con seguridad dentro de algún tiempo tomará el papel protagónico que le corresponde: las relaciones públicas.

Mientras mejor planeadas sean las estrategias de los procesos comunicacionales hacia dentro y fuera de la organización, mejor será su interacción con propios y extraños, y mejores serán los resultados para ésta.

“De acuerdo a Dwight Bakke, hombre y organización se encuentran en una situación de interdependencia; así también, distingue los diferentes procesos que reafirman esta postura”.<sup>71</sup>

Dichos procesos no son otra cosa sino la búsqueda de integración entre los individuos dentro y fuera de una organización. Podemos hablar de un proceso de socialización como el hecho de crear acciones comunicacionales que generen entre los miembros de una organización la identificación plena con la misma, con sus objetivos, que realmente se sientan parte de la organización y vean sus logros como propios y dentro de éstos ubiquen sus objetivos particulares y el alcance de los mismos, es decir, algo así como la adaptación de los individuos a la organización.

Otro proceso comunicacional puede ser el que permita a los individuos interactuar dentro de la organización y con ella misma, dando muestra de lo que son, de sus objetivos e intereses, esto es, comunicándose, y generando así la respuesta por parte de la organización. Es decir, una especie de proceso de personalización o de adaptación de la organización hacia sus miembros.

Este tipo de procesos individuos-organización/organización-individuos, deben actuar de manera simultánea con el fin de generar, a su vez, un proceso de integración, el cual represente la premisa de un clima organizacional adecuado, esto es, de una “armonía dentro del ambiente de trabajo”, en la cual se corrobore el ganar-ganar para ambas partes, organización y miembros, de la mejor manera posible, en búsqueda del desarrollo humano y organizacional en forma simultánea.

Estamos hablando, entonces, de procesos por excelencia bidireccionales (en este caso, referentes, primero, a la comunicación interna de las organizaciones), en los cuales destacarían puntos como el del aprendizaje, el cambio y el desarrollo organizacional, cuyo estudio por sí mismo representa una cuestión por demás interesante y compleja, que merece un estudio posterior, pero que, sin embargo, nos da muestra de todo lo que puede involucrar la planeación de los procesos comunicacionales, llegando nuevamente al punto que integra tanto a la planeación estratégica como a la comunicación organizacional.

La planeación de una organización se debe basar en un fin común (el objetivo general de dicha organización), para ello es necesario que quienes la constituyen establezcan una serie de relaciones mutuas para coordinar esfuerzos, siendo estas redes, invariablemente, los flujos de comunicación. Es por ello que la comunicación dentro de una organización representa algo así como las venas o más aún, el sistema nervioso de la misma, estableciendo el vínculo o “las vías de acceso” entre las entidades de la propia organización y las externas a ella.

---

<sup>71</sup> RICCARDI, Ricardo y Jorge López, *El arquitecto del desarrollo humano y organizacional*, Macchi, Buenos Aires, 1995, p. 134.

Ahora bien, volviendo a la cuestión de la planeación, ésta debe contar entre sus estrategias todos aquellos esfuerzos, actividades y funciones que influyan en los diferentes públicos de la organización para crear, reforzar o modificar en ellos una actitud y visión positiva con respecto de la organización; siendo “comunicación organizacional” todo lo que favorezca dicho objetivo, desde el punto de vista de la comunicación.

“El plan general de comunicación de una empresa es el esfuerzo consciente y formal de ésta por generar información relevante y útil a sus públicos externos (clientes, consumidores, proveedores, intermediarios o asociados de negocio, bancos, agencias gubernamentales, secretarías de Estado (sic), medios de comunicación social, cámaras industriales o del sector, asociaciones profesionales, organismos cúpula, la comunidad, la competencia, etc.), públicos especiales (accionistas, sindicatos, jubilados, discapacitados por un accidente de trabajo en la empresa, familia de los empleados, etc.) y los públicos internos (Todos sus empleados)”<sup>72</sup>.

De acuerdo con las aportaciones del especialista en el tema, Abraham Nosnik, el estudio de la estructura (miembros que la integran, organigrama, etc.) y la funcionalidad (la orientación hacia realizar cierto tipo de actividades, esto es, el giro y la misión), como sistema, representan las bases de una organización, precisamente, como sistema. Bases que representan también el punto de partida para su planeación estratégica y para finalmente dar forma a la comunicación organizacional y los procesos que habrán de definirla en la práctica con cada uno de sus públicos:

“La comunicación organizacional en el marco de las organizaciones reales, se orienta implícita o explícitamente hacia propósitos tales como incrementar la productividad, el conocimiento que la gente tiene acerca de los procedimientos, la estructura o la historia de la organización, etcétera”<sup>73</sup>.

Nos encontramos, entonces, con el hecho de que los elementos de la planeación estratégica, misión, visión, objetivos, valores y estrategias, representan la base para la determinación del plan de acción comunicacional, en el cual es necesario estudiar las características, necesidades y expectativas de cada público, la búsqueda constante de vinculación y retroalimentación con los mismos, así como los medios idóneos para el flujo comunicacional.

“... el objetivo general de la función de comunicación en ese ámbito, por lo común se refiere al objetivo de desarrollar e implantar estrategias de comunicación que respalden a la organización en el logro de sus objetivos,

---

<sup>72</sup> REBEIL Corella Ma. Antonieta y Celia Ruiz Sandoval Reséndiz (Coordinadoras), *El poder de la... op. cit.*, p. 88.

<sup>73</sup> FERNÁNDEZ Collado, Carlos (Coordinador) *La comunicación... op. cit.*, p. 197.

ofreciendo recursos efectivos de coordinación, apoyando los procesos de cambio y reforzando la integración del personal”.<sup>74</sup>

Planeación estratégica, junto con comunicación organizacional, ambas deben procurar siempre que la organización sea un sistema abierto, en constante reciprocidad e integración con el suprasistema que es la sociedad en general a la cual pertenece, que responda a sus necesidades a la vez de que encuentre dentro de ella respuesta a sus objetivos y a su esencia misma, que realmente haya un ganar-ganar, fundamentado en la integración.

Podemos decir, entonces, que la comunicación organizacional y la planeación estratégica (misión, visión, objetivos, valores y estrategias empresariales) van de la mano para generar la ventaja competitiva y convertir en sistemas abiertos integrados e interrelacionados plenamente a las organizaciones que integran al sistema social. Dentro de este proceso, la comunicación condiciona las conductas que la planeación estratégica proyecta.

### **3. Conclusiones del Capítulo II**

Definitivamente, un punto prioritario para cualquier organización es generar procesos comunicacionales que logren integrarla tanto con los miembros que la conforman como con los grupos sociales externos a ella que representan su contexto, el entorno y sistema por, para y dentro del cual se desarrollan día con día.

“La comunicación es un factor de poder en las organizaciones porque hace posible la cohesión e identidad de sus miembros. Constituye a su vez, la identificación, selección y combinación de los medios eficaces para el logro de los objetivos que se propone. Genera la coordinación de las acciones que se requieren para la realización de estos objetivos. La organicidad es una variable dependiente de la calidad de la comunicación”.<sup>75</sup>

Los procesos laborales que se desarrollan dentro de una organización tienen mucha relación con los procesos comunicacionales, de modo tal que esos mismos procesos laborales, los individuos que los llevan a cabo tanto al exterior como al interior de la misma, y sus contenidos comunicativos definen en gran parte lo que viene a ser la organización misma y su planeación estratégica, lo que es para sí misma, lo que es para los demás y lo que pretende llegar a ser.

En gran medida, una organización es lo que los demás, propios y extraños, creen que es, la manera en la cual la conciben y en la que la tienen conceptualizada, la imagen que se han creado y que los hace actuar de una u otra forma con respecto a ella, y la cual es moldeada por los procesos de comunicación tanto en el aspecto operativo,

---

<sup>74</sup> GONZÁLEZ Ávila, Rafael, *Crítica de la comunicación... op. cit.*, p. 116.

<sup>75</sup> REBEIL Corella Ma. Antonieta y Celia Ruiz Sandoval Reséndiz (Coordinadoras), *El poder de la... op. cit.*, p. 14.

como en el táctico y estratégico. Esto es, la manera en cómo se realiza la planeación estratégica para generarla a través del sistema nervioso de la organización: la comunicación organizacional.

La idea del ganar-ganar parte de premisas que buscan generar bases que propicien la identidad social, patrones de conducta y sentido de pertenencia en donde tanto las esferas más altas de la organización como cada uno de sus miembros velen por un buen ambiente de trabajo, tengan libertad de opinión y expresión, y busquen en conjunto el alcance los objetivos particulares y generales, tanto humanos como organizacionales. Situación que también debe hacerse extensiva hacia el exterior de la organización.

Una de las prioridades dentro de esto es que no hay que dejar de lado la otra cara de la moneda, es decir, la adaptación de la organización hacia sus individuos, perspectivas y necesidades. Y finalmente, la misma adaptación interactiva con el exterior, con la sociedad en general.

Todo esto, partiendo de los procesos comunicacionales y de los principios propios de cada organización en su conjunto. Si teóricos como Habermas, Luhman y Maturana decían que “la comunicación es el proceso que configura los sistemas sociales”, es razonable pensar que lo hará con las organizaciones que representan la base de un sistema social.

“... la comunicación productiva exige de la organización el tener un corazón ideológico, el cual debe significar los valores y principios de la ‘ideología nuclear’ del sistema organizacional. El corazón ideológico debe ser comunicado a todos los públicos del sistema. De esta manera, la retroalimentación será eficiente para asegurar que el sistema sea congruente, coherente y consistente con su corazón ideológico”<sup>76</sup>.

Las decisiones generadas en la planeación estratégica determinan el rumbo y la posición competitiva de una organización, sin embargo, para que esto sea llevado al plano terrenal es preciso permear la estrategia (sea cual sea ésta) a través del sistema nervioso de toda organización, como de todo ser humano, la comunicación. En este caso, la comunicación organizacional.

---

<sup>76</sup> LEÓN Duarte, Gustavo A., “Convergencia global y comunicación organizacional en México. Apuntes diagnósticos” en *Revista Latina de Comunicación Social*, Laboratorio de Tecnologías de la Información y Nuevos Análisis de Comunicación Social, Canarias, 2002, p. 4.





## Capítulo III

### Las relaciones públicas en la comunicación organizacional

*“Las relaciones públicas se ubican como una de las funciones orgánicas destinadas a optimizar el funcionamiento y el desarrollo de la organización, al promover, mediante la participación programada, su adopción al medio ambiente, la modificación en la conducta organizacional y la respuesta a las exigencias de cambio que le impone su ambiente exterior”*

Carlos Bonilla Gutiérrez

Es un hecho que desde su surgimiento hasta la fecha, las relaciones públicas han evolucionado y se han convertido en una avasalladora necesidad de la sociedad moderna.

Hoy, las relaciones públicas (RP o RRPP, dentro del ámbito profesional) representan un elemento indispensable tanto para los gobiernos como para las organizaciones de todo tipo, ya sea que se dediquen a cuestiones sociales o comerciales, además, también resultan un elemento prioritario para profesionales que actúan de manera independiente. Esto, debido a que las relaciones públicas no son otra cosa sino la interconexión que tienen entre sí los individuos y las organizaciones con sus públicos, con otras organizaciones o individuos y con la sociedad en general. En el ámbito organizacional, en específico, son el lazo que une a una estructura de este tipo con el mercado o círculo social y/o de negocios dentro del cual se desenvuelve.

Mucho se ha escrito sobre las relaciones públicas, con mucho, debido a que se trata de una disciplina identificada por excelencia con lo que son los “tiempos modernos”; pero también porque combina elementos intrínsecos entre el mundo de los negocios y el de las ciencias sociales y humanísticas, en específico, entre dos representantes de ambas: la administración de organizaciones y la comunicación, respectivamente.

Sin embargo, y pese a la gran cantidad de información que existe en torno a ambas ciencias sociales, las relaciones públicas no representan un campo tan ampliamente estudiado, al menos no desde el punto de vista formal, en las instituciones académicas más representativas de México. Situación que se refrenda en el ámbito organizacional, puesto que no cuenta con el reconocimiento que debería, y como decíamos en el capítulo anterior, las RP son ubicadas por una gran mayoría de individuos como “la parte de la parte de la parte”, sin otorgarles la importancia que realmente merecen y que debiera ubicarlas en un lugar privilegiado dentro de las sociedades actuales y el mundo de las organizaciones, puesto que representan una parte prioritaria de la comunicación organizacional, la cual, según decíamos, desde el punto de vista del presente estudio es el “sistema nervioso” y las venas por las cuales corre la información de las organizaciones.

Ante tal situación, es preciso conocer un poco más a fondo lo que son en sí mismas las relaciones públicas, tanto en la teoría como en la práctica, antes de llegar a nuestro último capítulo y a las bases sobre las cuales el presente estudio sienta una nueva

conceptualización y valoración de las relaciones públicas y la comunicación organizacional dentro de las sociedades de hoy en día.

## 1. Relaciones públicas. Principios básicos

Las relaciones públicas no constituyen una disciplina de la diplomacia o del buen gusto, o un simple “hablar con gente”, realizar o acudir a eventos, o bien, dar muestras de los productos de una empresa, como podría llegar a pensarse en un inicio:

“Si realmente nos vamos a lo que son las relaciones públicas, lo que hacemos en las agencias es manejar la imagen la imagen corporativa de las empresas y de los ejecutivos ante los diferentes públicos a los cuales quieren llegar. Entonces es bien diferente el concepto”.<sup>77</sup>

Si la comunicación organizacional se trata de una disciplina de las ciencias sociales y económicas, cuyo objetivo final es construir estrategias que generen beneficios en ambos ámbitos –social y económico– a través del manejo adecuado y la proyección de los procesos comunicacionales y de una imagen favorable de las empresas u organizaciones, lo cual constituye todo un planeamiento de estrategias generado desde la cúspide de una organización de manera conjunta con expertos en comunicación, entonces, las relaciones públicas son, de manera específica, el manejo de esa imagen y la proyección de la organización tanto a su interior como hacia su exterior:

“Esta ciencia de la Alta Dirección, va orientada a conseguir la credibilidad y confianza de los públicos mediante gestiones personales, utilizando diversas técnicas de difusión y propagación, informando a tiempo y en el momento oportuno, sobre las personas u organizaciones para modificar o potenciar sus actitudes y acciones”.<sup>78</sup>

Las definiciones tanto académicas como profesionales e incluso coloquiales que se refieren a las relaciones públicas son muchas y muy variadas. Sin embargo, es posible conceptualizar esta disciplina tal como se acaba de puntualizar, agregando únicamente que representa...

“...el establecimiento de vínculos plausibles y deseados entre la organización en cuestión y sus públicos específicos”.<sup>79</sup>

Sintetizando varias definiciones que conceptualizan a las relaciones públicas, podemos, pues, decir que se trata de una disciplina que conjunta acciones estratégicas de

---

<sup>77</sup> Entrevista con la Licenciada Andrea Munguía, Directora de cuenta de la Agencia de Relaciones Públicas Porter Novelli.

<sup>78</sup> BARQUERO Cabrero, José Daniel y Mario Barquero Cabrero, *El libro de oro de las relaciones públicas*, Ed. Gestión 2000, Barcelona, 2002, p. 27.

<sup>79</sup> <http://ddd.uab.es/pub/analisi/02112175n34p103>

comunicación, con la idea de generar vínculos con el público y mercado al cual dirigen su atención las organizaciones a las que brindan sus servicios. O como nos dice el Maestro Clemente Sánchez, citando a otro experto en la materia, Carlos Bonilla:

“Es el conjunto de actividades destinadas a promover de forma ordenada en la organización, cada uno de los sectores sociales a razón ser el objetivo de dicha disciplina, con mutua, permanente y recíproca comprensión y solidaridad de carácter económico y social y concordancia con la finalidad general de la organización”<sup>80</sup>.

Se trata de una función por medio de la cual las organizaciones tratan de conquistar y mantener el apoyo de aquellos públicos con los que deberán estar vinculados, a través de la evaluación de la opinión pública, la comunicación estratégica y los procesos administrativos que rigen dentro del mundo empresarial y de los negocios.

Las relaciones públicas se valen del uso e implementación de técnicas de negociación, mercadotecnia, publicidad, administración y comunicación, para complementar y reforzar su desempeño en el marco de un entorno social particular y único, de modo que los distintos públicos puedan interpretar y aceptar el mensaje deseado. Para tal efecto, es preciso evaluar los elementos idóneos a utilizar para generar una imagen que genere mayor penetración en el mercado y así, poder ofrecer mejores posibilidades de competencia y obtención de prestigio, de ubicación dentro del mercado de que se trate y, finalmente, de dividendos.

### **1.1. Las relaciones públicas y la comunicación organizacional**

*“Las funciones de comunicación y relaciones públicas recorren caminos no sólo paralelos, sino coincidentes en más de un punto vital de las relaciones entre personas o grupos sociales”*  
Carlos Navarrete N.

“Todos los procesos de comunicación, tanto los que se generan y desarrollan dentro de la organización, como aquellos entre las entidades del entorno organizacional y la empresa o institución, constituyen el ámbito de las relaciones públicas”<sup>81</sup>.

Dicho de otra manera, las relaciones públicas son la voz de la comunicación de las organizaciones con sus diferentes públicos.

A mediados de la década de los cincuenta surgen las relaciones públicas “como herramienta” de la mercadotecnia y de la mezcla que caracteriza a ésta. Hoy en día, la

---

<sup>80</sup> Entrevista con el Maestro Clemente Sánchez Uribe, Vicepresidente de la Asociación Mexicana de Comunicadores (AMCO) y Coordinador del Área de Comunicación Organizacional de la Universidad Anáhuac del Norte citando a Carlos Bonilla Gutiérrez.

<sup>81</sup> BONILLA Gutiérrez, Carlos, *La comunicación. Función básica... op. cit.*, p. 41.

profesión que representan las relaciones públicas al igual que la de la comunicación organizacional constituye un pilar básico de las grandes empresas en todo el mundo, puesto que muchos órganos directivos cada vez son más conscientes de la importancia de la figura de una persona que vele por las relaciones internas y externas de la empresa, para con los trabajadores, clientes, por la imagen de marca de una institución, por su misión y visión, por sus objetivos, y en general, por la difusión de una misma cultura empresarial dentro y fuera de la misma. Sin embargo, todavía son muchas más las personas y las organizaciones que no acaban de comprender tal importancia, y continúan ubicando a las relaciones públicas, al igual que a la comunicación organizacional en un peldaño que constituye una parte mínima dentro del departamento de mercadotecnia o comercialización.

Ahora bien, la comunicación organizacional representa la base sobre la cual se forjan las relaciones públicas, ya que para la funcionalidad de éstas es preciso valerse de una comunicación bilateral canalizada a través de los medios adecuados.

El mensaje de las relaciones públicas debe ser elaborado teniendo en cuenta el interés y el nivel socioeconómico del público al cual va dirigido porque, en caso contrario, para algunos puede resultar pueril y para otros, sumamente elevado. A esta sintonización del mensaje con el interés y con el nivel cultural del público al cual va dirigido, es a lo que se denomina mensaje personalizado, que es diferente al mensaje personal, más comúnmente conocido:

- El mensaje personal: tiene como destinatario a una persona o a un grupo muy reducido de personas a quienes se hace llegar el mensaje directamente.
- El mensaje personalizado: puede ir dirigido a un gran número de personas que constituyen un público siempre atendiendo al interés particular de ese público y a su nivel cultural.

Como bien decíamos, las relaciones públicas aún son concebidas como parte de la mezcla de la mercadotecnia y de las áreas funcionales de la administración, específicamente del área de marketing o mercadotecnia, en lugar de ser relacionadas de manera específica con la comunicación y la planeación de una organización. Por esto último es que, en la práctica, resulta cada vez más inminente la estrecha relación que tienen con la comunicación organizacional, con base en la consideración de su función básica para optimizar el funcionamiento y el desarrollo de las organizaciones por medio de programas de comunicación que pretenden modificar la conducta organizacional, tanto en los públicos internos como externos, para generar las respuestas idóneas a las exigencias requeridas conforme a la planeación administrativa y a la misión y visión de cada organización.

“Las relaciones públicas constituyen el elemento de la mezcla promocional que evalúa las actitudes del público, identifica temas que generan preocupación

social y desarrolla programas para captar la comprensión y aceptación del público”.<sup>82</sup>

Así, podemos ver nuevamente cómo las relaciones públicas son mucho más que parte de la mercadotecnia o de una mezcla promocional. Representan un esfuerzo de comunicación, de análisis y planeación de la misma entre las necesidades y objetivos de la organización y de sus diferentes públicos.

“El objetivo de las RR.PP. es la organización, la empresa, la entidad; no los productos y servicios que ofrece. Su misión fundamental es velar por la imagen de la organización, ya sea creándola, manteniéndola o modificándola”.<sup>83</sup>

Para conseguir tales fines, las relaciones públicas requieren conocimientos y pericia para el manejo de la comunicación. A la vez, combaten una problemática de la sociedad actual, la incompreensión entre los individuos ante las actividades que conforman su profesión (por los diferentes niveles económicos, culturales, mentales, etc.) que muchas veces obstaculiza el funcionamiento adecuado de las organizaciones. Las relaciones públicas y la comunicación organizacional actúan para generar una real interacción e identificación entre los grupos de individuos y las organizaciones que conforman, y así actuar en contra de dicha problemática.

## **2. Las relaciones públicas dentro de las organizaciones**

Una vez que hemos puntualizado lo que son a nivel teórico las relaciones públicas, vale la pena enfocarnos a lo que representan en la práctica, dentro de las organizaciones de hoy en día.

Si bien es cierto que las relaciones públicas, además de ser ubicadas como “la parte de la parte de la parte” dentro de un departamento de mercadotecnia o comercialización, llegan a ser también concebidas teóricamente como una rama del periodismo para refinar la imagen de gente que se ubica en la cúspide de los círculos de poder económico, social y cultural, siendo para muchos, sinónimo de “tratar con la prensa” y “conseguir publicidad”. Hoy, las relaciones públicas están cada vez más especializadas, convirtiéndose paulatinamente en un indiscutible y determinante fenómeno global a nivel empresas y organizaciones de cualquier parte del globo terráqueo.

En la actualidad, ser un relacionista público es mucho más que redactar buenas notas de prensa, es saber implementar las estrategias que ayuden a mantener esos vínculos entre la compañía y sus públicos (internos y externos). Es investigar, actuar y evaluar, es armonizar las relaciones a largo plazo entre individuos y organizaciones de la

---

<sup>82</sup> LAMB, Charles W. Jr. *et. al.*, *Marketing*, Thompson, México, 2002, p. 523.

<sup>83</sup> RODRÍGUEZ Centeno, Juan Carlos, “La publicidad como herramienta de las distintas modalidades de comunicación persuasiva” en *Global Media Journal*, año/vol. 1, número 001, ITESM, México, 2004, p. 6. La parte que aparece entre corchetes es añadida.

sociedad. Un relacionista público es algo más, comunica, es un estratega. Punto que tendremos oportunidad de desarrollar a fondo más adelante, en el capítulo final del presente trabajo.

La gestión organizacional no es un valor absoluto en sí mismo, sino que está poderosamente influida por valores sociales y culturales; que los directivos son, además de gestores, fabricantes de significados y de símbolos y que el mito y los rituales deben ser introducidos en el *management* porque sus productos y/o servicios deben poseer significados.<sup>84</sup>

La relevancia de las relaciones públicas en la gestión y administración de empresas y organizaciones en general es indudable, al respecto es posible decir que éstas representan una de las principales actividades de la empresa, pudiendo ser consideradas, además, fundamento de un nuevo paradigma en la gestión organizacional.

En nuestros nuevos tiempos, la complejidad del entorno expresivo y representacional de marcas y organizaciones parece haber desbordado las capacidades persuasivas de la mayoría de las agencias de publicidad. La retórica publicitaria ha perdido una buena parte de su efectividad persuasiva al exagerar sistemáticamente las cualidades y atributos en todo tipo de bienes y servicios, la publicidad consiguió ventas instantáneas pero su discurso perdió significado y valor. La credibilidad informativa del discurso publicitario está muy devaluada. El consumidor aprendió a desconfiar de la publicidad y el cliente empezó a objetar el supuesto don de infalibilidad que tanto suelen pregonar algunas agencias de publicidad.

Es en ese terreno donde aparecen las agencias de relaciones públicas, cuyo fin no es vender algo, sino comunicar, integrar y, como su nombre lo indica, relacionar a las personas, a la gente, a los públicos distintos con las organizaciones, con fines socioeconómicos sí, pero siempre en beneficio de ambas partes.

Esto es, una nueva forma de administrar, incluyendo más que únicamente valores económicos y empresariales, valores humanos sociales, involucrando a la gente en algo muy acorde con la evolución misma de la administración hacia lo que hoy en día representan el *coaching* y el *empowerment*, al dar prioridad a la necesidad de integrar a cada empleado de una empresa como parte esencial de ella, más allá de los “tiempos y movimientos” de Ford, tomándolos en cuenta como personas que forman parte de la organización, de sus objetivos y cultura empresarial, considerando sus puntos de vista y, en general, evolucionando la forma de hacer negocios, tema que resulta totalmente paralelo y acorde a una cultura de crecimiento en todo el mundo, de lo que son y la importancia que representan las relaciones públicas para la administración de las organizaciones de hoy en día.

---

<sup>84</sup> VILLAFANE, Justo. *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Pirámide, Madrid, 2000.

## **2.1. Conceptos y disciplinas**

Muchos son los conceptos generales que encuentran una relación directa con las relaciones públicas, significando sus bases, fundamentos y complementos; lo que les da sentido como disciplina.

Las relaciones públicas involucran intereses de tipo económico, así que, de igual manera, se encuentran relacionadas con las ciencias económicas y, en específico, con cuestiones administrativas y de los negocios. Sin embargo, como hemos dicho, sus fines también afectan los intereses sociales y precisan por ello apoyarse fuertemente en las ciencias de este tipo; y finalmente, están basadas, por excelencia, en las relaciones humanas porque representan relaciones entre los seres humanos.

### **2.1.1. Relaciones públicas y relaciones humanas**

En cuanto a las relaciones humanas podemos decir que éstas son las que se crean y mantienen entre los individuos, esto es, desde vínculos familiares, sentimentales, amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

Por su parte, las relaciones públicas se generan como consecuencia de las humanas, buscando insertar los principios básicos de éstas en las organizaciones dentro de la comunidad, es decir, llevando las relaciones humanas al sector organizacional y con ello, insertando los objetivos y prioridades que rigen dentro del mismo, haciéndolos comprensibles tanto a sus públicos internos como externos, a fin de crear vinculaciones provechosas para ambas partes mediante la concordancia de sus respectivos intereses.

En otras palabras, las relaciones humanas son vinculaciones entre los seres humanos, mientras que en las relaciones públicas se establecen relaciones entre los seres humanos (individuos) y organizaciones (grupos de individuos), tanto dentro del ámbito organizacional como del social. En las relaciones públicas, uno de los extremos de la relación es siempre un grupo u organización y el otro puede ser un grupo, organización o también un individuo, mientras que en el caso de las relaciones humanas, en ambos extremos de la relación existe una persona básicamente.

Las relaciones públicas como una extensión de las relaciones humanas, representan la búsqueda de los seres humanos dentro de las organizaciones, más allá de las cuestiones de carácter económico y empresarial, son una especie de recordatorio permanente de que finalmente todo está basado en y con seres humanos. Es el respeto a lo humano más allá de intereses comerciales, el respeto humano a nivel de organizaciones y sistemas sociales.

Esto quiere decir que de los distintos tipos de recursos que componen a una organización: materiales, técnicos, financieros y humanos; las relaciones públicas, por



excelencia, se ocupan de los últimos en mención, y si consideramos que durante las últimas décadas se ha reconocido la prioridad de éstos como los más importantes dentro de una organización (al representar, para algunos autores, “la razón de ser de la empresa”, en tanto que es su recurso humano el que determina las acciones dentro de ella) podemos considerar las relaciones públicas, como extensión de las relaciones humanas, como una prioridad básica de todo tipo de organización.

Como dijera un estudioso del tema, representan el colocar al hombre y sus relaciones dentro de las organizaciones, al nivel exacto de lo humano:

“... las R.P. son la traducción al terreno comercial primero y luego a todo tipo de relación de Instituciones (gubernamentales, privadas, militares, etc.) con públicos, de aquel redescubrimiento de lo ‘humano’”.<sup>85</sup>

Es debido a todo esto que, para llegar a las relaciones públicas, es preciso primeramente pasar por su contraparte humana; la dificultad estriba, primeramente, en que al tratar con organizaciones se trata con un híbrido conjunto de personalidades y no con seres individuales. De ahí que resulte tan complicado trabajar de manera conjunta con individuos y grupos de individuos tan divergentes, pues, como veíamos previamente, un mismo público puede contar con muy diversas personalidades, no se trata de un conjunto de individuos-masa. Y, de ahí también, la importancia de las relaciones humanas, primero, y de las públicas, después, dentro del mundo empresarial de hoy en día.

Así pues, las relaciones públicas se pueden definir como un conjunto de acciones de comunicación estratégica, coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, cuyo principal objetivo radica en fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo de los mismos en cada una de las acciones que realicen.

El integrar elementos de comunicación estratégica, se entiende en este punto, como la implementación de técnicas de negociación, marketing, publicidad y administración dentro de un entorno social y empresarial específico.

Por ello, las relaciones públicas constituyen una función administrativa que como parte de la comunicación organizacional, contribuye a evaluar las actitudes del público, identificar las políticas y los procedimientos de una organización, y ejecutar programas de acción y comunicación para ganar la comprensión y la aceptación del público. Todo ello con el fin de generar una buena imagen que se infiltre a través de los sentidos de sus públicos, generando las mejores posibilidades para competir y obtener dividendos.

Con base en todo lo anterior, finalmente, cabe citar una definición más del tema en cuestión:

---

<sup>85</sup> CIRIGLIANO, Gustavo, *Manual de... op. cit.*, p. 19.

“Las relaciones públicas son una función distintiva de gestión, las cuales ayudan a establecer y mantener mutuas líneas de comunicación, entendimiento, aceptación y cooperación entre una organización y sus públicos; involucra la gestión de problemas o temas controvertidos; ayuda a la dirección a mantenerse informada y presta a responder sobre la opinión pública; define y enfatiza la responsabilidad de la dirección en servir al interés público; ayuda a la dirección a mantenerse al corriente de los cambios y a utilizarlos eficazmente, sirviendo como un primer sistema de alarma para ayudar a anticiparse a las tendencias; y usa la investigación y las técnicas de comunicación de confianza y éticas como sus principales herramientas de trabajo”.<sup>86</sup>

Son un esfuerzo consciente para estimular o influir en las personas por medio de procesos de comunicación, para hacer juzgar favorablemente a una organización. Son una función directiva, de carácter continuativo y organizado, por medio de la cual organizaciones e instituciones públicas y privadas tratan de conquistar y mantener la comprensión, la simpatía y el apoyo de aquellos públicos con los que están o deberán estar vinculados, a través de la evaluación de la opinión pública sobre la obra propia, a fin de concordar en todo lo posible las orientaciones y procedimientos propios y obtener por medio de una información amplia y difundida, una cooperación productiva y una realización más eficaz de los intereses comunes y finalmente, humanos.

### **2.1.2. Relaciones públicas y sus “públicos”**

Hay quienes defienden la postura de que la disciplina de relaciones públicas sería más atinada si se le denominara como “relaciones con públicos”, indicando que la base de éstas se centra en la gestión de la imagen y los elementos que identifican a una organización ante los diferentes públicos que reciben sus mensajes y responden ante ellos cerrando un círculo de comunicación y productivo. Es decir, identificándolas más bien como el manejo de la relación “organización-público”:

“Yo veo que los *stakeholders* son todos tus grupos clave, depende de qué produzcas como empresa, como organización, vamos a llamar organización porque no es ni siquiera empresa, puede ser una dependencia de gobierno o un grupo organizado de la sociedad civil, entonces, realmente es una organización”.<sup>87</sup>

---

<sup>86</sup> En 1975, sesenta y cinco líderes de relaciones públicas participaron en un estudio, el cual analizó cuatrocientas setenta y dos definiciones diferentes, y ofrecieron este concepto como resultado en la *Foundation for Public Relations Research and Education*.

<sup>87</sup> Entrevista con la Licenciada Lorena Carreño, Presidenta de la Asociación Mexicana de Profesionales de Relaciones Públicas (PRORP) y Directora de la Agencia de Relaciones Públicas Marketing Q.

En específico, dentro de la disciplina de las relaciones públicas se entiende por público a todo grupo social con un interés determinado, con un nivel cultural y características específicos, con el cual se comunica una organización.

Al abordar este punto específico de la presente tesis se vendrá a reforzar nuevamente la correlación que une a las relaciones públicas y a la comunicación organizacional al hacer referencia a la existencia de una comunicación interna (conformada en gran parte por las relaciones con públicos internos) y una comunicación externa (conformada, a su vez, por las relaciones con públicos externos).

Esto es, las relaciones públicas promueven el entendimiento y la confianza, a través de la tarea de comunicar diferentes tipos de mensajes con información paralela (o en un mismo sentido) entre cada público involucrado, público que ya decíamos al hablar de los tipos de comunicación organizacional, puede ser interno o externo.

Hoy en día, algunas organizaciones han entendido lo que necesitan de sus distintos públicos para subsistir y lograr sus objetivos, sin embargo, deben también precisar la manera más adecuada para llegar a cada uno de ellos, por tal razón, tradicionalmente, este tipo de públicos se clasifica en las dos grandes dimensiones antes mencionadas:

- Público interno (vínculos *input*).
- Público externo (vínculos *output*).

#### **2.1.2.1. Público interno**

Son todos aquellos grupos que tienen una relación directa con la empresa u organización, desde los empleados hasta los directivos, pasando por los socios y/o accionistas. Son quienes están dentro de la organización, que pertenecen a ella, o bien, relacionados con ésta de manera directa y es hacia ellos a quienes se dirigen la comunicación interna y las relaciones públicas internas de una organización.

La tarea de las relaciones públicas comienza con los públicos internos y entre ellos podemos destacar:

- Empleados.
- Mandos intermedios.
- Directivos.
- Accionistas y/o socios.

#### **2.1.2.2. Público externo**

Son los grupos que no pertenecen a la organización en su interior, es decir, no forman parte de su organigrama, sin embargo, tienen alguna relación con ésta al tener un determinado interés que los vincula con ella. A ellos atañen la comunicación externa y

las relaciones públicas externas de una organización. Existen diferentes grados de interés o vinculación de cada público externo en relación a una misma organización, además de ser amorfos y/o dispersos, siendo tarea de las relaciones públicas, el ubicarlos y enfocar a quienes mayor grado de vinculación tengan, la información e imagen de la empresa.

- Clientes.
- Competencia.
- Organismos gubernamentales.
- Organismos sociales.
- Instituciones científicas y académicas.
- Distribuidores.
- Proveedores.
- Medios de comunicación.
- Sociedad.
- Funcionarios o entidades públicas y políticas.
- Familiares del público interno.
- Comerciantes minoritas, etc.

Todos estos tipos de público externo representan una red alrededor de la organización, la visualizan de un modo distinto, se acercan a ella por diferentes tipos de intereses (al igual que los internos), las imágenes que tienen de la organización son un tanto más variadas y diferentes a las que pueden tener los públicos internos que son más cercanos a la organización.

### 2.1.2.3. Público mixto

Adicional a los tipos de público externo e interno, encontramos un tercero que citan algunos autores al respecto: público mixto.

Este tipo de público ocupa una posición intermedia entre las posiciones extremas del público interno y el público externo. A la vez, existen dos tipos de públicos mixtos:

- **Público mixto semi-interno.** En este grupo están los clientes reales, los familiares de los empleados, los proveedores y distribuidores exclusivos.
- **Público mixto semi-externo.** En este grupo se puede incluir a los clientes ocasionales, sindicatos, bancos en donde operan los accionistas.

Ahora bien, cabe señalar que pese a que en múltiples ocasiones se compara a las relaciones públicas, a la publicidad y a la mercadotecnia, así como a los públicos a los cuales van dirigidas, en realidad, es erróneo hablar de tal analogía, puesto que cada público de cada una de estas disciplinas cuenta con características propias y debe ser abordado de manera distinta.

Al respecto, mientras que para la publicidad un “público” puede ser una masa homogénea de personas, para las relaciones públicas más bien representa un cierto número de personas que tienen algún punto de afinidad, es un grupo más selectivo de personas, en el que no se puede hablar en ningún momento de un “hombre masa”.

Por otra parte, en las relaciones públicas, el hacer referencia a “un público” no significa hablar solamente de un “mercado meta” como podría ser en la mercadotecnia, aquí no se trata únicamente de un segmento sino que cada organización, dependiendo de sus muy particulares características y objetivos, tendrá una larga lista de públicos o grupos sociales de individuos con los cuales deba comunicarse para alcanzar sus ideales, empezando por los que integran a la organización misma desde dentro de ella.

“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*”.<sup>88</sup>

A lo que se refiere este autor con dicho concepto es básicamente al hecho de que un público como tal no es una “sociedad masa”, no se trata simplemente de un conjunto homogéneo de individuos, todos iguales unos a otros sin mayor complejidad a los cuales el mensaje deba ser dirigido de una misma manera. Independientemente de que exista o no, la sociedad masa se refiere a ese tipo de conjuntos de seres homogéneos, sin individualidad que los distinga:

“La masa arrolla todo lo diferente, egregio, individual, calificado y selecto”.<sup>89</sup>

Al hablar de un público, en cambio, se trata, sí, también de un conjunto de individuos, pero todos ellos diferentes entre sí, que si bien tienen la característica común de pertenecer a una misma organización, esto no los hace ser iguales u homogéneos.

Otro punto que hacer divergir a las relaciones públicas de la publicidad y la mercadotecnia, así como a los públicos de cada una de éstas, es el hecho de que mientras las dos últimas invariablemente dirigirán sus mensajes y sus intereses hacia el exterior de la organización y hacia un público externo a ella, en las relaciones públicas el público interno ocupa un lugar prioritario pues no se trata únicamente de “vender” hacia afuera de la organización sino de comenzar la integración de la misma desde dentro.

### **2.1.3. Relaciones públicas internas y externas**

Como bien decíamos, en las relaciones públicas como en la comunicación organizacional podemos hablar de un público interno y de un público externo, y de una

---

<sup>88</sup> BONILLA Gutiérrez, Carlos, *La comunicación. Función básica...*, op. cit., p. 71.

<sup>89</sup> ORTEGA Y GASSET, José, *La rebelión de las masas*, Planeta, Barcelona, 1993, p. 48.

comunicación interna y una comunicación externa, cada una acorde a éstos, respectivamente.

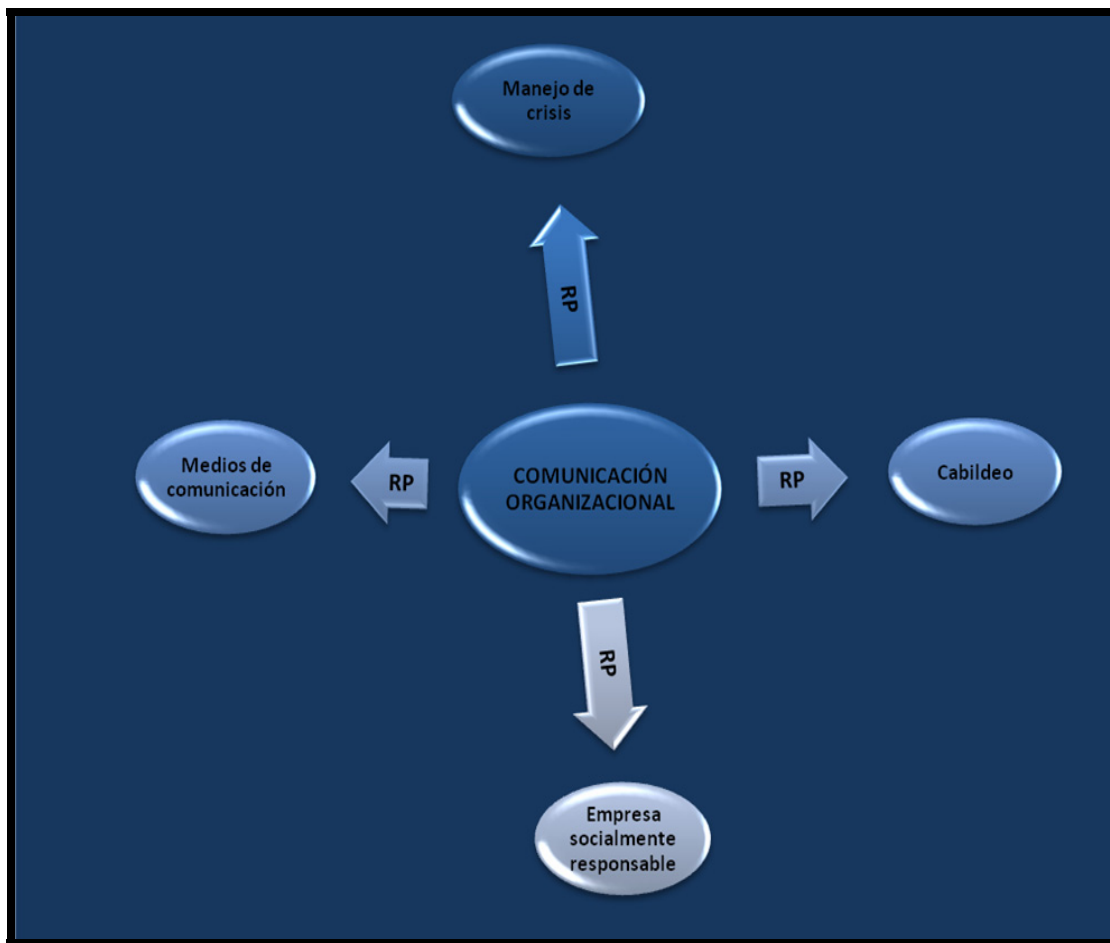
“El tema de los grupos clave es lo más importante para definir quiénes son mis mercados, mis grupos clave y luego cómo voy a hacer mi estrategia de comunicación, cómo me voy a comunicar con mis empleados, con el sindicato, con los medios, con el gobierno. Ya que tienes identificados a tus grupos dices, bueno, con estos tres voy a hacer cabildeo, para toda la organización voy a hacer la parte de medios, con los otros dos, tengo que apoyar la parte de comunicación social, pero el mensaje tiene que ser el mismo, nada más lo cambias en el canal de comunicación, lo adaptas al que le toque. A los dueños les voy a hablar así, a la sociedad civil así, para que lo entiendan, lo mismo pero adaptado a sus necesidades”.<sup>90</sup>

Para la Licenciada Carreño, como para los expertos en el tema, la prioridad para las relaciones públicas, como representantes de la comunicación organizacional, en efecto, son sus públicos, mismos que pueden variar mucho dependiendo de cada organización.

En el siguiente esquema podemos apreciar la manera en la cual estos públicos y su manejo a través de las relaciones públicas giran en torno a lo que es la comunicación organizacional (gráficamente sólo se representan algunos de los públicos más comunes, considerando que a través de los medios de comunicación se llega a varios más, como pueden ser los clientes y la sociedad en general):

---

<sup>90</sup> Entrevista con la Licenciada Lorena Carreño, Presidenta de la Asociación Mexicana de Profesionales de Relaciones Públicas (PRORP) y Directora de la Agencia de Relaciones Públicas Marketing Q.



Fuente: Elaboración propia.

Como nos comenta la Presidenta de la Asociación Mexicana de Profesionales de Relaciones Públicas (PRORP), una vez teniendo definidos los públicos o *stakeholders*, la organización puede comenzar a generar la concepción de los procesos de comunicación organizacional para cada uno de ellos, conforme a los objetivos y demás elementos de la planeación estratégica que defina la organización.

Entre estos públicos y el tratamiento para cada uno de ellos, podemos destacar:

- **Prensa.** Colocación de información positiva, valiosa como noticia para atraer la atención hacia la organización.
- **Comunicación corporativa.** Mensajes internos y externos para promover una imagen positiva de la organización.
- **Asuntos públicos.** Relaciones con la comunidad nacional o local de la organización.
- **Cabildo.** Relaciones con los legisladores, funcionarios y representantes del gobierno en cuanto a reglamentación de la organización.

- **Empleados e inversionistas.** Relaciones cercanas y atención a las necesidades de los públicos internos de la organización.
- **Manejo de crisis.** Respuesta a la publicidad desfavorable o un acontecimiento negativo que afecta a la organización.

Así, el objetivo de las relaciones públicas es la participación por parte de cada uno de los públicos a los cuales va dirigida su comunicación en búsqueda de la funcionalidad y de encontrar en ellos una reciprocidad, una relación bilateral y participativa, de ahí que no se valga de mensajes generales dirigidos a receptores sin características definidas, puesto que entonces sería muy complicado generar en ellos la participación:

“En la teoría de las relaciones públicas, para que un grupo social pueda elevarse a la categoría de público, se requieren dos condiciones fundamentales: la vinculación de sus miembros en un interés común permanente (no circunstancial o efímero) y su capacidad real de participación y de integración en objetivos comunes, en intereses convergentes y en tareas o propósitos de desarrollo solidario”.<sup>91</sup>

Las relaciones públicas representan la interrelación de la organización con la sociedad y con los miembros que la constituyen a sí misma en diferentes grupos sociales, con sus públicos.

Sus objetivos no son ciertamente paralelos a los de la mercadotecnia, como antes solía pensarse, sino más bien los que atañen a la comunicación y, en específico, al ámbito de la comunicación organizacional:

“A diferencia del marketing, que se dirige directamente a los consumidores, las relaciones públicas tienen un destinatario más amplio, entre los que podemos (sic) citar a los accionistas, proveedores, empleados, administraciones públicas, grupos de influencia, políticos, etc.”.<sup>92</sup>

Público interno y público externo son, pues, los públicos de las relaciones públicas por excelencia. Hacia ellos enfoca la razón de ser esta disciplina como parte de la comunicación organizacional; teniendo como principios transmitir los mensajes de la organización hacia estos diferentes públicos y que el proceso comunicacional que se utilice para tales fines resulte el idóneo en todos los aspectos posibles.

Dentro de ello, la proyección exacta a través del medio preciso, representa un punto fundamental.

“Para lograr los objetivos que se persiguen con las relaciones públicas, se debe recurrir a diferentes tipos de vehículos que transporten al público, o sector de

---

<sup>91</sup> NAVARRETE Carlos citado en BONILLA Gutiérrez, Carlos, *La comunicación. Función básica...* op. cit., p. 71.

<sup>92</sup> RODRÍGUEZ Centeno, Juan Carlos, “La publicidad como herramienta...” ... op. cit. p. 6.



público, al que se dirigen los mensajes, las acciones, las noticias en forma apropiada y eficaz de acuerdo con cada circunstancia y con cada tipo de público. Para ello, recurren a los sistemas de comunicaciones comunes, a los vehículos que son usuales en publicidad y a otros que le son propios. El conjunto de todos ellos recibe el nombre de 'medios'".<sup>93</sup>

Ahora bien, si para cada tipo de público (interno o externo) y dentro de éste, para cada público específico, existe un medio adecuado –aunque pueden repetirse los mismos medios para diferentes públicos, es preciso estudiar uno por uno para saber a ciencia cierta cuál es el idóneo–. Podemos hablar de que existen cinco medios de los que pueden valerse las relaciones públicas para llegar hasta sus diferentes audiencias:

- acción personal,
- normas internas de la empresa,
- comunicaciones generales,
- demostraciones y manifestaciones públicas, y
- obsequios y recordatorios.

A su vez, cada uno de estos tipos de medios se subdivide en vehículos específicos para llegar a los diferentes públicos, y así como existen la comunicación interna y externa con respecto a este tipo de públicos, es también en consideración de éstos que existen dos tipos de objetivos a seguir por parte de las relaciones públicas: objetivos con los públicos internos y objetivos con los públicos externos, cuyas características abordaremos a continuación.

### **2.1.3.1. Relaciones públicas internas**

Al referirse a la comunicación interna de una organización, lo que se prioriza fundamentalmente, es la formación de un "grupo empresa", es decir, que la totalidad de los integrantes de la organización, desde el más elevado directivo o ejecutivo hasta los empleados de menor nivel jerárquico, constituyan un equipo, en el auténtico sentido de la palabra, entendiendo esto como un conjunto de personas que poseen un objetivo común e interaccionan entre sí para alcanzarlo (podríamos hacer la analogía con un equipo de fútbol ideal en el cual cada uno ocupa un puesto diferente y colabora para alcanzar una meta común que, a la vez que satisface al equipo en su conjunto, lo satisface a él individualmente).

Dentro de este objetivo general es posible encontrar una serie de objetivos particulares, básicamente: despertar el sentido de pertenencia a la organización por parte de cada tipo de público interno; difundir la elevación del grado de satisfacción de los recursos humanos; además de la creación de una cultura organizacional en todas las escalas. De éstos, a su vez, se pueden ir desprendiendo más objetivos, dependiendo de cada

---

<sup>93</sup> CASTILLO Bribiesca, Óscar Ricardo, *Características y funciones de las relaciones públicas internas, dentro de una organización*, Universidad de Sotavento, México, 2008, p. 61.

organización y de cada público; pero, a final de cuentas todos coincidirán alrededor de éstos y de la prioridad básica de alcanzar una plena identificación entre la organización y sus públicos internos.

A través de la comunicación interna y del llamado “grupo empresa”, la organización podrá elevar el rendimiento o productividad del trabajador, dado que éste se siente partícipe e involucrado en las decisiones de la empresa; disminuir los costos, debido a la eficiencia con que los recursos humanos cumplen sus respectivas labores; lograr una capacitación permanente del personal, tanto de los jefes como de los subordinados; estimular la creatividad; y finalmente, generar un espíritu de pertenencia y compromiso del público interno de la organización, de lo cual, con mucho, depende el destino de una organización.

“Los recursos humanos. El personal no sólo es un recurso más, necesario en la organización, como las instalaciones o los recursos financieros, sino que, por encima de todo, la organización está compuesta por seres humanos que buscan satisfacer necesidades de diversa índole a través del trabajo y que, tratar de satisfacerlas es una de las responsabilidades sociales de aquella”.<sup>94</sup>

El personal de una empresa o sus públicos internos representan un transmisor básico para la imagen de ésta hacia el exterior. “Primero estar bien por dentro para luego poder estarlo por fuera”, unas buenas relaciones públicas internas pueden generar muy buenas relaciones públicas externas, sin embargo, unas malas relaciones públicas internas nunca derivarán en buenas relaciones públicas externas:

“...tus empleados van a estar conformes o inconformes dependiendo de lo que tú comuniqués hacia adentro y también van a estar inconformes o conformes dependiendo de cómo te perciba afuera la sociedad civil”.<sup>95</sup>

Para ello, el público interno debe ser el primero en conocer a la organización, lo que es y hacia dónde va, sus objetivos, y no sólo eso, sino identificarse auténticamente con ellos e identificar dentro de la organización en sí misma la satisfacción de sus necesidades y expectativas, eso es la identificación plena y el primer paso para las relaciones públicas. Para tales efectos, es importante que la organización y sus directivos conozcan a sus públicos internos, que sepan también quiénes son y hacia dónde van, así como sus diversas necesidades, tanto en cuestiones materiales como no materiales, entre las que destacan algunas del orden psicológico: necesidad de pertenecer a algo, necesidad de dignidad, necesidad de seguridad, necesidad de perfeccionamiento o de mejoramiento personal y necesidad de poder creador (tal como

---

<sup>94</sup> AGUIRRE Simonin, Luis Arturo, *Características y funciones de las relaciones públicas internas, dentro de una organización*, Universidad de Sotavento, México, 2008, p. 45.

<sup>95</sup> Entrevista con la Licenciada Lorena Carreño, Presidenta de la Asociación Mexicana de Profesionales de Relaciones Públicas (PRORP) y Directora de la Agencia de Relaciones Públicas Marketing Q.

lo puntualizara Maslow en su famosa pirámide en que jerarquiza las necesidades humanas):<sup>96</sup>

“Hay gente que trabaja en empresas y no saben ni qué hacen, cumplen con sus funciones pero no saben a qué se dedica la empresa, entonces, hay una falta de comunicación interna”.<sup>97</sup>

Aunque tales necesidades saltan a la vista tratándose de públicos internos como los de los empleados de una empresa, también se hacen extensivas a todo tipo de públicos, como los conformados por socios, inversionistas, accionistas, o incluso, proveedores y distribuidores, a quienes también es un error pensar que solamente los deben unir a la organización cuestiones materiales:

“Los simples datos sobre las ventas, beneficios, número de acciones emitidas y estados de balance no bastan. Los inversionistas inteligentes necesitan tener una idea del desarrollo potencial de la sociedad. Quieren estar al corriente de la situación competitiva del producto, las inversiones hechas en programas de investigación y mejoras, la posibilidad de adquisiciones o fusiones y la solidez general, imaginación y capacidad ejecutiva de la dirección”.<sup>98</sup>

Así, a este tipo de públicos lo que les interesa, generalmente, es la situación administrativa de la organización, cómo se desarrollan las relaciones laborales, y necesitan sentirse también parte de la organización, todo ello más allá de la situación financiera de la empresa, de mercado y de recibir dividendos. Las relaciones públicas con este tipo de públicos, también van mucho más allá de una cuestión técnica, llegando a involucrar también las relaciones humanas.

Con respecto a sus públicos internos, la organización deberá buscar su retroalimentación y comunicación interna a través del establecimiento de medios de comunicación fluidos que conecten a todos sus elementos (comunicación ascendente, descendente, etc.) y permitan esa integración de manera concreta. Esta comunicación puede ser formal o informal, pudiendo considerar, entre otros, medios como el correo electrónico, el boletín o revista interna, videos corporativos, pizarrones de anuncios y noticias internas, buzón de sugerencias, grupos de trabajo interdepartamentales, reuniones entre subordinados y superiores y redes de intranet.

---

<sup>96</sup> Para mayor información ver MASLOW, Abraham Harold, *El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy*, Paidós, Barcelona, 2005.

<sup>97</sup> Entrevista con la Licenciada Lorena Carreño, Presidenta de la Asociación Mexicana de Profesionales de Relaciones Públicas (PRORP) y Directora de la Agencia de Relaciones Públicas Marketing Q.

<sup>98</sup> FINN, David, *La empresa y las RRPP*, Sagitario, México, 1964, p. 40

### 2.1.3.2. Relaciones públicas externas

Este tipo de relaciones públicas es el que atañe a los públicos externos de una organización y a la comunicación que con ellos se busca tener. Los objetivos perseguidos son transmitir una imagen fiel y exacta de la organización misma; establecer una comunicación y entendimiento mutuos; hacer conocer sus valores y aportaciones sociales, económicas, ecológicas, de salud, etc.; lograr que los públicos externos experimenten simpatía hacia la organización; y, por medio de un diálogo permanente, alcanzar la concordancia de intereses entre la organización y dichos públicos, para beneficio de ambas partes.

Esto puede llevarse a cabo a través de una comunicación informal, generada a raíz de los comentarios que los mismos integrantes de la organización hagan hacia el exterior de ésta; y de una comunicación formal, que es la realizada por las agencias de relaciones públicas, o bien, los departamentos internos con que cuente la empresa y que estén abocados a esta tarea.

La tarea con este tipo de públicos es atraerlos de manera permanente, leal y sincera hacia la organización, con base en estrategias, tácticas, planes y programas debidamente estructurados y aplicados, acordes a cada tipo de público externo.

Conocidos durante mucho tiempo como “el cuarto poder”, debido a su alto grado de influencia en la opinión pública, los medios de comunicación son por excelencia la voz tradicional a través de la cual las organizaciones pueden comunicarse con sus públicos externos. Así nos lo reitera la Lic. Munguía como voz de las agencias de relaciones públicas:

“Sí son la principal herramienta de las relaciones públicas, porque los medios de comunicación llegan a todo el público, en nuestro trabajo, ya lo que se decide es a qué público le vamos a llegar y qué medios vamos a seleccionar y, entonces, para que los medios puedan sacar una noticia o hablar de la empresa, lo que tenemos que hacer es darles noticias o información de lo más reciente que tenga la empresa para darle al público, o información diferente, novedosa, o una información que sea de ayuda a ese público, que le pueda servir de algo”.<sup>99</sup>

Al respecto tomamos también la opinión de otro experto en materia, Manuel Alonso Coratella:

“Es definitivo: ‘Una de las tareas imprescindibles dentro de las relaciones públicas es mantener buenas relaciones con los medios de comunicación’, con la

---

<sup>99</sup> Entrevista con la Licenciada Andrea Munguía, Directora de cuenta de la Agencia de Relaciones Públicas Porter Novelli.

finalidad de asegurar la publicación de notas y mensajes de las corporaciones a las que representamos como ejecutivos de cuenta”.<sup>100</sup>

Algo muy importante de recalcar en este punto es el hecho de que los públicos externos son grupos sociales con intereses determinados muchas veces muy diversos a los de la organización en cuestión, públicos que no presentan mucha atención a ésta a menos que ocurra algo en ella que los atraiga y es ahí donde entran las relaciones públicas.

De aquí la complejidad de las relaciones públicas externas puesto que una vez definidas las internas es necesario proyectar todo eso hacia fuera de la organización.

Ahora bien, es sumamente importante recordar lo variados que pueden ser los públicos externos de una organización al no limitarse exclusivamente a sus clientes, hay que pensar también en que involucran a clientes, competencia, organismos gubernamentales, organismos sociales, instituciones científicas y académicas, distribuidores, proveedores, medios de comunicación y a la sociedad en general. Esto es, todo el contexto que la rodea y que de uno u otro modo puede estar relacionado con la organización.

Al respecto, podemos decir que es preciso contar con la organización y producción de campañas; la definición de políticas de difusión de eventos especiales y de promoción; con gestión de acciones que vinculen a las empresas con la comunidad; con el planeamiento de actividades especiales, reuniones y contactos en sectores específicos del ámbito legislativo, económico, empresario, cultural y sindical; etc.

Finalmente, podemos decir que las funciones de las relaciones públicas con respecto a los públicos externos de una organización se basan en ofrecer a la ésta cuestiones concernientes a:

- Relaciones públicas para producto.
- Eventos.
- Gestión de medios.
- Responsabilidad social.
- Prevención y manejo de crisis.
- Mundo de la moda y estilo de vida.
- Cabildeo.

---

<sup>100</sup> [http://www.prorp.org.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=82%3AAla-relacion-con-los-medios-&catid=4%3AArticulos&Itemid=7&lang=es](http://www.prorp.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=82%3AAla-relacion-con-los-medios-&catid=4%3AArticulos&Itemid=7&lang=es)

#### 2.1.4. Las relaciones públicas, la imagen y la reputación

*“Una cosa es lo que yo creo que soy, otra es lo que los demás creen que soy,  
y otra diferente, lo que realmente soy”*  
Rodrigo L. Alonso

“El británico David Berstein, opina que imagen corporativa es el resultado visto de la interacción de todas las experiencias, impresiones, creencias, sentimientos y conocimientos que la gente alberga respecto de una empresa”.<sup>101</sup>

Hemos visto cómo la comunicación externa se define como el conjunto de operaciones de comunicación destinadas a diferentes públicos que se encuentran al exterior de una organización. En muchas ocasiones, es dentro de este ámbito externo de la comunicación organizacional en donde más importancia se suele dar a la imagen que los públicos tienen de una organización, sin embargo, se tiende a dejar de lado la trascendencia que reviste la imagen de la organización hacia su interior y los públicos de esta índole, cuando la imagen que tienen los públicos externos depende con mucho de la que se genera al interior de una organización con sus públicos internos –como podemos comprobarlo en la cita anterior–.

Ahora bien, la relevancia que atañe a la imagen de una organización ante los ojos de ambos públicos resulta determinante para su existencia, ya que de ella dependerá su reputación ante propios y extraños, así como la coherencia con su identidad corporativa, entendida ésta, como la que conforma la planeación estratégica de una organización: misión, visión, objetivos, estrategias, etc. Todo ello debe conjugarse armónicamente para generar una imagen ideal que conjunte cada elemento y los pueda transmitir como se desea entre los públicos indicados.

La elaboración de lo que podríamos llamar plan estratégico de la imagen de la organización es una tarea inherente a la comunicación organizacional directamente involucrada con las bases sobre las que se forjan las relaciones públicas, considerando que crear o mantener esa imagen ideal ante los diferentes públicos representa su prioridad. Es por ello que la cuestión de la imagen de una organización está directamente ligada a las relaciones públicas:

“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”.<sup>102</sup>

La imagen es una proyección de lo que la persona u organización es, por dentro y por fuera, por eso hay quienes la consideran como “la puerta que se abre a los demás para mostrar quiénes somos”, y por eso también, la imagen afecta la manera en que los

<sup>101</sup> TEJEDA Palacios, Luis, *Gestión de la imagen corporativa*, Norma, Colombia, 1977, p. 170.

<sup>102</sup> ILLESCAS Dante, Washington, *Cómo planear las relaciones públicas. Ingresando en el siglo XXI*, Macchi, México, 2000, p. 32.

otros nos perciben e influye en cómo nos percibimos a nosotros mismos, pues refleja lo que hay dentro del individuo u organización.

Adicionalmente, la imagen se refiere también al conjunto de rasgos que hacen individual a una persona u organización y se construye a partir de posicionamientos propios y de todo lo que les rodea e influye para definirlos.

No obstante, una imagen no es solamente algo visual, sino que involucra acciones y muchas cosas más, destacando ante todo el ámbito de la comunicación. Dentro de ello, es prioritario el papel que juegan la comunicación verbal y no verbal, siendo los medios a través de los cuales un individuo u organización establece contacto recíproco con su medio. Razón por la cual resulta tan importante lo que se desea transmitir a través de una imagen, ya que ésta representa la base de un diálogo con los públicos que la perciben.

Lo dicho, una imagen afecta la manera en que los otros nos perciben e influye en cómo nos percibimos a nosotros mismos. Por ende, si nos gusta lo que vemos de nosotros mismos, proyectamos una mayor confianza, lo cual nos permite desenvolvemos en todos los medios y lograr los objetivos que nos proponemos.

Todos estos elementos de una imagen se interrelacionan en el ámbito organizacional, ya que las organizaciones generan su propia imagen y su estilo de comunicación, con base en sus valores, misión y visión, en su planeación estratégica e identidad corporativa.

De ahí que podamos recalcar la importancia que reviste la imagen para una organización para que ésta pueda desenvolverse como estructura dentro del sistema del que forma parte, encontrando muchas veces el mismo éxito en esa imagen.

Es posible, en general, hablar de una imagen pública cuando se trata de la cara que se muestra al público, de igual manera, puede ser la de una persona o la de una organización.

Una imagen reúne elementos tanto de signos como de significados. Componentes icónicos y conceptuales. Una imagen permanece viva y activa solamente si es estimulada, recordada y comunicada, vigilando su evolución y desarrollo mediante investigaciones permanentes. Trabajo que corresponde a las relaciones públicas y a la comunicación organizacional.

Entre las prioridades de un plan de comunicación se considera invariablemente la definición de estrategias adecuadas para transformar o conservar la imagen de la organización como la imagen ideal para cada público.

Para la formación y transmisión de una imagen es muy importante, primeramente definir el objetivo, lo que se quiere transmitir con la imagen, la palabra, las actitudes y los

comportamientos; y después, escoger los códigos y canales adecuados, de acuerdo con el entorno que rodea a la persona u organización.

Las organizaciones generan su propia imagen y su estilo de comunicación, con base en sus valores, misión y visión (planeación estratégica e identidad corporativa). El éxito de toda persona u organización, no sólo se encuentra en los conocimientos técnicos, sino también en proyectar una imagen de éxito y en la construcción de relaciones públicas efectivas como puentes para el crecimiento y desarrollo.

De ahí que el tratamiento de la imagen pública se haya convertido actualmente en un área de oportunidad para el crecimiento de personas u organizaciones, ya que ésta representa un punto clave en la comunicación estratégica dentro del mundo socioeconómico y de los negocios:

“La imagen de cualquier organización produce una impresión instantánea en los ojos, oídos y emociones del prospecto. Anula las experiencias creadas por la propaganda, técnicas de ventas y métodos de comercialización”.<sup>103</sup>

Es decir, la imagen de una organización va directamente ligada a la percepción y a la reputación de la misma, esa es la razón de que para las relaciones públicas y, en general, para la comunicación organizacional, represente un punto fundamental. Se busca crear una imagen positiva para que con base en ella, la organización encuentre en la opinión pública o en los diferentes públicos que la perciben, su aceptación y preferencia.

La imagen de una organización involucra un proceso de comunicación dirigido en el cual intervienen factores externos que condicionan a los internos y viceversa.

Tres factores afectan la formación de la imagen y de la opinión pública:

- Los aspectos institucionales. Referentes a la política de la organización, a sus públicos internos, métodos de trabajo, todo lo relacionado con la organización.
- Los aspectos con los cuales los públicos contribuyen a la situación.
- Los puntos de contacto reales entre la institución y los públicos, es decir, los medios a través de los cuales se transmite el mensaje de la organización a sus públicos.<sup>104</sup>

---

<sup>103</sup> BLISHAK, Sylvia Ann, *Cómo mejorar su imagen corporativa. Creando una primera opinión positiva*, Iberoamérica, México, 1999, p. 11.

<sup>104</sup> CIRIGLIANO, Gustavo, *Manual de... op. cit.*, p. 57.



Así, podemos definir la imagen pública de la siguiente manera:

“la percepción dominante que una colectividad establece respecto de un actor, institución o referente cultural, con base en las impresiones y la información pública que recibe”.<sup>105</sup>

Esto explica la importancia que atañe a las relaciones públicas, así como la necesidad de contar siempre con planeación, coordinación y producción de estímulos estratégicos que procuren delinear esa imagen rumbo hacia una proyección positiva y acorde a los objetivos de la empresa de que se trate. Lo cual, reiterando, es tarea propia de las relaciones públicas.

A través de la disciplina de las relaciones públicas la organización busca un posicionamiento en el terreno de la imagen, persiguiendo siempre la máxima aceptación social de sus públicos, para lo cual es preciso considerar cuestiones como:

- Lo que es la empresa en sí misma (sus objetivos, misión, visión, valores y metas) para con base en ello generar la imagen a proyectar a los diversos públicos.
- La imagen que actualmente visualizan esos públicos de la organización.
- La imagen que se desea perciban los públicos respecto a la organización, lo que se desea transmitir de ella y conforme a lo cual se debe hacer un plan estratégico o programa de relaciones públicas como parte de la comunicación de la organización.<sup>106</sup>

En la actualidad, la imagen juega un papel muy importante en las sociedades contemporáneas es por eso que en los últimos años se han realizado una serie de trabajos e investigaciones que abordan el estudio de la imagen desde diferentes perspectivas de enfoque. Por un lado, están los trabajos prescriptivos, tipo manual, que recomiendan una serie de acciones y sugerencias para tratar de mejorar la imagen de un individuo, un grupo u organización. Estos estudios se inscriben dentro de lo que se conoce como la pragmática de la imagen. Por otro lado, existen estudios del fenómeno de la imagen. Estos estudios se inscriben dentro de lo que se conoce como las ciencias de la imagen. Sobre los primeros estudios sobresalen trabajos en los cuales se dan recomendaciones prácticas, ya sea para lograr visibilidad o para mejorar la imagen corporativa de la organización o de las personas.<sup>107</sup>

Respecto a los estudios académicos, éstos han enfocado su análisis desde la perspectiva teórico-metodológica, contribuyendo significativamente a la construcción de

---

<sup>105</sup> <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiores/n39/cperalta.html>

<sup>106</sup> <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-corporativa:-imagen,-relaciones-publicas-y-responsabilidad-social-corporativa-89.htm>

<sup>107</sup> Se señala que para lograr la preferencia de los clientes, los inversionistas, los jefes, los colaboradores, los votantes o los admiradores, se requiere de un plan maestro de imagen pública que asegure que será identificado como el mejor en su campo, ya sea como persona o como institución pública. Ver GORDOA, Víctor, *El Poder de la Imagen Pública*, Grijalbo, México, 2004.

lo que podría denominarse una teoría general de la imagen y que resultaría un interesante tema para otro estudio de profundidad.

En cuanto a nuestro tema de investigación, podemos puntualizar que el capital, la organización, la producción y la administración, dentro de la empresa son considerados pilares incluso obsoletos si no existe una imagen y una identidad corporativa creada por la comunicación organizacional, las relaciones públicas y la planeación estratégica. Nadie cree ni consume en una organización que desconoce o que no cuenta con una "buena imagen" o reputación.

Al respecto también existe algo que se denomina "ingeniería en imagen pública" y que es el conjunto de conocimientos y técnicas que permiten aplicar el saber científico a la emisión de estímulos que crearán o modificarán la percepción hacia una persona o institución.

Finalmente, uno de los factores importantes en el proceso de la creación o manejo de una imagen es el respeto a la esencia de los públicos a quienes se desea llegar, en especial, de los clientes o consumidores de una organización, a los cuales se hace indispensable conocer a fondo. Por ello es absolutamente necesario contar con una metodología que se encargue de regir y dar cohesión a las acciones a realizar, en pocas palabras, que organice el trabajo. A este proceso se le ha bautizado como Sistema Íntima.

Como metodología, el Sistema Íntima propone un conjunto de procesos a manera de etapas múltiples subsecuentes que tengan claramente señalado su propio objetivo; de tal forma que el cumplimiento del conjunto de los objetivos particulares de cada proceso, conduzca a la consecución del objetivo final que es crear o modificar la percepción de una persona o institución por parte de sus diferentes audiencias.<sup>108</sup>

La metodología está compuesta por cuatro etapas que son:

- Investigación: Es la fuente de información, la base donde se apoyará la metodología.
- Diseño: Es la etapa creativa del proceso, la cual culmina con el plan maestro de imagen pública. Es el análisis de los estímulos que crearán la percepción o de las causas que están originando los problemas de percepción, y se plantean las posibles soluciones.
- Producción: Es la etapa donde las ideas y propuestas se convierten en realidad.
- Evaluación: Es la revisión de las decisiones tomadas. Para realizarse, recurre de nueva cuenta a la investigación.

Cada "público" tiene expectativas diferentes y, en consecuencia, intereses que a veces son opuestos a los de los otros públicos. En el caso de las organizaciones, es su

---

<sup>108</sup> GORDOA, Víctor, *El Poder... op. cit.*, p. 64.

responsabilidad procurar crear una "imagen" unificada y alineada con la que se desea tener o, en todo caso, intentar que exista coherencia y sinergia entre las imágenes aisladas, ya que se trata de generar una identidad que debe agregar valor y ser coherente con aquello que se quiere representar.

Por otro lado, y a fin de tener una comunicación efectiva, es necesario observar el tipo de público con el que se esté trabajando, así como percibir nítidamente las características culturales que posee; toda vez que la cultura es una combinación de diferentes factores: valores y creencias, normas de comportamiento, políticas escritas, motivación vertical, sistemas y procesos formales e informales. Además, se deben considerar las redes de colaboración entre aquellos que conforman la organización, ya que, como acotábamos al inicio de este punto, también influyen los públicos internos, su historia y el estilo particular de los fundadores y líderes actuales de la organización, así como el clima organizacional que priva al interior de la misma.

Por último, la imagen institucional comprende el conjunto de acciones comunicativas que debe realizar una organización para expresar su identidad y fincar una positiva reputación pública. Es por ello que, así como se ha definido la esencia y el estilo para el caso de la creación de una imagen personal, de igual manera se tendrá que hacer para la creación de una imagen institucional, de modo que la definición de la esencia estará determinada por los principios y valores que rigen su actuación profesional, su visión, misión y filosofía de trabajo, por sus metas a corto, mediano y largo plazo.

Algunos puntos que se deben tomar en cuenta al respecto, son:

- La imagen es percepción. Todos pueden ser percibidos de forma buena, regular o mala. Tal imagen está vinculada con los términos capacidad, honestidad, responsabilidad y trabajo. Una buena imagen también se asocia con la eficiencia que se relaciona automáticamente con calidad, seriedad y poder.
- La imagen pública se forma gracias al esfuerzo constante, la inteligencia de acciones y el raciocinio al proceder, es decir, nadie nace con una buena o mala imagen pública, sino que se adquiere con el actuar.

Ahora bien, en lo que se refiere a los componentes que conforman una imagen, podemos enumerar tres básicamente:

- Físico: es lo primero que se percibe o imagen formal, está relacionada con la estética de una organización.
- Conceptual: es lo que la empresa quiere transmitir y que define la percepción del público en cuestión.
- Valorativo: es el resultado de la articulación entre los dos anteriores.

Con base en dichos componentes existe una clasificación general de la imagen pública en la que podemos hablar de una imagen personal, de productos o de marcas, sin

embargo, la imagen pública que nos atañe en el presente estudio es la institucional, que se refiere a las organizaciones en su totalidad y para cuya definición es preciso contar previamente con la referencia de que existen diferentes formas de visualizar o concebir a la organización desde sus diferentes públicos, para con base en ello, determinar lo que se es, lo que se percibe hacia dentro y hacia fuera de lo que se es y hacia dónde se desea llegar:

- **Imagen ideal:** es aquella que la organización piensa antes de que llegue a los públicos, es decir, a donde se desea llegar.
- **Imagen proyectada:** es aquella que se emite a través de estrategias, es decir, a donde se planea llegar.
- **Imagen real:** es la que el público realmente percibe de la organización.

En general, todas estas perspectivas, dentro de lo que es la imagen, representan una sola cosa: la reputación de la organización. El deseo de alcanzar esa imagen ideal para la organización ante todos y cada uno de sus públicos diversos.

Una reputación intrínsecamente ligada a lo que es la identidad corporativa que se desea proyectar y que no es otra cosa sino:

“La Imagen Corporativa (sic) en sí, se refiere a la efigie que una empresa ha adquirido entre el diverso público. El término frecuentemente usado de ‘identidad corporativa’, alude a la estampa que la empresa pugna por conseguir o mantener, a fin de crearse una buena reputación entre sus consumidores y clientes potenciales”.<sup>109</sup>

Una organización que no cuenta con todo el trasfondo de una imagen corporativa, que le dé una reputación antes sus públicos, difícilmente llegará a algún lado, pues estamos hablando de que no cuenta con las bases para nada, es como si estuviera vacía, sin todo el significado que le da cada parte que lo conforma y la manera en que se transmite a través de las relaciones públicas. Al respecto, citamos palabras de Luis Tejeda –que se refiere a identidad corporativa, compuesta por la identidad visual (la marca), la identidad verbal (el logotipo) y la filosofía de empresa, y desde este punto de vista, el autor la cita refiriéndose a lo que es la imagen corporativa de la organización–:

“El concepto central de identidad corporativa es que se trata de una personalidad, construida por la empresa”.<sup>110</sup>

Pertenecer a una organización es pertenecer a esa identidad, es formar parte de quienes constituyen esa personalidad, a lo que es llamada la cultura de una organización dentro de la cual es de vital importancia que haya una identificación entre

---

<sup>109</sup> GARRO Paulin, Ma. Alicia, *Proyecto de nueva imagen corporativa para Radio Educación*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1999, p. 47.

<sup>110</sup> TEJEDA Palacios, Luis. *Gestión de la imagen... op. cit.*, p. 3.

sus miembros y de ahí hacia el exterior de la organización, pues al igual que las personalidades humanas, las culturas organizacionales, la identidad y la imagen corporativa, atraen a un tipo de personas y repelen a otras.

“Al igual que las personas, las organizaciones tienen identidad. Algunas son informales, enérgicas o hasta bromistas; otras son formales, lentas y serias. Los científicos sociales usan el nombre de cultura organizacional para referirse a esta idea, esto es, un conjunto de reglas relativamente estables que se comparte sobre cómo comportarse, así como una serie de valores sobre lo que es importante”.<sup>111</sup>

Reiterando, una organización sin personalidad no puede aspirar a un gran futuro. Esa personalidad es labrada por la organización a través de la comunicación organizacional y las relaciones públicas. Mientras que es transmitida hacia sus públicos, o más aún, compartida con ellos, involucrándolos e identificándose con ellos en pro de la ya citada reputación, de la imagen de la organización, a través de ambas disciplinas. He ahí la importancia de éstas para darle un alma a la organización y que ésta sea compartida dentro y fuera de ella.

“Una empresa con buena imagen es aquella en donde los mejores profesionales quieren trabajar, con quienes los proveedores quieren tener tratos comerciales, donde los clientes quieren comprar sus productos pues estas instituciones gozan de buena ‘fama’, sus valores son reconocidos y sus empleados mismos los reflejan”.<sup>112</sup>

Finalmente, reza un proverbio que “una imagen dice más que mil palabras”, y ello constituye también una base muy importante para la comunicación organizacional (que incluye todo tipo de comunicación, no solamente la verbal) y para las relaciones públicas que se fincan en ella, puesto que incluso hay quienes dicen que la imagen sustituye a la opinión como objetivo a alcanzar:

“La imagen no es una simple representación intelectual. La imagen es un esquema de posibles respuestas, es un perfil de conductas anticipadas...

La imagen reemplaza a la opinión porque incluye actitudes, o sea la posibilidad de conductas. Todos tenemos imágenes, formadas por diferentes canales, interacciones y experiencias”.<sup>113</sup>

---

<sup>111</sup> ADLER, Ronald B. y Jeanne Marquardt Elmhurst, *Comunicación organizacional... op. cit.*, p. 62-63.

<sup>112</sup> <http://www.articuloz.com> citado en BARBOSA Venegas, Eva María, *Identidad e imagen corporativa como factores de posicionamiento interno y externo de una empresa. Estudio de caso de la empresa Delta Networks Systems 2007*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales/Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2009, p.30.

<sup>113</sup> CIRIGLIANO, Gustavo, *Manual de... op. cit.*, p. 129.

### 2.1.4.1. Manejo de la reputación

*“Las 18 leyes inmutables de la reputación corporativa: creando, protegiendo y reparando su recurso más valioso”*  
Ronald J. Alsop

“La reputación corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona (*stakeholders*), tanto internos como externos.

Es el resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos.

Gestionar la reputación implica gestionar ‘la realidad’ de la organización y asegurar que esta gestión es percibida por los grupos de interés (percepción).<sup>114</sup>

Si el valor de una imagen corporativa es un factor preponderante para una organización, el hablar de una reputación y lo que representa para la misma es algo aún más significativo, pues ésta habla del actuar de la organización, de su manera de proceder, de algo concreto y hasta cierto punto más tangible que la imagen en sí misma.

Hubo algún tiempo en el cual pese a estar ahí no se le daba el peso que merecía, sin embargo, a últimas fechas el significado de una reputación y la necesidad de cuidarla como la esencia de la organización en sí misma, se ha vuelto algo preponderante para las organizaciones que presumen de su alto nivel de conciencia.

“La Reputación Corporativa nunca había sido más valiosa ni más vulnerable como ahora. En los últimos años se ha revelado a la luz pública una serie de fraudes contables, actos corruptos de ejecutivos y deshonestidades en general, lo cual ha provocado un impacto negativo muy fuerte en la confianza del público, haciendo que la Reputación Corporativa decline y muestre muy pocos signos de recuperación (*Journal of Business Strategy*, 2004). Entre los casos más sobresalientes se pueden mencionar los de Enron y Arthur Andersen, que provocaron un colapso financiero en la Bolsa de Valores de Nueva York”.<sup>115</sup>

En palabras de Schlegel, “del mismo modo como lo bello es la agradable presencia del bien, así lo feo, la desagradable presencia del mal”, esto habla del significado de la reputación, lo cual llevado al ámbito organizacional no altera prácticamente en nada la esencia del significado, quizás, por el contrario, lo magnifica hasta cierto punto.

---

<sup>114</sup> <http://www.reputacioncorporativa.org/reputacion-corporativa>

<sup>115</sup> <http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Reputacion%20Corporativa.pdf>

Como se ha mencionado ya en varias ocasiones a lo largo del presente trabajo, una entidad mercantil no tiene como único y exclusivo fin lograr rendimientos económicos. Si bien éstos son imprescindibles, la meta fundamental es la creación de las condiciones de posibilidad para la vida honorable de todos los partícipes en la organización misma.<sup>116</sup>

La ética profesional y de los negocios representa, con mucho, el fondo de lo que es en sí misma la reputación corporativa, su significado se basa en el prestigio profundo, pero en el de verdad, el que se logra con trabajo constante y no con espectaculares campañas de marketing. Las empresas que perduran y cumplen su función en el sentido más amplio del término son aquellas que dan pasos sólidos. Tras esa labor de fondo, la correcta venta de lo conseguido permitirá que la organización alcance el calificativo de respetable.

Sin embargo, en más de una ocasión, el ser humano que habita las enormes metrópolis de la actualidad y que forma parte de una organización, pierde fácilmente la visión que lo inspiró en un principio:

“... cuando incluso el gran César perdió el dominio del mundo porque ambicionaba una diadema, entonces bien puede un Craso entregar la libertad por el signo, el gozo por la propiedad; incluso podría parecer una característica del hombre en general el confundir fines y medios, el olvidar la meta en el camino hacia ella y satisfacerse con engaños. El afán del hombre está en continuo fluir; y si se nos permite comparar el viaje de la vida con las peregrinaciones de Ulises, entonces pocos llegan a Ítaca: la mayoría olvida ya pronto incluso el deseo de llegar, y si alguno tiene aún la fuerza de arrancarse de la isla de Calypso, es quizá sólo para ser robo de las sirenas. ¡Cuánto más no ocurre esto allí donde la meta no es una determinada particularidad, sino lo general indeterminado”.<sup>117</sup>

La reputación de una organización atañe a cuestiones como sus valores culturales y su planteamiento ético con sus públicos; también a su comportamiento y grado de compromiso con dichos públicos; y finalmente, a una actitud proactiva y un tanto social, de ahí que se le vincule directamente con la llamada “empresa socialmente responsable”. Al respecto, es preciso destacar que básicamente son dos los factores que pueden proyectar hacia esos distintos públicos todo lo bueno o malo que la organización está haciendo, ambos derivados de las ciencias de la comunicación y, en este caso, de su relación con las organizaciones, esto es, los medios de comunicación y por supuesto, las relaciones públicas.

Por otra parte, vale la pena también resaltar el hecho de que la reputación de una organización está directa o indirectamente vinculada con sus resultados financieros, puesto que tener una buena reputación puede resultar en cobrar mejores precios, atraer

---

<sup>116</sup> FERNÁNDEZ Aguado, J, *Management: la enseñanza de los clásicos*, Ariel, México, 2003.

<sup>117</sup> <http://www.mindvalue.com/reputacion.pdf>

a más y mejores empleados, y captar mayores inversiones. De hecho, en un estudio de Roger C. Vergin y M.W. Qoronfleh que se examinan las tendencias bursátiles de las compañías que integran las listas de Fortune desde 1983 hasta 1997 y ya desde entonces se asegura que existe una relación directa entre reputación y valor bursátil, al afirmar que el futuro comportamiento bursátil de estas compañías está directamente relacionado con la reputación.<sup>118</sup>

Una reputación está basada en hechos más allá de las imágenes, nombres o marcas, habla de la conducta como tal de una organización y se forja con el tiempo, a largo plazo. Requiere además de cuidados constantes, puesto que, reiteramos, la historia demuestra que si llegara a perderse una buena reputación, su recuperación puede llegar a ser incluso más difícil de la que se origina por problemas financieros.

Entre los atributos que pueden darnos muestra de lo positiva o negativa que puede llegar a ser la reputación de una organización, se encuentran:

- Visión y liderazgo. Genera oportunidades de mercado, existe una visión clara de la alta dirección, etc.
- Responsabilidad social. Preocupación y apoyo a las buenas causas, medio ambiente y problemas sociales.
- Atractivo emocional. Inspira admiración, confianza y respeto.
- Productos y servicios. Destaca la calidad que ofrece en sus servicios y/o productos.
- Ambiente laboral. Buen clima y cultura organizacional.
- Resultados financieros. Cuenta con inversiones importantes, supera a la competencia y tiene buena rentabilidad.

Por último, veamos las principales diferencias entre los conceptos de imagen y reputación para una organización, sin minimizar en ningún momento el valor de una u otra:

---

<sup>118</sup> <http://www.rppnet.com.ar/reputacioncorporativa.htm>



Diferencias entre imagen y reputación corporativa	
Imagen	Reputación
Carácter coyuntural	Carácter estructural
Proyecta la personalidad Corporativa	Proyecta la identidad corporativa
Genera expectativas	Genera valor
Resultado de la excelencia parcial	Reconocimiento del comportamiento
Difícil de objetivar	Permite una evaluación rigurosa

Fuente: Elaboración propia.

## 2.2. El funcionamiento de las relaciones públicas en una organización

Las relaciones públicas representan un ámbito en definitiva emanado como resultado de la evolución de la sociedad y del mismo hombre en su interactuar con los demás individuos y grupos de individuos, evolución que con el paso del tiempo ha llegado hasta el mundo actual y que, como consecuencia del desarrollo de ciencias como las de la comunicación, la administración, la publicidad y la mercadotecnia, derivó en el nacimiento de lo que hoy representa la disciplina.

Sin embargo, las relaciones públicas también tienen una historia, misma que vale la pena repasar con el propósito de comprender su real importancia en el ámbito de las ciencias de la comunicación y la administración, su andar y adaptar a la evolución humana, al igual que su papel como parte de las organizaciones que los individuos han creado a través de los tiempos.

### 2.2.1. Antecedentes y actualidad

Desde los primeros tiempos de existencia de la humanidad había ya, en mayor o menor grado, relaciones públicas, aunque formalmente la técnica primitiva de éstas se desarrolló, primero, en el campo de la ciencia política y posteriormente en el ámbito mercantil.

Los griegos y otros pueblos conocían perfectamente las técnicas de la oratoria, la propaganda y la información:

“En la Antigua Grecia se fomentaba la discusión pública en el ágora y se persuadía al público haciendo uso del teatro. Los romanos introdujeron dos vocablos propios de la profesión: la *Respública* (‘cosa pública’) y la *Vox Populi* (‘voz del pueblo’). Tras la caída del Imperio romano y (sic) siguió una época de

oscurantismo durante la Edad Media donde el desarrollo de las relaciones públicas fue casi nulo, pues no se permitía el libre debate de ideas”.<sup>119</sup>

Pero aún podemos remontarnos más en el pasado, ejemplificando la práctica netamente informal de las relaciones públicas, en la manera en la cual ciudades como Babilonia, Grecia o Roma mandaban equipos de negociación para preparar el camino de un político. Y, si se quiere hablar de algo más fidedigno, baste recordar a Platón, en cuyos Diálogos se dicta la importancia de saber quién va a ser el público, nunca hablar en tono condescendiente y ofrecer información que ilumine la ignorancia, cambie su opinión o confirme sus buenas opiniones.

Más aún, cabe el hecho de recordar los escritos de propagación religiosa como el Antiguo Testamento o el Corán en el afán de transmitir un mensaje y generar una acción, o bien, las historias de los escribas en claro beneficio de la imagen de los monarcas.

Los exploradores españoles, por su parte, creaban historias y las divulgaban, sobre las nunca descubiertas “7 ciudades de oro” o “la fuente de la juventud” para inducir a otros a viajar al nuevo mundo. Y en el siglo XI el Papa Urbano II persuadió a miles de seguidores para que sirvieran al Señor y se ganaran el perdón por sus pecados participando en las cruzadas contra los musulmanes.

Finalmente, Aristóteles es el padre de los principios básicos de la retórica, mismos que sientan las bases del lenguaje para influir en el pensamiento, esto es, parte esencial de los orígenes de lo que hoy en día son las relaciones públicas.

Remembranzas y ejemplos de los orígenes de las relaciones públicas los hay desde el hecho mismo de que existió el hombre, aunque si bien de manera informal, esta disciplina se hacía presente, para siglos más tarde tomar forma concreta.

De este modo, ya para mediados del siglo XVIII, más de uno había caído en la cuenta de la importancia que representaban la opinión pública, el apoyo popular y la imagen con que se cuenta ante la sociedad aunque, de nuevo, esto se daba básicamente dentro del círculo de la política.

“En la revolución americana se producen las primeras prácticas de RRPP. En contra de lo que afirman algunos, las RRPP nace (sic) en la esfera pública trasladándose luego a la privada. La esfera pública comienza en América en un momento en que esta luchaba por la independencia contra UK, si bien, al no existir desarrollo industrial en un país que todavía no es país sólo podemos hablar de acciones que portaban una clara tendencia de lo que más tarde sería el nacimiento real de las RRPP”.<sup>120</sup>

---

<sup>119</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Relaciones\\_p%C3%BAblicas](http://es.wikipedia.org/wiki/Relaciones_p%C3%BAblicas)

<sup>120</sup> <http://www.mexicodiplomatico.org/lecturas/rp.%20El%20origen%20de%20las%20relaciones%20publicas.pdf>

En 1829, llega Jackson a la presidencia de los Estados Unidos, siendo el primero en tener un experto en comunicación en sus filas, Amos Kendal, quien escribía discursos, le enseñaba oratoria y a comunicarse con la multitud; además de crear el Kitchen Cabinet, un gabinete que formó con sus antiguos compañeros periodistas, donde establecía procesos de comunicación y asesores informales. Kendal fue considerado el primer hombre de comunicación de la Casa Blanca dedicado a lo que son las relaciones públicas en el orden político formal. Aunque, como vemos, el ámbito en el que prevalecía todo esto era aún político y público.

Posteriormente, en 1880, la empresa Westinghouse hizo historia al crear el primer departamento de relaciones públicas, pero fue también entonces cuando apareció Edward Bernays, quien es considerado por muchos como el padre de las relaciones públicas.

Bernays pasó su vida investigando las relaciones públicas y los caminos para influir en el modo de pensar y actuar de los demás, siendo definido por la revista *Life* como una de las 100 personalidades más influyentes, junto con Martin Luther King, Robert Oppenheimer y Albert Einstein.

Edward Bernays se especializó como consejero presidencial, siendo consultor, entre otros, de los presidentes de Estados Unidos, Coolidge, Wilson, Hoover y Eisenhower (incluso se habla de que Hitler solicitó su apoyo pero Bernays se negó), así como de personajes de la vida pública como Edison, Caruso e importantes empresas de corte internacional como Cartier, Dodge o CBS, lo cual nos habla de la relevancia que desde entonces representaban las relaciones públicas en todos los ámbitos de la sociedad, y obviamente de las organizaciones, teoría que Bernays apoyaría con afirmaciones como la de 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”.<sup>121</sup>

Conforme a tal afirmación podemos recalcar la prioridad sobre la cual se fundan las relaciones públicas, así como el hecho de que sus objetivos sean similares ayer como hoy, herederas siempre de todas las acciones a lo largo de la historia. Y sobre todo, con Bernays, es posible hablar ya del arribo de la disciplina al ámbito privado, social y comercial, más allá del político,

Un dato importante para comprender la amplia reciprocidad entre las relaciones públicas y las humanas, así como las ciencias abocadas a estudiar el comportamiento humano, es el hecho de que Edward Bernays fue sobrino de Sigmund Freud, cuyas

---

<sup>121</sup> BERNAYS, Edward L. *Relaciones públicas*, Troquel, Buenos Aires, 1966, p. 17.

teorías representaron un punto fundamental que el “maestro de las relaciones públicas” aplicó a esta disciplina y a la publicidad.

Ahora bien, tal y como las conocemos hoy, las relaciones públicas nacen a principios del siglo XX, es decir, es entonces cuando nace su historia formal en la medida en que los roles sociales y laborales comienzan a hacer consciencia de que se requiere de cuestiones relacionadas con lo que actualmente conocemos como comunicación organizacional y, en específico, relaciones públicas:

“... 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”.<sup>122</sup>

Otro que es digno de destacar como uno de los impulsores más representativos de las relaciones públicas en esos momentos, fue Ivy Ledbetter Lee, quien en el año de 1904 ofrecía servicios de esta índole a diversas empresas y que fue el primero en implantar conocimientos de las relaciones públicas, luego de ejercer la profesión de periodista especializado en la economía y el sector industrial durante cinco años. Uno de los casos de Lee que se conocen es el referente a una compañía de trenes, la Rail Road Pennsylvania, en donde, tras un accidente que dañó la imagen de la empresa, Lee logró crear una campaña centrándose en el apoyo de la prensa con la que antes laboraba, frenando la negativa reacción que el público había mostrado ante el suceso desfavorable.

Decía Ivy Lee que las organizaciones sólo podrían subsistir y progresar, explicando al público, y en primer término a su personal, cuál es su papel y su utilidad en la comunidad local, regional o nacional. Lee también destacó la importancia de llevar hasta el umbral humano el mundo de los negocios y el valor del trato con los ejecutivos y públicos internos de una organización para realizar un programa de relaciones públicas.<sup>123</sup>

Ivy Lee constituyó una figura de gran relevancia en la historia de las relaciones públicas, de hecho, fue este personaje quien implantó desde esos tiempos (la llamada “etapa progresista”) una serie de principios que, posteriormente, vendrían a formar parte de las relaciones públicas formales de hoy en día, como son:

---

<sup>122</sup> URIBE Albarrán, Angélica, *La comunicación en las relaciones públicas como medio para reforzar el desarrollo organizacional*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales/Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2004, p. 15.

<sup>123</sup> CHAUMELY, Jean y Denis Huisman, *Las relaciones públicas*, Editorial Universitaria de Buenos Aires, Argentina, 1970, p. 10-17.

- El público debe ser informado.
- Las relaciones públicas no son una oficina de prensa secreta.
- Su finalidad es proporcionar noticias acerca de la realidad de la compañía.
- Es necesario delimitar las fronteras esenciales entre las relaciones públicas informativas y la publicidad.
- La regulación de las acciones ofensivas, no sólo las defensivas, genera resultados positivos.

Posteriormente, encontramos que destacó el nombre de George Creel, también periodista, experto en comunicación y quien trabajó dentro del equipo de gobierno del presidente de Estados Unidos de Norteamérica, Wilson, y creó un equipo de agentes de prensa, periodistas y líderes de opinión, para realizar, por primera vez, una campaña de opinión con la que convenció al pueblo americano de la necesidad de participar en la contienda.

Los medios de comunicación de masas apoyaron esta campaña cediendo espacios por valor de 20 millones de dólares y convirtiéndose en parte de las aportaciones de Creel a las relaciones públicas, mismas que se pueden enumerar, como sigue:

- Las relaciones públicas y la publicidad son un cóctel perfecto.
- La profesión es sólo para especialistas.
- El uso de métodos de medida de la opinión pública es indispensable.

Fue entonces que tuvo lugar el mayor desarrollo de la cuestión relacionada con la opinión pública y el estudio de la misma.

Durante la Segunda Guerra Mundial sobrevino una etapa importante en lo que hace al desarrollo científico y tecnológico, esta era fue conocida también como la “segunda tecnificación”. Luego del estudio reconocido de la opinión pública, sobrevino la llamada publicidad subliminal, que ya se usaba para hacer pequeños lavados de cerebro a la gente, tal como quedó asentado en la década de los cincuenta en teorías de la comunicación como la hipodérmica, que consideraba a los públicos receptivos como una especie de seres sin mente propia que únicamente recibían (sin procesar) la información emanada a través de los medios de comunicación, tal como si fuera una inyección (aguja hipodérmica) o una bala mágica, siendo éste uno de los más cuestionados temas con relación al de la persuasión y manipulación de la sociedad de masas.

Una vez entrando a la era moderna, cobran cada vez mayor importancia las relaciones públicas en todo el mundo. A raíz de ello, en mayo de 1966 se celebra el Primer Congreso de Relaciones Públicas en España (Madrid). Y más adelante, ya involucrando de manera directa a Latinoamérica, en 1968, surge el Primer Encuentro Iberoamericano (“Acuerdo de México”), en donde se reconoce la importancia de la investigación en las relaciones públicas. En 1971 tiene lugar el Congreso de Sao Paulo,

en donde se enunciaron los principios fundamentales de esta disciplina, bajo una nueva concepción más formal:

- En las empresas se impone la nueva filosofía de la empresa con función social.
- La administración se está humanizando.
- Es muy importante la información que genera conocimiento y confianza.
- Toda esta estructura se basa en la buena voluntad y comprensión entre los hombres.
- Las empresas que practican las RRPP son mejor comprendidas que las que no.
- Cuanto mejor sea la imagen de la empresa más fácil será obtener ayuda y subvenciones públicas.

Hasta 1930, todo lo relacionado con la comunicación e información se estudiaba desde el ámbito de las humanidades. Los medios de comunicación de masas no tenían tanto peso aún y las relaciones públicas se abordaban más bien desde perspectivas sociológicas de sus causas y efectos.

Posteriormente, los estudios comunicativos se independizan de los estudios sociológicos y las relaciones públicas centran su atención en la necesidad del manejo positivo de la imagen.

Con respecto a la influencia que tuvo el auge del capitalismo en las sociedades modernas, podemos decir que éste influyó también en el desarrollo de las relaciones públicas debido a que, como consecuencia de esa actividad en la vida económica, las empresas comenzaron a hacerse más fuertes y surgieron teorías administrativas que se forjaron sobre las bases que derivaban del choque entre las relaciones humanas y las industriales, lo cual daría pie a una opinión pública con mayor voz y peso dentro de una nueva sociedad.

En lo que respecta a la cuestión institucional de las relaciones públicas en el mundo, podemos remitirnos a la década de los cincuenta, en que fueron creados diversos organismos de corte internacional, de los cuales la pionera fue la International Public Relations Association (IPRA), que se fundó en 1950 y reunió a los relacionistas de Estados Unidos, Francia, Inglaterra, Alemania y Noruega. Posteriormente, en 1971, en África, se impartieron los primeros cursos de relaciones públicas.

La llegada formal de esta disciplina a México tuvo lugar cuando la aerolínea Pan American Airways creó, en 1930, el primer departamento de relaciones públicas, conformado por algunos reporteros que pasarían a convertirse en los precursores en su área en nuestro país.

“La primera empresa consultora mexicana especializada en relaciones públicas fue la Agencia Mexicana de Relaciones Públicas, fundada en 1949 por Federico Sánchez Fogarty”.<sup>124</sup>

Antes de concluir el presente punto de esta investigación, vale la pena citar algunas palabras de Abraham Lincoln, quien respecto a las relaciones públicas y su importancia apuntó, en su momento, luego de la crisis de 1929 en Estados Unidos, que:

“El sentimiento público lo es todo: con la ayuda del sentimiento público nada puede fracasar y sin ese apoyo nada triunfa. Quien sabe moldear a la opinión es mucho más insigne que quien forja leyes”.<sup>125</sup>

Finalmente, como cita la Revista Forbes respecto a la opinión de Bernays sobre la evolución de las relaciones públicas y su papel a lo largo de la historia de la humanidad:

"Las Relaciones Públicas cobran mayor relevancia, utilizando tácticas de alta tecnología, pero, para Edward L. Bernays, es, simplemente, vino conocido en nuevas botellas".<sup>126</sup>

### **2.2.2. Agencias y departamentos de relaciones públicas**

“El mercado de las agencias de Relaciones Públicas cada día es más competitivo, en donde los servicios especializados marcan la tendencia a seguir. El reto es ofrecer ventajas competitivas a favor de los clientes y mejores condiciones para el posicionamiento de su imagen, su marca, sus productos”.<sup>127</sup>

Como bien hemos visto hasta este punto, las relaciones públicas se definen como una disciplina cuyo ejercicio profesional se basa en la estrategia y en el análisis de riesgos y oportunidades.

Debido a ello y a que no se trata de algo improvisado, las relaciones públicas precisan de personas capacitadas para llevar a cabo las funciones que se requiere. Y si bien, en tiempos pasados, la mayoría de quienes desarrollaban esta disciplina contaban con muy diversos antecedentes académicos y profesionales, hoy en día se demanda a personal altamente conectado con lo que son la comunicación organizacional y las relaciones públicas, puesto que así lo exigen el inminente y acelerado ritmo de la vida y la evolución de las organizaciones, de sus necesidades y objetivos para con la sociedad global.

---

<sup>124</sup> BONILLA Gutiérrez, Carlos, *La comunicación. Función básica...* op. cit., p. 59.

<sup>125</sup> FERNÁNDEZ Escalante, Fernando, *Ciencia de la información y relaciones públicas o institucionales*, Macchi, Buenos Aires, 1999, p. 35.

<sup>126</sup> <http://www.eserp.com/es/la-prensa-internacional-opina-sobre-bernays.html>

<sup>127</sup> <http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Las%20Relaciones%20Publicas%20Especializadas.pdf>

Como toda disciplina moderna, las relaciones públicas evolucionan y se adaptan al desarrollo de las diversas actividades de la sociedad, requiriendo cada vez más de un avanzado proceso de especialización con conocimientos específicos en la materia.

Es así como en el ámbito de las relaciones públicas se ha abierto una tendencia hacia la especialidad para ofrecer un mejor servicio a las entidades que las utilizan y, en consecuencia, a los grupos sociales o públicos hacia los cuales se dirigen. Esto, a través de sus representantes, quienes las personifican y les dan vida dentro de las sociedades actuales: las agencias de relaciones públicas.

### **2.2.2.1. Conceptualización**

La investigación, la planeación, las herramientas de comunicación y la tecnología de la información, constituyen las bases fundamentales de las relaciones públicas y, por ende, representan las actividades sobre las cuales fincan sus principios las agencias de relaciones públicas, siendo otros elementos indispensables el liderazgo, la ética y la responsabilidad. Recordemos que se trata del manejo de la imagen de una organización completa y que, además, las relaciones públicas están intrínsecamente ligadas al recurso humano y a las relaciones de esta índole.

Al respecto, recordemos que (como citábamos previamente) la licenciada Andrea Munguía nos explica que en la actualidad una agencia de relaciones públicas es sinónimo de los conceptos mencionados conjuntados en un todo, además de incidir para la construcción y salvaguardar la reputación de las organizaciones; contribuir en la creación de oportunidades de negocio; gestionar la relación favorable ante sociedad, autoridades y otras organizaciones; así como llevar a cabo acciones de responsabilidad social, todo esto, siempre basado en lo que es la imagen y la reputación de la organización en cuestión:

“Si realmente nos vamos a lo que son las relaciones públicas, lo que hacemos en las agencias es manejar la imagen, la imagen corporativa de las empresas y de los ejecutivos ante los diferentes públicos a los cuales quieren llegar”.<sup>128</sup>

Pero no se trata únicamente de comunicar los valores de una empresa a través de unos cuantos medios de comunicación, hoy en día se requiere de mayores esfuerzos por parte de las agencias que dan vida a las relaciones públicas, pues el público se ha vuelto más exigente y el mundo cada vez más globalizado, resultando ya inconcebible recurrir a un profesional tradicional de relaciones públicas, que sólo cuente con simpatía y contactos en los medios de comunicación. En un principio esto resultaba de ayuda, sin embargo, a la par que las relaciones públicas y la comunicación organizacional han evolucionado, algunos especialistas han reflexionado en el hecho de que ahora es necesario contar con un socio estratégico que administre la forma como será percibida

---

<sup>128</sup> Entrevista con la Licenciada Andrea Munguía, Directora de cuenta de la Agencia de Relaciones Públicas Porter Novelli.



la organización por la comunidad, esto es, las relaciones públicas; y como forma tangible personificada, las agencias de relaciones públicas.

Conforme a ello, podemos acotar que cada vez más, las compañías están detectando que, en ocasiones, es más sencillo que una agencia especializada en la disciplina comunicacional de las relaciones públicas entienda su lenguaje, procesos y políticas con el fin de lograr un mejor desempeño y transmisión de los mismos a sus diferentes públicos, al momento de planear sus programas de comunicación.

Al respecto, es preciso considerar que las agencias especializadas tienen un mejor conocimiento del perfil y sistema de trabajo de los distintos grupos de periodistas asignados por sus medios para trabajar en función de determinados temas (los llamados “reporteros de la fuente”). Igualmente, tienen una mejor percepción del estilo de cada una de las publicaciones, el tratamiento que ofrecen a determinados temas, la periodicidad y el tipo de información que prefieren los diferentes públicos destinatarios de sus mensajes.

Adicionalmente, ese socio ideal debe ser una agencia que cuente con conocimiento de lo que es la identidad corporativa de la organización, su misión, visión, objetivos; del contexto en el que se encuentra la organización; y de las estrategias de comunicación en su conjunto. Las agencias de relaciones públicas no son únicamente empresas especializadas en organizar eventos y conferencias de prensa. Si bien hay algunas agencias de relaciones públicas que se han especializado en determinado sector o mercado, una buena agencia cuenta siempre con expertos consultores que de la misma manera pueden posicionar al presidente de empresa o manejar las relaciones con inversionistas en la bolsa de valores.

Al igual que la organización en sí misma, su agencia de relaciones públicas debe estar preparada en todo momento para apoyar a la organización y respaldar su imagen aun en momentos de crisis (aunque la misma agencia debe tratar de evitar tal situación), como en caso de que alguna noticia negativa de dominio público afecte a la organización. En este caso en específico, en una situación de crisis así, el primer consejo debe ser salir al aire. Si se va a estar bajo el escrutinio público es mejor que sea la empresa quien maneje los mensajes y la información. Quizás no se tengan respuestas a todas las preguntas pero no hay que esperar a tener toda la información para hablar. Desde el principio hay que identificar las audiencias a las que se debe llegar con una comunicación directa.

Por otra parte, además de enfocar sus objetivos a los públicos externos, la agencia nunca olvida a los públicos internos de la organización, puesto que los empleados mismos representan la voz de la misma y como acotábamos previamente, de ellos es precisamente de quienes surge la esencia de la organización y esa personalidad que luego se expande hacia el exterior de la misma. De ahí el hecho de que los consultores de la agencia estén plenamente conscientes de la importancia que representa que este tipo de públicos se encuentren motivados y se identifiquen completamente como parte

de la empresa u organización, estando orgullosos de ella y reflejando esa imagen hacia afuera:

“Y si llega un empleado que te está echando tierra pues no te sirve porque no es un empleado que tenga la camiseta puesta, entonces, si no tiene la camiseta puesta, se convierte en detractor no en defensor de la marca, entonces, si no te ayuda pues que tampoco te eche a perder todo lo que ya llevas andado. Los empleados tienen que estar convencidos para estar ahí, por eso, luego de recursos humanos se hacen cursos de motivación y de integración, porque la gente no está en el lugar que le toca y tiene que haber una consistencia de lo que estás haciendo. Hay gente que aunque no les pagues, dice, yo quiero estar en esa empresa y otras, que aunque les pagues 10,000 dólares, no quieren estar ahí, porque no son parte de esa empresa, y ahí entra psicología y todo esto, para que se adapten, esto es más de comunicación interna pero es parte de todo, porque de ahí va hacia afuera”.<sup>129</sup>

En cuanto a las agencias de relaciones públicas en México, cabe señalar que este gremio está constituido por transnacionales y nacionales, incluyendo a consultores o periodistas en activo que ejercen el doble papel de publicirrelacionistas, así como a numerosas agencias de publicidad o mercadotecnia que ofrecen el “servicio adicional de relaciones públicas” y a organizaciones que cuentan con sus propios departamentos de relaciones públicas.

De acuerdo con información de la Asociación Mexicana de Profesionales de Relaciones Públicas, en el Distrito Federal existen 132 agencias que conforman el gremio, de las cuales, aproximadamente 40 forman parte de este organismo.

Al respecto, es importante destacar que en una lista publicada por el semanario El Asesor de México, en 2003, se destacó que de 27 empresas que fueron enlistadas, siete son de capital 100% extranjero, 14 de capital 100% nacional y seis de capital mixto. Esto habla de la influencia que se ha tenido del extranjero en esta disciplina, lo cual, afortunadamente, está propiciando cada vez más, poder apreciar lo que se está haciendo a nivel mundial y la relevancia definitoria que representan las relaciones públicas como parte de la comunicación organizacional.

“Creo que cada vez son más las empresas mexicanas que se dedican a esto, cada vez es más la importancia que se le da como fuente de trabajo en el país y hay agencias que son muy buenas”.<sup>130</sup>

---

<sup>129</sup> Entrevista con la Licenciada Lorena Carreño, Presidenta de la Asociación Mexicana de Profesionales de Relaciones Públicas (PRORP) y Directora de la Agencia de Relaciones Públicas Marketing Q.

<sup>130</sup> Entrevista con la Licenciada Andrea Munguía, Directora de cuenta de la Agencia de Relaciones Públicas Porter Novelli.

Y es que, el arribo de empresas extranjeras promovió el concepto moderno de las relaciones públicas en nuestro país, tanto entre las agencias que se dedicaron a esta disciplina como entre las organizaciones que adoptaron sus servicios.

### **2.2.2.2. El agente de relaciones públicas**

“Cuando pregunto a los principiantes de nuestra profesión el porqué de su aspiración por trabajar en relaciones públicas, su respuesta es la más escuchada en mi vida profesional y una de las que más me molesta: Porque me gusta la gente. Cada ocasión en que la oigo me vienen a la mente muchos consejos, como el que se dediquen a ser médicos, sacerdotes, cajeros de banco, azafatas o, ahora, ya pueden trabajar en un call center, incluso internacional, y tratar todo el día y a toda hora con muchas personas, o en su defecto, ser edecanes de eventos y ahí tener, a manos llenas, el trato que buscan. ¡No!, la profesión de relaciones públicas no es un asunto sólo y exclusivo de tratar con gente”.<sup>131</sup>

Ésta es la opinión de Marco V. Herrera B., Presidente de Grupo Public, Consultor en Asuntos Públicos y Comunicación Estratégica, misma que nos da una idea general de lo desvirtuadas que se encuentran las relaciones públicas aun hoy en día, cuando se supone que la profesión ya está más estructurada formalmente. Sin embargo, recordemos que la opinión de las voces expertas ratifica lo contrario:

“En las empresas, actualmente hay confusiones entre lo que son las relaciones públicas dentro de las empresas, yo lo veo con algunos clientes. Para las empresas, las relaciones públicas son tomadas como la gente que hacemos eventos y están en función de lo que son las fiestas, las reuniones y comidas con clientes, proveedores, etcétera. Pero las relaciones públicas no son eso. Junto con la comunicación organizacional, el concepto es mucho ese”.<sup>132</sup>

Y continúan:

“Por eso cuando llegan las niñas que dicen que miden 2 metros de alto y pesan no sé cuántos kilos, guapísimas, esas son edecanes y esas hacen eventos, y es muy loable y muy respetado, pero no se dedican a las relaciones públicas... Tampoco es la recamarera o la ama de llaves que te deja el chocolatito en la almohada, ese es un servicio al cliente, muchos se confunden cuando hay un servicio al cliente con relaciones públicas, otros piensan que los de relaciones públicas nada más nos la pasamos en los cócteles, es el síndrome de la mano fría, dice un amigo, porque siempre estás con el vaso del jaibol en la mano, tampoco es eso. Yo aquí no tengo a súper modelos de empleadas porque no es

---

<sup>131</sup> <http://esferapublica2.blogspot.com/2009/11/perfil-del-publirrelacionista-del.html>

<sup>132</sup> Entrevista con la Licenciada Andrea Munguía, Directora de cuenta de la Agencia de Relaciones Públicas Porter Novelli.

el papel sino es el tema de la comunicación, cómo entiendes la estrategia de la empresa, la razón de ser de la empresa, qué vas a comunicar”<sup>133</sup>.

Información de la organización y conocimientos en comunicación organizacional, son dos de las características con que debe contar un relacionista público, pero sin que ninguna de ellas sea improvisada.

A partir de que las relaciones públicas fueron cobrando auge, la definición de quienes se dedicaban a ello fue evolucionando, como también lo fue haciendo la necesidad de que se tratara de personas especializadas en esta disciplina, esto, como parte de una enorme revolución en el mundo de las comunicaciones y la tecnología, ante la cual, el sector empresarial y organizacional no podían permanecer inmunes.

Se estableció entonces, que las relaciones públicas y la labor de las agencias y de sus representantes no se trataba de administrar la comunicación solamente, sino de administrar los procesos de comunicación que se generan alrededor de la organización.

Recordando la definición que en el primer capítulo del presente estudio se tomaba de la Asamblea Mundial de Asociaciones de Relaciones Públicas, podemos destacar que el ejercicio del profesional de las relaciones públicas exige planeación, investigación, una comunicación sistemática y colaboración organizacional en un proceso de integración y vinculación de todos los públicos que integran a la organización de que se trate.

De ninguna manera se trata de una cuestión fortuita que pueda desarrollar cualquier persona. Un especialista en relaciones públicas cubre todas y cada una de estas funciones de manera conjunta y además, debe mantenerse siempre actualizado conforme a los constantes cambios de la sociedad actual. Entre las cualidades que debe reunir un profesional de las relaciones públicas destacan:

- Capacidad de captación de la esencia de las organizaciones, su identidad corporativa, sus metas y sus perspectivas.
- Visualización del contexto que rodea a las organizaciones, de sus diferentes públicos, necesidades y concepción que tienen de las organizaciones en cuestión.
- Negociación y comunicación con la alta dirección de las organizaciones.
- Adaptación a las nuevas herramientas tecnológicas de la comunicación.

En este contexto, actualmente, vemos a los relacionistas públicos como profesionales de la comunicación organizacional, cuyo rol debe tender a armonizar los intereses de las instituciones con los intereses de sus públicos a fin de facilitar la consecución de sus objetivos específicos, esto es, un profesional con la responsabilidad de crear

---

<sup>133</sup> Entrevista con la Licenciada Lorena Carreño, Presidenta de la Asociación Mexicana de Profesionales de Relaciones Públicas (PRORP) y Directora de la Agencia de Relaciones Públicas Marketing Q.

estrategias para el funcionamiento óptimo de la comunicación tanto en el interior de la organización como en el exterior de la misma.

Esta tarea se lleva a cabo con el público exterior, a través de los medios de comunicación, campañas publicitarias, difusión de eventos especiales y de promoción. Y con el interior, mediante el asesoramiento y gestión de acciones que vinculen a la organización y a todos quienes forman parte de ella.

Un buen relacionista público debe saber reconocer las oportunidades y los peligros a los que se puede enfrentar una organización, estar consciente e informado de la coyuntura económica, mercantil, política y social que gira en su entorno. Las relaciones públicas se basan en un conjunto de pequeños detalles, puesto que éstos representan la parte más importante dentro de la esfera comercial.

Por otra parte, es preciso considerar que las ciencias de la comunicación son la base de todas las actividades de las relaciones públicas, siendo éstas parte de lo que es la comunicación organizacional. Por lo que, para obtener resultados adecuados, los especialistas de relaciones públicas han de tener presente la importancia de las comunicaciones, esto es, en poner adecuado ropaje a las palabras y distintas formas de comunicación para que puedan comprenderse claramente.

Las acciones han de ser siempre acordes con la imagen pública de la organización, con su misión, visión y objetivos, pues de otro modo las relaciones públicas se convertirán en hipocresía y ésta es opuesta a lo que es en sí la disciplina. A su vez, quien se especialice en la disciplina de las relaciones públicas tiene la misión de velar para que no existan talones de acero ni polítics de puertas cerradas:

“el de relaciones públicas debe tener toda la visión corporativa, de la misión, de la visión, de los objetivos empresariales y todos los mensajes alineados con los objetivos de negocios, no los objetivos de marketing, los objetivos del negocio”.<sup>134</sup>

Como veíamos anteriormente, el consultor de relaciones públicas (ya sea directamente, con o a través del que representa la comunicación organizacional en general) debe estar en contacto con la autoridad más alta de una organización, ya sea el presidente, vicepresidente o gerente general. Se encuentra en una posición similar a la del asesor legal o financiero.

La necesidad de adecuación y entendimiento es una de las principales razones por las que las relaciones públicas deberían ser una función de alta jerarquía al nivel de departamentos de operaciones como el de ventas o de producción.

---

<sup>134</sup> *Ibidem.*

Un relacionista público posee más desafíos que redactar o convocar ruedas de prensa, puesto que debe ser responsable de crear, ejecutar y evaluar acciones de comunicación (planes y campañas) que requieren de un vasto conocimiento y buenas estrategias; se enfrenta a la necesidad de implementar creatividad; avanzar junto a la creciente gama de herramientas tecnológicas; e investigar para medir y evaluar resultados.

Finalmente, los agentes de relaciones públicas, en solitario, no consiguen los objetivos marcados, es preciso que trabajen de manera conjunta con áreas como la de publicidad, ventas, mercadotecnia y en general, con todas las disciplinas relacionadas con la comunicación organizacional, independientemente de que deben conocer todas y cada una de las áreas que conforman la organización, la labor y responsabilidades que llevan a su cargo y las relaciones que tienen entre sí:

“Un buen relaciones públicas es capaz de organizar eventos relevantes y de adecuarlos al eco público positivo generando newsmaking; de arropar los actos con acciones de promoción; de coordinar las acciones de comunicación interna con los cuadros directivos de recursos humanos y formación. Es el mejor colaborador para diseñar operativas de información a los accionistas; es nuestro mejor aliado para trasladar nuestras inquietudes y parabienes a los medios de comunicación. Siguiendo la política de bidireccionalidad propuesta en su día por el genial James Grunig, es nuestro principal aliado para hacer un lobbying que nos ayude a mejorar nuestras relaciones con la administración pública, entendiendo y profundizando en el ordenamiento jurídico existente en cada comunidad y país. Es el profesional más indicado para convocar workshops trascendentes. Es quien, a fin de cuentas, sabe cómo solucionar situaciones de crisis y, lo que es mejor, proponer políticas profilácticas para evitar que sucedan o, en su defecto, permanecer atentos por si éstas suceden y saber cómo resolverlas sin merma de la imagen de las compañías. Esto es lo que hace, entre otras muchas más cosas, un relaciones públicas”.<sup>135</sup>

Sus funciones principales son:

- Trasladar la información, los hechos, las ideas, a la esfera pública.
- Vigilar las consecuencias de la información.
- Determinar los públicos a quienes la organización se quiere y debe dirigir.
- Realizar un plan de acción con métodos y herramientas.
- Evaluar los resultados de la comunicación.
- No imponer información sobre los destinatarios.

---

<sup>135</sup> [http://www.microsoft.com/spain/empresas/rpp/que\\_son\\_rrpp.aspx](http://www.microsoft.com/spain/empresas/rpp/que_son_rrpp.aspx)

### 2.2.2.3. Estructura y funcionamiento

Veíamos en el punto anterior las labores y responsabilidades de los consultores de relaciones públicas en una organización. Ahora bien, la tarea no concierne a una sola persona, por lo que en las agencias o departamentos de relaciones públicas se cuenta con estructuras definidas que ayudan a la alta dirección a desarrollar su política y comunicación estratégica con los diversos grupos, basada en la bidireccionalidad con los públicos esenciales internos y externos.

Las agencias o asesorías de relaciones públicas ofrecen, como su nombre lo indica, asesores en comunicación y relaciones públicas que puedan analizar la cultura empresarial, que sepan como influir sobre la evolución de dicha cultura y que sean capaces de manejar las situaciones de crisis, redactar discursos y diseñar una estrategia empresarial.

“El primer paso para desarrollar cualquier acción de relaciones públicas dentro de una organización, debe ser la detección, delimitación y clasificación de sus públicos, ya que a ellos se dirigirán todos los mensajes previstos en las estrategias de comunicación”.<sup>136</sup>

Entre los objetivos propios de una agencia de relaciones públicas, en lo que respecta a sus públicos internos, la prioridad es la de realizar un programa de estrategias y definir claramente puestos y funciones, informando a todos los empleados sobre metas, fines, objetivos y planes que persigue la organización:

- Informar sobre las actividades que se están llevando a cabo.
- Estimular el flujo de comunicación ascendente, descendente y horizontal.

Para hacer posible esta tarea es preciso llevar a cabo una investigación y evaluación entre la imagen proyectada y la imagen percibida de la organización, así como el análisis de sus públicos durante un periodo concreto, para que, posteriormente, se pueda tomar acción a través de:

- Pizarrón de anuncios o periódico mural.
- Publicaciones internas.
- Manuales.
- Informe anual.
- Reuniones periódicas.
- Conferencias.
- Encuestas de opinión.
- Cartas al personal.
- Buzón de sugerencias.

---

<sup>136</sup> BONILLA Gutiérrez, Carlos, *La comunicación. Función básica... op. cit.*, p. 75.

- Correo electrónico.
- Sitios web (Intranet).

En lo que se refiere a la comunicación con los públicos externos, la misión principal de las agencias es nuevamente informar, transmitir la imagen ideal de la organización y perseguir siempre los objetivos de la misma, por lo cual no debe entenderse como una actividad ajena a la misión de la organización y es preciso aclarar que no se debe agobiar a los medios de comunicación social ni consentir el agobio de éstos.

Para llevar a cabo su labor con estos públicos, las relaciones públicas se basan, entre otras, en herramientas como:

- Investigación y evolución de los públicos.
- Formación de portavoces.
- Análisis y uso de los medios de comunicación.
- Relaciones con la comunidad.
- Organización de eventos.
- Entrevistas.
- Ruedas de prensa.
- Conferencias.
- Boletines o comunicados de prensa.
- Publicaciones institucionales.
- Folletos informativos.

Como vemos, los medios a través de los cuales se consiga el objetivo de generar o mantener una buena imagen y reputación de la organización entre sus diferentes tipos de públicos, pueden ser los pertenecientes a la comunicación formal o informal.

Por último, una herramienta que tal vez merece mención aparte por tratarse de una cuestión un tanto reciente que hoy en día se está imponiendo con mucha fuerza en el mundo empresarial es la llamada responsabilidad social corporativa (RSC), ya que las compañías han encontrado en ella un instrumento para demostrar su compromiso con la sociedad y, además, rentabilizar la buena imagen que este tipo de actuaciones conllevan para empleados y clientes. Por ello, entre los objetivos de una empresa también se encuentra ahora el desarrollo de acciones que respondan a las preocupaciones sociales como la educación, la cultura, la erradicación de la pobreza, el respeto y cumplimiento de los derechos humanos y la protección del medio ambiente.

Esta labor va directamente relacionada con lo que es la ética en las relaciones públicas, la cual involucra a las organizaciones con la RSC, mediante su asociación a una serie de valores y criterios que recuerdan los compromisos formales como el respeto a los derechos de los trabajadores o el impacto medioambiental de su actividad, entre otras. Mediante esta creación de marcas responsables, las organizaciones logran comunicar a sus públicos su implicación ética y social.



Finalmente, cabe señalar que la actividad de las relaciones públicas, como cualquier otra actividad organizacional requiere de una fase de planeación, otra de gestión y una más de control o evaluación de los resultados; conforme a ello es que se desarrollan programas de relaciones públicas con base en los requerimientos de cada organización, en los cuales se determina el tipo de mensaje que debe emitirse para cada público, así como el medio idóneo para transmitirlo.

Ahora bien, para poder generar dicho programa, es preciso antes:

1. Definir la actitud de cada público en cuestión con respecto a la organización.
2. Analizar la opinión (pública) o imagen que se tiene de la misma.
3. Formular la política a seguir para despertar o fortalecer la imagen deseada.
4. Planear los medios a utilizar para llegar hasta el público receptor.
5. Evaluar los resultados y reiniciar el proceso nuevamente.

Al respecto, el especialista en el tema, Gustavo Cirigliano nos habla de once principios de las relaciones públicas, mismos que conforman una especie de “endecálogo” de las agencias o departamentos de esta disciplina:

1. Identificar o determinar los públicos.
2. Estudiar los públicos.
3. Investigar, mediante técnicas científicas, las conductas y actitudes de los públicos.
4. Buscar las causas de las malas e inadecuadas relaciones públicas.
5. Asegurarse de que la propia casa esté en orden, al dirigirse a los públicos.
6. Planificar el programa.
7. Asegurar que el plan y las actividades de relaciones públicas de la empresa o institución sean un camino de doble mano, que va hasta el público para dar y para recibir de él.
8. Uso eficiente de los medios de difusión.
9. Adaptar el programa a los públicos.
10. No descuidar a los líderes de los grupos.
11. Evaluación continua de los resultados.<sup>137</sup>

#### **2.2.2.4. Diferencias entre una agencia y un departamento de relaciones públicas**

Numerosas y muy importantes son las aportaciones que las relaciones públicas pueden dar a las organizaciones tanto públicas como privadas. Si la organización pretende ser competitiva en un mercado, o simplemente darse a conocer, tiene que realizar siempre relaciones públicas para informar y generar una buena imagen de pertenecer o tener algún tipo de relación con esa organización, ya sea como público interno o externo.

---

<sup>137</sup> CIRIGLIANO, Gustavo, *Manual de... op. cit.*

“La función se puede ejercer en tres formas: por medio de una firma consultora especializada; mediante un departamento interno, o haciendo una combinación de estas dos opciones”<sup>138</sup>.

Las agencias de relaciones públicas se contratan por varias razones, una de ellas es porque la organización es demasiado pequeña como para emplear personal de relaciones públicas o para proporcionar conocimientos especiales, además de que al ser externas pueden ser más objetivas. Sin embargo, hay organizaciones que prefieren tener más control sobre el manejo de los asuntos relacionados con su comunicación organizacional, por lo que optan por desarrollar departamentos propios de relaciones públicas.

“... hay empresas que tienen departamentos de relaciones públicas internos y que son muy buenos, lo importante es que den a conocer hacia fuera lo que es la empresa, sólo que hay empresas que prefieren hacerlo por fuera y otras que dicen, yo prefiero contratarlo por fuera pues no tengo a la gente indicada para el puesto o para hacer mi estrategia”.<sup>139</sup>

Lo importante es que las funciones y prioridades, ya sea de la agencia independiente o del departamento interno, serán siempre las mismas y en beneficio total de la organización.

“Es imposible decir si, en general, un departamento de relaciones públicas es mejor que una consultoría de relaciones públicas o viceversa. Mucho depende de la naturaleza de la compañía y de sus necesidades de comunicación”.<sup>140</sup>

Incluso podemos hablar de grandes consorcios, organizaciones de trascendencia a nivel mundial que optan por contratar a diferentes agencias, una para cada tipo de público llegando a tener hasta cinco diferentes agencias de relaciones públicas, o bien, por el contrario, están las que prefieren generar enormes departamentos internos para salvaguardar su información confidencial dentro de su misma organización.

#### **2.2.2.4.1. Agencias externas de relaciones públicas**

“Las necesidades comunicativas de la empresa o institución pueden ser asumidas por empresas de servicios dedicadas a este negocio. Pueden ser personas o equipos independientes o integrados en corporaciones o agencias que además ofrecen otros servicios, como el de consultoría”.<sup>141</sup>

---

<sup>138</sup> BONILLA Gutiérrez, Carlos, *La comunicación. Función básica... op. cit.*, p. 96.

<sup>139</sup> Entrevista con la Licenciada Andrea Munguía, Directora de cuenta de la Agencia de Relaciones Públicas Porter Novelli.

<sup>140</sup> JEFKINS, Frank, *Comercialización actual*, Trillas, México, 1997, p. 275.

<sup>141</sup> ARAGONÉS, Pau, *Empresa y medios de comunicación*, Gestión 2000, Barcelona, 1998, p. 145.

Podría decirse que las ventajas de contar con una agencia de relaciones públicas independiente a la organización misma comienzan con la objetividad que representa el no formar parte del personal de la organización, sino ver a ésta desde fuera, compenetrándose con sus objetivos, misión, visión y valores, pero sin estar involucrado y/o directamente afectado por problemáticas internas.

También, referente a este tipo de ventajas, es indispensable hablar de la especialización en cada persona que integra una agencia de relaciones públicas y que cuenta con la preparación y experiencia necesaria para llevar a la organización a alcanzar sus objetivos de una manera más productiva y práctica que si se hiciera a través de un departamento interno que tal vez no cuente con esa especialización exigida por el mercado.

Las agencias especializadas tienen experiencia y cualificación en diversos campos y eso deriva en que entiendan el lenguaje de las organizaciones, sus procesos y sus políticas a efecto de un mejor desempeño para la planeación, diseño y operación de sus programas de comunicación y difusión pública. Por otra parte, en la mayoría de las ocasiones, cuentan con más recursos en lo que se refiere a bases de datos y un mejor conocimiento del perfil y sistema de trabajo de los distintos grupos de periodistas asignados por sus medios para trabajar en función de determinados temas de forma más especializada.

La especialización representa también, conocer y entender el significado de los términos técnicos, el desarrollo de su mercado, las relaciones de ese sector con las autoridades o con otros ramos productivos, de sus implicaciones en la economía en general, etcétera. Eso posibilita una mejor redacción de comunicados y otros materiales de prensa, para sostener una comunicación más efectiva con los periodistas especializados, todo en beneficio de la imagen pública de las empresas representadas.

Al respecto, una agencia de este tipo está ampliamente familiarizada con problemas de crisis y prevención de las mismas, lo cual representa un plus para cualquier tipo de organización.

El mercado de las agencias de relaciones públicas cada día es más competitivo, en donde los servicios especializados marcarán la tendencia a seguir. El reto es ofrecer ventajas competitivas a favor de los clientes y mejores condiciones para el posicionamiento de su imagen. El camino es la calidad y la ética en el servicio.

Por otra parte, entre las desventajas de una agencia externa podríamos citar su posible falta de continuidad en la cercanía de la organización, en algunos casos, un compromiso menos representativo que si se tratara de un departamento interno, el posible resentimiento de personal interno de la organización y tal vez, lo más importante, los costos son más altos tratándose de una agencia de relaciones públicas que de un departamento interno.

#### **2.2.2.4.2. Departamentos internos de relaciones públicas**

Al contar con un departamento propio de relaciones públicas dentro de la misma organización, éste puede tener ventajas como el acceso directo y constante a la alta dirección, una mayor cercanía que probablemente derive en una agilización para la respuesta a solicitudes, identificación de metas y sentimiento de pertenencia y compromiso con la organización por parte de quienes integren el departamento de relaciones públicas.

Estando el departamento dentro de la organización puede ser un tanto más amplia la identificación de las metas y los objetivos de la misma, además, las cuestiones económicas y de eficiencia pueden estar controladas más directamente.

En cuanto a desventajas ante una agencia externa, podemos nombrar un posible menosprecio por la pericia de los consultores, mismos que pueden encasillarse en su forma de pensar y en sus ideas, obstáculos en los ascensos, y demás problemáticas internas de la organización que los pueden llegar a contaminar y a hacer menos objetivos.

Ahora bien, el que tal vez se tienda a ser menos objetivo se nivela en la balanza, considerando beneficios como que los costos son menores para la organización y, además, que la información que se maneje puede estar más controlada en el aspecto de que todo se trabajará internamente y nunca saldrá de la organización.

Finalmente, hablando de cuestiones de costos y economía, es importante en este punto destacar que, ya sea tratándose de una agencia externa o de un departamento interno, las relaciones públicas siempre resultan un plus en cuanto al ahorro de capital, porque evitan los costos de litigios, regulación, legislación, campañas de presión o pérdidas de ingresos debidos a la mala relación con los públicos. Además, esta disciplina invariablemente ayuda a las organizaciones a ahorrar dinero al representar una buena inversión, puesto que su costo está por debajo del que implican el marketing y la atención al cliente.

### **3. Conclusiones del Capítulo III**

Se dice por ahí que en la medida que una organización tenga buenas relaciones públicas con todos y cada uno de sus públicos, en esa medida podrá decirse que la organización tendrá éxito.

De esta forma, podemos llegar a la conclusión de que las relaciones públicas son una disciplina de gestión que lleva las bases de las relaciones humanas “individuo-individuo” a un ámbito social y económico “individuo-organización”, intentando persuadir y moldear la opinión pública respecto a la imagen que la organización en cuestión desea transmitirles, a través del uso de una comunicación organizacional que se vale de recursos que incluyen elementos como la creatividad en la transmisión de ideas e información.

Las relaciones públicas son una disciplina aplicada que utiliza distintas técnicas para alcanzar los procesos de comunicación entre individuos y colectividades o entre colectividades. Son relaciones de tipo asociativo, puesto que están destinadas a crear modos de convivencia, considerando que su objetivo es de carácter socioeconómico, humano y ético. Su norma básica es la actitud de servicio y también es la herramienta ante su tarea del manejo de la imagen y reputación de una organización. Sus elementos a trabajar, los públicos internos y externos de ésta.

La existencia y el papel de las relaciones públicas en las sociedades actuales, vienen a ratificar hechos como el de que toda empresa se debe a un público y si es desconocida por éste, a efectos prácticos, es equivalente a que no existiera; de igual manera, si la empresa llegara a contar con una imagen desfavorable de acuerdo a lo que desea proyectar ante su público externo real, estará destinada al fracaso; y por último, toda actividad basada en la falsedad, dentro del ámbito de las relaciones públicas, implicará para la organización que atañe, el riesgo de desaparecer.

Actualmente las relaciones públicas resultan de vital importancia para todo tipo de organizaciones, llámense gobierno, hospitales, empresas particulares o negocios de ventas, etcétera. Todas las actividades humanas, aun cuando sean preponderantes y extraordinarias, requieren ser reconocidas públicamente para poder ser acogidas o rechazadas por la sociedad y las relaciones públicas junto con sus agencias y departamentos, son especialistas en ello.

Las relaciones públicas son una de las palancas más poderosas para impulsar el desarrollo económico y social de una organización y, en general, de la sociedad moderna, misma que exige cada vez más un grado de atención mayor a la opinión pública. La organización que actúa en el seno de la sociedad no puede aislarse, por el contrario, debe vivir en atención al vínculo y relación con sus públicos, tanto externos como internos, de sus objetivos y procedimientos a fin de crear vinculaciones provechosas para ambas partes mediante la concordancia de sus respectivos intereses.

Hoy, los directivos de las organizaciones empiezan a comprender finalmente la importancia que representa este hecho para subsistir y alcanzar sus objetivos. Al parecer, las organizaciones por fin comienzan a dejar de vivir siendo literalmente un misterio para sus públicos, dando pie a la integración tan necesaria para que formen parte de una misma estructura, de un mismo sistema, de un mismo organismo cohesionado, a través del mencionado “sistema nervioso” de las organizaciones, de la comunicación organizacional, y de las “venas” que lo recorren de pies a cabeza, las relaciones públicas.

Conforme a ello, podemos citar diez palabras clave para las relaciones públicas y su papel en las organizaciones actuales: organización (entendiéndose dentro de ella toda la identidad corporativa y razón de ser de ésta), comunicación, imagen, reputación, público, confianza, percepción, credibilidad, estrategia y ética.

## Capítulo IV

### La comunicación organizacional integral en las organizaciones mexicanas La propuesta de un enfoque de planeación estratégica comunicacional y el papel de las relaciones públicas

Hasta este punto de la investigación se ha analizado lo que es la comunicación organizacional y el papel que juegan las relaciones públicas dentro de las organizaciones que conforman los sistemas sociales de hoy en día. Sin embargo, el punto más importante de todo esto radica en comprender realmente la importancia que representa cada una de estas disciplinas como parte integral de una planeación estratégica para dichas organizaciones.

El problema es que esa comprensión parece pertenecer a una minoría dentro del sector organizacional y, más aún, dentro del sector académico, mientras que la gran mayoría parece continuar ubicando todo aquello relacionado con la comunicación como un simple “lujo” para una organización o empresa, como algo que ni siquiera mereciera la pena ser estudiado en el campo de las organizaciones, para muestra el hecho de que, hoy en día, en las carreras universitarias en nuestro país en el ámbito de la administración dicha área de estudio pareciera prácticamente no existir. Si bien forma parte de algunas carreras de comunicación, esto es dentro de áreas relacionadas meramente con las ciencias que comparten el mismo nombre, las de la comunicación, mas no con las de la administración, lo cual genera que los especialistas en el área dominen una parte del todo (la comunicación) pero desconozcan la otra (la administración).

Tal situación tiene su más fiel reflejo en el ámbito organizacional, en donde se desdeña a la comunicación y a sus virtudes respecto al área administrativa. De ahí que al momento de hacer un recorte de personal, el primer departamento que es eliminado es el de la comunicación o las relaciones públicas –si es que existen–.

Derivado de ello es que en las organizaciones de hoy en día se perciba a la comunicación y a la administración como cuestiones alejadas, y que la comunicación organizacional pocas veces sea relacionada con la planeación estratégica de una organización, ya ni pensar siquiera en que sea equiparada con ella con base en un plan comunicacional que involucre como primer actor al área de las relaciones públicas.

De todas estas problemáticas surgen el análisis y la propuesta que se concluyen en el presente capítulo, en donde se pretenden conjuntar los conocimientos previos, destacando la jerarquía que representan las disciplinas hasta aquí analizadas para cualquier organización.

## **1. La necesidad de un plan integral de comunicación organizacional. Problemáticas y perspectivas**

*“Nada que se diga es eficaz si no es congruente con lo que se es y lo que se hace”*  
Xavier Ávila Guzmán

La historia no da saltos, la evolución de las sociedades, como la de las organizaciones y la de los individuos, lleva un ritmo de crecimiento y desarrollo, a la par de sus necesidades. Entre las necesidades que demandan las sociedades actuales está la de que el hombre se convierta nuevamente en un ser humano, lo mismo pasa con las organizaciones, y tal parece que el momento en el que las relaciones humanas cobren su sitio dentro de ellas se hace cada vez más necesario. Relaciones humanas que se basan en la disciplina que hace a los hombres interrelacionarse unos con otros: la comunicación. Y en este caso, la comunicación llevada a las organizaciones con base en las relaciones entre quienes las conforman y en una debida planeación. En otras palabras, en la comunicación organizacional como el sistema nervioso que da vida a la planeación integral dentro de la organización.

### **1.1. Retos a resolver a través de la comunicación organizacional**

“Las relaciones públicas es una profesión que contribuye con base en la comunicación estratégica, a la consecución de los objetivos de una organización pública o privada de manera sustentable y en armonía con la sociedad que la rodea”.<sup>142</sup>

Pese a ser un proceso vital para las organizaciones, la comunicación organizacional, en su práctica, la mayoría de las veces sigue siendo minimizada y recluida en un “Departamento de marketing”, como si fuera tarea propia de éste y no de la planeación estratégica generada por la misma presidencia o dirección general de la organización, es decir, desde sus más altos niveles.

La comunicación organizacional y su representante en tantas ocasiones en la práctica, las relaciones públicas, son así reducidas en múltiples ocasiones a un nivel operativo que consiste en la mera generación de cuestiones periodísticas, distribución de mensajes informativos y organización de eventos (si se corre con suerte). Situación que nada tiene que ver con la esencia de la comunicación organizacional y de las relaciones públicas y con la amplia alternativa de crecimiento que pueden representar como estrategia empresarial para cualquier organización.

Los especialistas en la materia coinciden en que la principal raíz de este problema se centra en que para la sociedad en general aún resulta muy confuso lo que significa en sí misma la comunicación –puede darse el caso de que para la organización y sus altos directivos represente una cosa mientras que para sus públicos se algo diferente, y

---

<sup>142</sup> [www.prorp.org.mx](http://www.prorp.org.mx)

mientras unos creen que se comunican, los otros consideran que no es así, y en ese momento comienzan a surgir conflictos— y más aún la comunicación organizacional y el papel que realmente juega dentro del ámbito de las organizaciones, situación que también afecta a las relaciones públicas:

“Yo creo que lo que ha habido es una interpretación tal vez no muy clara de lo que significa el papel y el valor de la comunicación para una organización. Pero aquí se trata básicamente de cuestiones de interpretación porque precisamente a veces se cae en este universo de terminología...

El punto es precisamente en qué momento se está entendiendo correctamente el valor de la comunicación para una organización y de qué manera puede contribuir con ella”.<sup>143</sup>

Muchas veces se puede considerar como una difusión simplemente, sin ver más allá de lo que implica incorporar el ejercicio de la comunicación como tal, esto es, el análisis, la investigación, los diagnósticos, el encontrar todos estos antecedentes útiles para una organización al momento de interrelacionarse con sus diversos públicos y tomar decisiones.

Esta situación proviene de varios factores:

1. La falta de orientación y relevancia desde las instituciones académicas.
2. La complejidad por comprender y desarrollar actividades integrales.
3. El olvido de la comunicación como base del crecimiento y desarrollo de los seres humanos.

### **1.1.1. La falta de orientación y relevancia desde las instituciones académicas**

“La comunicación puede mejorar los baches y mejorar el camino hacia el éxito, pero no siempre le conseguirá lo que usted quiere. Si la calidad de la comunicación es mala, es probable que los resultados sean decepcionantes”.<sup>144</sup>

Como podremos analizarlo un poco más adelante, esta representa una de las principales problemáticas desde donde se genera la raíz de muchas cosas debido a que la confusión de los términos y de las áreas mismas relacionadas con el tema y pertenecientes a las ciencias de la comunicación (comunicación organizacional-relaciones públicas-publicidad-marketing) parece venir desde las aulas, en donde los estudiantes muchas veces aún no distinguen perfectamente de lo que se trata cada área, en qué puntos convergen y en cuáles no.

---

<sup>143</sup>Entrevista con el Maestro Clemente Sánchez Uribe, Vicepresidente de la Asociación Mexicana de Comunicadores (AMCO) y Coordinador del Área de Comunicación Organizacional de la Universidad Anáhuac del Norte.

<sup>144</sup> ADLER, Ronald B. y Jeanne Marquardt Elmhorst, *Comunicación organizacional... op. cit.*, p. 12.



Por ende, si quienes van egresando de las aulas hacia el ámbito organizacional no tienen bien definido lo que es cada disciplina y los alcances que puede generar para una organización, mucho menos podrán transmitirlo ni destacar a la comunicación organizacional y las relaciones públicas dentro del lugar prioritario que debieran tener a la par de la planeación estratégica y de manera definitivamente cercana a la alta dirección de la organización.

De ahí la importancia de esta problemática y la necesidad de erradicarla desde las aulas mismas.

### **1.1.2. La complejidad de comprender y desarrollar actividades integrales**

En teoría, el grado de confusión en torno a lo que representa generar mecanismos eficaces de comunicación dentro de una organización ha ido disminuyendo, sin embargo, en la práctica nos topamos con una problemática, todavía no se comprende cabalmente el concepto de función integral de la comunicación, por lo que aún encontramos dentro de las organizaciones esfuerzos aislados que no se integran en una estrategia de desarrollo de comunicación organizacional integral.

Podríamos decir que para que la comunicación organizacional sea realmente reconocida como un proceso integral para las organizaciones debe destacarse y llevarse a la práctica un esfuerzo conjunto en el que se trabaje desde la alta dirección contemplando a cada uno de los públicos de la misma, internos y externos, para, con base en ello, ocuparse del análisis, planificación, implementación y control de todos los contactos, medios, mensajes y herramientas de comunicación que pueden dar forma a un plan integral de trabajo como tal, un plan en el que todos los departamentos de la organización, todos sus empleados y públicos internos, correlacionados con los externos y enlazados por las estrategias de comunicación organizacional enfocadas hacia objetivos seleccionados, deriven en una mayor eficiencia, eficacia, mejora y coherencia de los esfuerzos mutuos, en beneficio de las necesidades y objetivos propios y comunes.

Al respecto, vale destacar la definición de la Doctora María Antonieta Rebeil Corella:

“Por comunicación integral en las organizaciones e instituciones se entiende aquella que dentro de los sectores público, privado y social se da a la tarea de fortalecer la contribución positiva de quienes integran la organización o institución y busca abrir espacios para la discusión de los temas esforzándose por lograr soluciones colectivas que las hagan más sólidas, productivas y sustentables. La comunicación integral en las organizaciones e instituciones incluye tres dimensiones: a) comunicación interna u organizacional enfocada a la búsqueda de la integración y la corresponsabilidad, b) comunicación corporativa dedicada a la creación y mantenimiento de la buena imagen de la unidad de negocios o

institución, y c) la publicitaria o mercadológica cuya finalidad es la realización de los productos y servicios en el mercado o en la sociedad”.<sup>145</sup>

### **1.1.3. El olvido de la comunicación como base del crecimiento y desarrollo de los seres humanos**

Aunque resulte una paradoja, pese al gran desarrollo tecnológico que hoy en día nos facilita muchas y muy variadas y completas opciones para comunicarnos, ya sea como individuos o como parte de una organización, la verdad es que el ser humano parece estar cada vez más cerca de las máquinas y más lejos de los otros seres humanos.

En el afán de la modernización y de vivir en una sociedad consumista en donde la plusvalía y las cuestiones monetarias parecen dominar a las demás, el mundo se ha olvidado que la base para el desarrollo en cualquier círculo, sea familiar, social o laboral, es la comunicación. Motivo a partir del cual se deriva el hecho de que dentro de las organizaciones se minimice y se deje de lado la importancia que representa ésta, lo que es uno de los obstáculos más grandes y que sólo puede combatirse con el conocimiento de lo que es realmente la comunicación y de las bases que sienta para cualquier tipo de crecimiento entre los seres vivos.

De no haber comunicación no hay nada. Es lo único que hay que comprender, dentro y fuera de las organizaciones, para poder romper esta barrera.

Finalmente, entre las tareas pendientes para las que la comunicación organizacional y las relaciones públicas se ubiquen como una base del crecimiento y desarrollo humano, social y organizacional, destacarían principalmente:

- Aclaración del papel de las relaciones públicas y la comunicación organizacional.
- Desarrollo profesional y educación especializada.
- Mayor vinculación académica con las organizaciones.
- Mayor entendimiento entre los directivos de las organizaciones.
- Mayor cooperación con las ciencias sociales.
- Mejores contactos internacionales.
- El desarrollo de la ética y conciencia social.

## **1.2. La comunicación organizacional como necesidad de la organización mexicana**

*“El silencio no es rentable”*  
Herb Schmertz

Los activos más valiosos muchas veces son los intangibles. Tal es el caso de las organizaciones, uno de los factores más determinantes sobre lo que son y lo que

---

<sup>145</sup> <http://comunicacionestrategicaenorg.blogspot.com/search/label/comunicaci%C3%B3n%20integral>

pretenden llegar a ser, suele ser el nivel de comunicación interna y externa que les caracterice.

El clima organizacional, la cultura del trabajo, la concepción que se tenga de la organización por parte de sus clientes, competencia y demás públicos externos, dependen de ese nivel y con mucho de la comunicación organizacional.

Hoy en día, es palpable la necesidad de voltear la mirada sobre el valor que se le da a la comunicación dentro de las organizaciones, pues prácticamente es una situación que se deja de lado. Lo más grave es que el hecho de que se deje de lado y se minimice su importancia no significa que no afecte a la organización, por el contrario, como bien decíamos en un el capítulo primero de esta investigación, la comunicación siempre existe, no hay posibilidad de que haya una “incomunicación”, buena o mala, pero siempre está ahí.

Así, dentro de una organización, es un error pensar que no afecta en nada el hecho de que no haya un área que involucre las tareas de la comunicación organizacional, pues como no la hay, no puede haber elementos comunicacionales en contra. Sí los hay y muchos, no por cerrar los ojos ante su presencia quiere decir que esos elementos no estén ahí y en contra de la organización.

La comunicación ha sido un factor determinante para las organizaciones desde siempre, sin embargo, hoy en día su importancia ha tomado un papel aún más prioritario, generando, a su vez, nuevas necesidades, como son:

- Un enfoque estratégico integral.
- Preponderancia de la comunicación interpersonal.
- Utilización de recursos externos a la organización.
- Incorporación de nuevas tecnologías de la comunicación.

Una comunicación efectiva dentro de las organizaciones puede generar muchos beneficios para ésta y sus diversos públicos, como pueden ser la generación de estrategias efectivas, resultados financieros, oportunidades de desarrollo profesional, mejor posicionamiento de la organización con respecto a su competencia, mayor información y apertura en la cultura organizacional, un mejor clima organizacional, mayor claridad y cohesión en las políticas y procedimientos administrativos, logros en materia de calidad y productividad, además de alimentar una mayor cohesión de los públicos, información sobre la fuerza de ventas y demás sucesos externos que pueden afectar a la organización, entre otros.

Esto es, contribuye en buena medida a interrelacionar también a esos diferentes públicos entre sí, lo cual, junto con la filosofía o cultura corporativa representan un factor determinante para el éxito de cualquier organización y plan estratégico realmente

funcional, en el cual se sepa con exactitud lo que la organización es y hacia dónde se desea llegar, cual si se tratara de una brújula.

“Hoy día la comunicación organizacional, no es una opción elegible por los empresarios es una necesidad. En el mundo de los intangibles lo que tiene peso son la marca, la calidad, control ambiental, trabajo en equipo, las relaciones, la identidad, innovación, creatividad y la inteligencia empresarial. No es un lujo que una pequeña o mediana empresa tenga un comunicador organizacional, se muestre a través de la Internet o sensibilice a los trabajadores para producir en equipo, obtener metas colectivas, o competir en el mercado”.<sup>146</sup>

Así, la comunicación existe, queramos o no, y de no haber un plan comunicacional será muy difícil que esa comunicación sea manejada y muy posible que sus resultados se reviertan en contra de la organización misma.

De no haber un plan de este tipo es muy poco probable, por no decir imposible, que una organización logre tener una imagen positiva y un nivel de prestigio que le permita alcanzar sus metas para poder subsistir.

Es necesario comunicar lo que se hace en una organización hacia fuera de ella y comunicar lo que se pretende hacer hacia dentro.

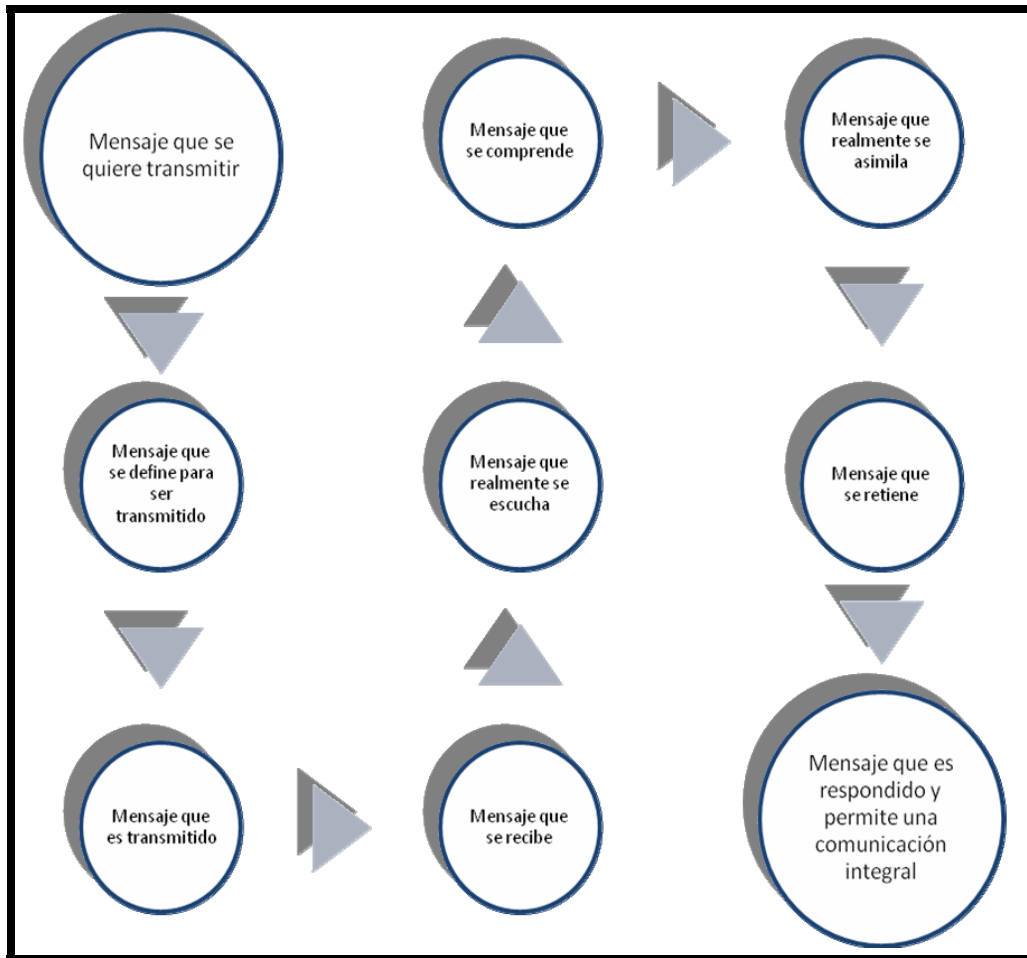
Hasta este punto de la investigación hemos constatado que la comunicación es el día a día de las organizaciones, desde un simple saludo y el clima organizacional que se vive dentro de éstas hasta la relación que se tiene con sus públicos externos, qué tanto se les conoce y en qué momento tienen contacto con la organización.

Desconocer esta realidad, lleva a unas relaciones interpersonales que se desarrollan sobre rumores y suposiciones que desvirtúan y/o bloquean todo intento de comunicación; y que finalmente pueden llegar a la desintegración en lo que se puede creer es comunicación y que en realidad no pasa de ser un simple monólogo, cuando mucho. Esto es, existe un mensaje que se desvirtúa a lo largo del proceso comunicacional, como podemos apreciarlo en el siguiente esquema:

---

<sup>146</sup> <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiores/n32/mvalle.html>

## El mensaje en el proceso comunicacional



Fuente: Elaboración propia.

Del mismo modo en que no se puede perder de vista que la organización como tal tiene una misión y unos objetivos, tampoco es posible restar importancia a la comunicación en ella.

El hombre como ser social necesita del grupo para su subsistencia, para desarrollarse, y esta situación se hace extensiva a las organizaciones, en las cuales la comunicación organizacional va desde esa necesidad de subsistencia hasta la representación de un sistema estratégico de planeación para generar una ventaja competitiva y un valor agregado dentro del sistema social al cual pertenece la organización misma.

## **2. La comunicación organizacional y las relaciones públicas como planeación estratégica**

La comunicación organizacional como las relaciones públicas no son algo que se prenda o apague con un botón y es importante considerar que para que funcionen es preciso que haya constancia y tenacidad puesto que no se trata de disciplinas que generen resultados inmediatos sino de una planeación a mediano y largo plazo.

Ambas representan disciplinas que más allá de merecer una simple planeación precisan formar parte prioritaria de la organización para, de manera conjunta con la alta dirección, representar la definición de la planeación estratégica de ésta; de ahí su real importancia y carácter definitorio para las organizaciones de hoy en día, en las que (en la mayoría de las ocasiones) en lugar de reconocérseles dicha prioridad, se les recluye como parte mínima de alguno de los departamentos, o bien, ni siquiera alcanzan ese beneficio.

### **2.1. Las nuevas concepciones de la comunicación organizacional. El futuro**

Por lo general, la mayoría de las organizaciones en el México de hoy, se enfrentan a problemáticas como la falta de normas y políticas adecuadas, comunicación interna deficiente y poca información que fluya al exterior a través de los medios idóneos para llegar al público deseado. Peor aún, muchas de estas organizaciones ni siquiera se enteran que cuentan con esas problemáticas, saben que algo está mal pero no logran ubicar cuál es la raíz del asunto y por ende, nunca actúan sobre él y solamente se abocan a atender cuestiones superficiales y no de fondo.

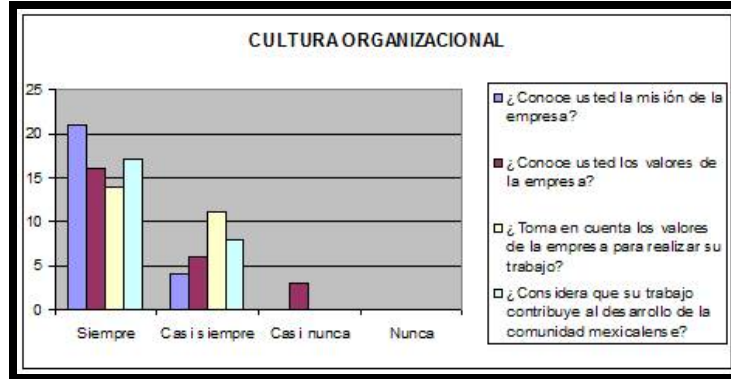
“Cualquier organización que no tenga una cultura cohesionadora que promueva sus intereses, encontrará muy difícil poner en marcha un programa de identidad corporativa”.<sup>147</sup>

De acuerdo con la teoría social, la cultura, se desarrolla a través de la interacción humana y es un resultado de la experiencia social, esto es, de la comunicación.

Al generar la comunicación una cultura dentro de la organización que involucre a todos sus miembros, que represente una adaptación tanto de éstos a la organización como de la organización a ellos (como se mencionaba ya en el capítulo segundo del presente estudio), todo ese proceso de integración y ese clima y cultura organizacional identificarán a la organización realmente como un ente social con vida propia, que interactúa hacia dentro y fuera de sí misma, que se distingue por sus modos de pensar, sentir, actuar y por la forma en que se coacciona con respecto a su entorno y sistema social. Todo lo cual bien puede ser considerado como una ventaja competitiva para la organización, situación que deviene directamente en una clara estrategia empresarial como parte de una planeación comunicacional.

---

<sup>147</sup> *Manual de imagen corporativa*, citado en GARRO Paulin, Ma. Alicia, *Proyecto de nueva imagen... op. cit.*, p. 53.



Fuente: <http://www.gestiopolis.com>

Esta cuestión nuevamente nos habla de la importancia de una planeación estratégica adecuada, de contar con una clara perspectiva de los objetivos, misión, visión y valores de una organización, porque si bien éstos son su esencia, la comunicación precisa de los mismos resulta trascendental para definir y difundir su adecuado manejo y tener un panorama claro para generar las estrategias más acordes, además de reforzar los procesos de integración y motivación dentro y fuera de la organización.

“La cultura de la organización y las pautas de comunicación que se establecen entre sus miembros están estrechamente unidas. La primera va a afectar a las segundas y determinará, en muchos casos, su frecuencia, su calidad, su grado de formalidad y su dirección”.<sup>148</sup>

Una de las cuestiones que las organizaciones deben considerar entre sus prioridades es otorgarle a su recurso humano y a cada uno de sus públicos el valor que representa realmente, no solamente en el aspecto económico y remunerativo sino considerando todas sus necesidades. Esto es, no pensando únicamente en sus objetivos económicos con una dimensión interna (generar y distribuir equitativamente las ganancias), sino también desde la perspectiva social (producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades comunes y propias de cada público).

En ese andar por la comunicación y en búsqueda de una mejor integración dentro de las organizaciones, es necesario tener como meta una combinación óptima de todo ello, con la idea de satisfacer a sus diferentes públicos no solamente en el aspecto económico sino en todos los demás, pues a final de cuentas, eso deriva también en la imagen y reputación de la organización, así como en las actitudes y decisiones que sus públicos tomen en lo que respecta a ella.

Tal puede ser el caso de la adquisición de un producto, en donde la decisión de compra puede tomarse con base en comparar una marca con otra y dar preferencia a la que

<sup>148</sup> FERNÁNDEZ Collado, Carlos (Coordinador) *La comunicación... op. cit.*, p. 114-115.

pertenece a una causa social, por considerar que representa a una organización con una mejor imagen y reputación social y que de alguna manera, al comprarlo, se está colaborando con esa “buena causa”.



Fuente: Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad (AMAP). Estudio sobre las actitudes de los consumidores frente a la responsabilidad social 2005



Fuente: Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad (AMAP). Estudio sobre las actitudes de los consumidores frente a la responsabilidad social 2005

Como bien decíamos, al hacer referencia al hecho de que actualmente entre las empresas se promueva la idea de hacer acciones sociales o altruistas, se trata de un punto intrínsecamente relacionado con esto, tal como lo comenta la especialista en comunicación organizacional, Doctora María Antonieta Rebeil Corella:

“La empresa socialmente responsable es necesariamente una empresa que deriva sus principios y sus funciones desde la ética. Ello le implica un compromiso con los principios y valores rectores pensados desde las intencionalidades y del comportamiento ético. Le implica también la generación de la riqueza, en el marco del respeto infinito de las personas que la integran, así como de los públicos que tienen que ver con ella. La empresa socialmente responsable se compromete a proporcionar bienes y servicios de calidad a la



sociedad. La generación del mayor número de empleos posible, es otra característica de una empresa que se dice responsable socialmente”.<sup>149</sup>

De ahí que hagamos referencia directa a la ética que tanta importancia representa en el ámbito de la comunicación organizacional, considerando que en sus manos se encuentra información por demás valiosa para la organización, así como los elementos que configurarán ese plan integral que pueda llevarla hacia el camino deseado.

Por otra parte, hoy se habla de una “organización comunicativa”, término concebido por el Doctor Sven Hamrefors, luego de investigar en Suecia cómo los comunicadores profesionales pueden contribuir al liderazgo en sus organizaciones y concluyendo que la información y la comunicación pueden ser usadas para crear un liderazgo interno que, a su vez, logrará un mayor grado de eficacia externa:

“Como parte de los hallazgos, se define que en el mundo actual ya no existe una línea recta entre la empresa y el consumidor. Hoy, las organizaciones deben mantener su posición ante una red de diferentes públicos (*stakeholders*), la cual es la que decide si la empresa tiene un valor suficiente para mantener su sitio. La compañía puede ser remplazada en cualquier momento. Por eso, se ven obligadas a encontrar la situación perfecta en donde, gracias al valor desempeñado, no puedan ser remplazadas. La clave para lograrlo proviene del desarrollo de las capacidades de comunicación. Aquí es donde el comunicador aparece para salvar el día”.<sup>150</sup>

Así, la llamada organización comunicativa representa a las organizaciones de hoy en día, en las cuales resulta preponderante colocar las tareas de la comunicación organizacional en el punto exacto de la dirección ideológica de la organización. Este estudio, de hecho, determina que dicha dirección puede definirse en cuatro formas básicas: como un sistema de construcción, como mediación, como *coaching* y como mecanismo influenciador.

Es decir, el papel de la comunicación y de los comunicadores organizacionales, no es lineal, debe llevar a cabo varias fases para alcanzar exitosamente esa meta dirigir la ideología de la organización y de dar muestra de la relación directa que mantiene con la rentabilidad de una organización.

## **2.2. El papel de las relaciones públicas ante un plan integral de comunicación organizacional**

Las ciencias de la comunicación son la base de las actividades de las relaciones públicas. Para obtener resultados adecuados, los especialistas de éstas han de tener

---

<sup>149</sup> <http://comunicacionestrategicaenorg.blogspot.com/search/label/comunicaci%C3%B3n%20integral>

<sup>150</sup> [http://www.procorp.org.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=90%3AAla-organizacion-comunicativa&catid=4%3Aarticulos&Itemid=7&lang=es](http://www.procorp.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=90%3AAla-organizacion-comunicativa&catid=4%3Aarticulos&Itemid=7&lang=es)

presente la importancia de las comunicaciones, la cual consiste en poner adecuado ropaje a las palabras y hacer uso de los distintos tipos de comunicación para que puedan comprenderse claramente y ser inequívocos.

“La perspectiva a futuro es que los empresarios entiendan lo que son las relaciones públicas y que RP va a ser la que domine la parte de la comunicación corporativa”.<sup>151</sup>

Esta es la visión de la Licenciada Carreño respecto a la situación actual y perspectivas de las relaciones públicas, de las cuales hay que decir que definitivamente representan el arte y ciencia social de la comunicación, que fungen como la práctica real del análisis de los públicos y sus tendencias, asesorando a los líderes organizacionales y llevando a cabo programas planeados de acción que serán tanto del interés de las organizaciones como del público.

Son una forma de comunicación preponderante, más aún tratándose de una comunicación organizacional integral, representan ese esfuerzo planeado y sostenido para establecer el entendimiento mutuo entre la organización y sus públicos.

“Se configuran así las Relaciones Públicas como la representación de los intereses legítimos del complejo corporativo institucional de la sociedad, pero al mismo tiempo como defensor de las convicciones más profundas de ésta, en cuanto colabora en la explicitación de su ‘norma de cultura’ y en su posterior aplicación por parte de aquél”.<sup>152</sup>

Así, en manos de las relaciones públicas de un plan integral de comunicación organizacional, se encuentran funciones como:

- Crear y desarrollar una imagen pública de la organización.
- Posibilitar un juicio de valor positivo sobre la organización.
- Fomentar la comprensión y familiaridad de los periodistas con la organización y su identidad corporativa y cultura organizacional.
- Permitir la transmisión de información y asimilación por parte de los diversos públicos de la organización.
- Buscar siempre la afinidad de lo comunicado con los criterios de la organización, su cultura, identidad, objetivos, valores, misión y visión.
- Actuar como fuente informativa sobre aspectos que puedan interesar a los públicos de la organización.

---

<sup>151</sup> Entrevista con la Licenciada Lorena Carreño, Presidenta de la Asociación Mexicana de Profesionales de Relaciones Públicas (PRORP) y Directora de la Agencia de Relaciones Públicas Marketing Q.

<sup>152</sup> BARQUERO Cabrero, José Daniel y Mario Barquero Cabrero, *El libro de oro... op. cit.*, p. 96.

Como encargadas de tan importante responsabilidad y en búsqueda de ese plan integral, para llevarse a cabo como tales, unas buenas relaciones públicas se basan en puntos como:

- Apreciación de la situación.
- Definición de objetivos.
- Definición de públicos.
- Selección de medios de comunicación.
- Cotización y estudio de presupuesto.
- Evaluación de los resultados.

Para conseguir el éxito dentro de una organización, las relaciones públicas deben basar su plan estratégico en principios como la búsqueda sin excepciones del diálogo, la credibilidad y la generación de mensajes comprensibles y consecuentes. Digamos que lo que pretenden las relaciones públicas es la institucionalización del diálogo social entre la organización y sus diversos públicos.

Un claro ejemplo del papel de las relaciones públicas dentro de un esquema integral para las organizaciones y de la influencia que sus resultados puedan propiciar para bien o mal de la organización, es la prioridad que esta disciplina representa para generar una “educación del mercado”, y que si bien tiene una relación directa con lo que es la mercadotecnia –punto que veremos a continuación–, más bien es derivado directamente del buen o mal manejo que se haya hecho de la imagen y reputación de la organización, puesto que de este factor emana la manera en la cual los diferentes tipos de público la visualizan y esto, a su vez, conlleva un elemento importante al momento en el cual la organización planea entrar al mercado con una campaña de publicidad o mercadotecnia.

Es decir, lo que hacen las relaciones públicas es abrir la mente de los diferentes públicos para que conozcan a la organización en forma y fondo, preparándolos para posteriores contactos con ésta, sean de mercadotecnia o de cualquier otra índole, así, previo a ello estará siempre la imagen que las relaciones públicas generaron en la mente de los públicos respecto a la organización.

“Por desgracia, es algo ignorado por aquellos comerciantes que colocan todas sus apuestas sobre los efectos del martillo de la publicidad o sobre la competitividad de los esquemas promocionales de ventas. Esto se debe a la antipatía de los comerciantes hacia las relaciones públicas. Éste es un tema raro o ligeramente esbozado, examinado en la mayoría de los libros de texto de mercadotecnia”.<sup>153</sup>

---

<sup>153</sup> JEFIKINS, Frank, *Comercialización actual... op. cit.*, p. 276.

El efecto de ésta, al igual que de otras técnicas más de las relaciones públicas, definitivamente abrirá el camino para cada uno de los departamentos que conformen la organización hacia el contexto que las rodea, lo cual seguramente repercutirá en el alcance de los objetivos establecidos, tanto a nivel de cada uno de esos departamentos como de la organización en general.

Esto es, la comunicación organizacional a través de sus diferentes armas y herramientas, como es el caso de la educación del mercado, abrirá las puertas para que la organización sea reconocida hacia dentro y fuera, proyectando a su exterior lo que se desea y preparando el camino para que los productos y/o servicios que ofrece la organización sean mejor aceptados, así como que la proyección e identificación con los públicos sean tan recíprocas y profundas como se desee.

Expertos en la materia de las relaciones públicas hablan de cuatro estados clásicos negativos (hostilidad, prejuicio, apatía e ignorancia) que los públicos pueden tener con respecto a una organización y que a través de un plan integral de comunicación y de relaciones públicas puede derivar en estados positivos y en beneficio de la organización (simpatía, aceptación, interés y conocimiento), llevando de la mala información y conexión de los públicos respecto a la organización, al conocimiento, al entendimiento y finalmente, a la identificación.<sup>154</sup>

---

<sup>154</sup> *Ibid.*, p. 265.



Fuente: Elaboración propia.

Si Peter Drucker hablaba de la importancia de la aplicación del conocimiento al trabajo como un punto clave para la productividad y el desarrollo de grandes economías, no podemos esperar menos si esa misma teoría se aplica al ámbito organizacional, entonces, si el conocimiento genera desarrollo y las relaciones públicas (como comunicación) generan conocimiento, estamos hablando de que las relaciones públicas generan desarrollo.

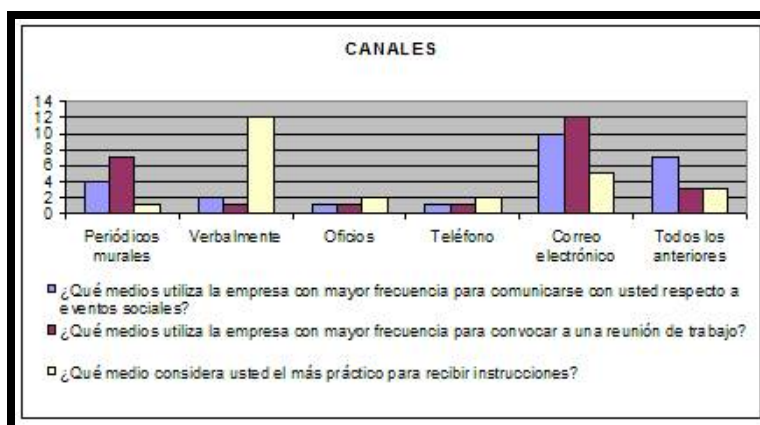
Conocimiento, comunicación y relaciones públicas en todos los ámbitos. Si los directivos conocen y se comunican con sus empleados y en general, con todos sus públicos y, a su vez, esperan la retroalimentación de éstos, habrá un buen flujo de información y de conocimiento, y por tanto, de desarrollo.

*“Uso el correo electrónico, principalmente, con mis empleados directos y personas con las que trabajo de manera estrecha: contadores, abogados, planeadores y demás. Pero otros también me mandan mensajes... Si ofrezco un*

*discurso o charla en alguna parte, al día siguiente tengo tres o cuatro mensajes de gente de la cual jamás he oído hablar, y siempre los contesto...*

*¿Se imagina usted a alguien por ahí que tiene la audacia de enviar un mensaje al presidente de esta enorme compañía y que después recibe uno de regreso? Le apuesto a que cada vez que alguien que no me conoce recibe una respuesta, una nota de agradecimiento o algo así, hay otras 300 personas más que se enteran del hecho. ¡Ésta sí que es una máquina que cambia la cultura y la comunicación!*"<sup>155</sup>

Comunicación es conocimiento, conocimiento que se transmite dentro y fuera de la organización, y que invariablemente derivará en la conducta de quienes lo reciban, de ahí que para algunos sea considerado como la columna vertebral de las organizaciones y el punto de partida para generar transformaciones dentro y fuera de éstas.



Fuente: <http://www.gestiopolis.com>

Las relaciones públicas son una ciencia de la alta dirección orientada a conseguir la credibilidad y confianza de los públicos mediante gestiones personales y sociales, utilizando técnicas de difusión y propagación, informando con base en la realidad de la organización ni más ni menos, en el tiempo y el momento oportuno, sobre las personas u organizaciones indicadas tras una investigación previa y en busca siempre de un beneficio mutuo.

“Las Relaciones Públicas Empresariales están basadas no sólo en una imagen mejor o peor de la organización, sino en la propia realidad empresarial del momento, ya que debe ir acorde siempre la calidad y resultados con la imagen. Una buena imagen es muy difícil de conseguir, pero muy fácil de perder si no se cuida constantemente por parte del especialista en Relaciones Públicas”.<sup>156</sup>

<sup>155</sup> ADLER, Ronald B. y Jeanne Marquardt Elmhorst, *Comunicación organizacional... op. cit.*, p. 29.

<sup>156</sup> BARQUERO Cabrero, José Daniel y Mario Barquero Cabrero, *El libro de oro... op. cit.*, p. 29.

Las relaciones públicas son la verdad de la organización comunicada a sus públicos para conseguir su comprensión, credibilidad y confianza, encabezada siempre por una buena imagen:

“Con la información de ambas partes, su objetivo tras haberla analizado desde el prisma empresarial y de imagen, será hacer coincidir el interés público con el privado, procurando que ambos se beneficien de ello”.<sup>157</sup>

Finalmente, las relaciones públicas no pueden concebirse fuera de un plan de comunicación organizacional integral, ya que son la manifestación concreta de la comunicación. Es a través de ellas que se establece el contacto con los diversos públicos y por ende, resulta impensable una planeación estratégica de comunicación organizacional en la cual no se contemple un papel protagónico de esta disciplina comunicacional.

“‘Relaciones Públicas’, se ha dicho muchas veces, es un camino de doble mano, es intercomunicación. Significa conectar, contactar la Institución y el Público en un nivel donde ninguno usa al otro, ni están reducidos al habitual contacto mínimo de utilización (compraventa), sino que ambos desean situarse en un nivel en el que la participada experiencia adquiera dimensión y dignidad humana”.<sup>158</sup>

Actualmente las relaciones públicas en nuestro país atraviesan por uno de sus mejores momentos:

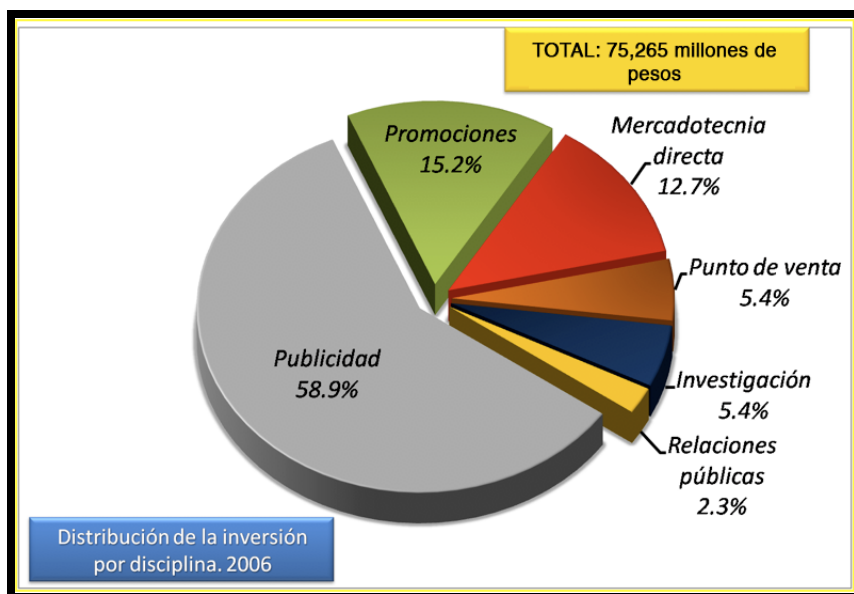
“La industria de las Relaciones Públicas trabaja en las bases de la planeación estratégica y en las políticas y métodos de la profesionalización del sector. Hablando del tamaño del mercado y su razón de evolución en México, en el Estudio Anual 2008 realizado por PRORP (Asociación Mexicana de Relaciones Públicas) se estima que la industria de las Relaciones Públicas en México en 2008 tuvo un valor de facturación de \$2,270 millones de pesos, lo que representa un 17% por encima de la cifra calculada con respecto al 2007. El aumento se debe a una mayor facturación por parte de las agencias participantes en el estudio, y al aumento en la base de cálculo en un 21% al haberse incrementado el número de éstas de 109 a 132 y de las empresas registradas con departamentos e inversión en actividades de Relaciones Públicas”.<sup>159</sup>

---

<sup>157</sup> *Ibíd.*, p. 34.

<sup>158</sup> CIRIGLIANO, Gustavo, *Manual de... op. cit.*, p. 41.

<sup>159</sup> [http://www.prorp.org.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=68%3Alas-relaciones-publicas-gozan-de-buena-salud-y-crecen-a-buen-ritmo&catid=4%3Aarticulos&Itemid=7&lang=es](http://www.prorp.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=68%3Alas-relaciones-publicas-gozan-de-buena-salud-y-crecen-a-buen-ritmo&catid=4%3Aarticulos&Itemid=7&lang=es)



Fuente: Confederación de la Industria de la Comunicación Mercadotécnica (CICOM).

La Confederación de la Industria de la Comunicación Mercadotécnica en sus estudios recientes, reconoce que los cambios en la comunicación por efectos de la globalización en los negocios han hecho que las relaciones públicas aumenten sus alcances “en beneficio de las personas, empresas y entidades gubernamentales”. En 2005 registraron una inversión en nuestro país de 1,216 millones de pesos. El crecimiento de esta disciplina en México se puede corroborar revisando los índices registrados en 2008 en que, de acuerdo con un comparativo con 2007, la disciplina alcanzó un crecimiento sobresaliente de un 17%, sin embargo, el camino aún es muy largo por andar.

Esto nos habla de las buenas perspectivas que se vislumbran para las relaciones públicas y para la comunicación organizacional, pues finalmente es inconcebible una sin la otra, al representar las relaciones públicas esa voz de la comunicación organizacional.

### **2.2.1. Las relaciones públicas como parte de la comunicación, mas no de la publicidad. El debate**

Con base en lo hasta aquí expuesto es posible decir que la comunicación organizacional y las relaciones públicas representan un área disciplinar que debe trabajar conjuntamente con la alta dirección de las organizaciones, aunque al momento, esa representa también una labor fundamental, puesto que la mayoría de las veces aún no es así:

“El papel del gestor es tan vasto estratégicamente o idealmente que, incluso hay que reconocer que no necesariamente todas las organizaciones están aprovechando esta posibilidad de ver al profesional de la comunicación



organizacional como ese gestor, generalmente, tú lo puedes ver en muchas de las organizaciones que tienen un área de comunicación que en muchas de ellas, la persona de comunicación depende de un área administrativa, de recursos humanos, a veces llega a depender de un área de operaciones y en algunos pocos casos realmente depende de la dirección general o cabeza de la organización, que sería lo ideal, no precisamente porque tenga que estar por encima de todos los demás, pero sí, si se va a ser un gestor o facilitador para poder conocer y entender todo lo que está sucediendo en las diferentes áreas, porque se torna en una especie de reportero o periodista, puede llegar a sonar como ese reportero interno”.<sup>160</sup>

Como veíamos en el segundo capítulo de la presente investigación, la comunicación organizacional alberga dentro de su esquema tareas que corresponden también a la comunicación comercial de una organización, si bien no se trata de ubicar a la comunicación organizacional por encima de todas las áreas de la organización – parafraseando el testimonio del Maestro Clemente Sánchez–, de acuerdo con la investigación realizada en el presente estudio, es posible afirmar que la acción conjunta que lleven a cabo esta disciplina y la alta dirección para definir la filosofía corporativa, planeación estratégica e identidad de la organización misma, representa el punto de partida para el resto que el resto de las áreas puedan hacer también su planeación y definir el camino a seguir de manera congruente con los objetivos generales, misión, visión, valores y demás, incluyendo al área destinada a las tareas relacionadas con la comunicación comercial, llámese mercadotecnia, publicidad, comercialización, ventas, etc.

Así, mientras las relaciones públicas actúan de manera directa con la comunicación organizacional, la publicidad representa un área, quizás la más importante, de la comunicación comercial y de la mercadotecnia, y que si bien encuentra varios puntos en común con las relaciones públicas, debido a los cuales en repetidas ocasiones se les llega a equiparar, en realidad representa algo totalmente diferente en cuanto a los fines y medios que utiliza para alcanzarlos.

Por principio, mientras la publicidad y la mercadotecnia, como parte de la comunicación comercial, buscan el objetivo último de las ventas, la comunicación organizacional, en general, y las relaciones públicas, en particular, se forjan sobre las bases de la planeación estratégica sobre la esencia de la organización misma, siendo su finalidad precisamente la comunicación, basándose en la misión y los valores generales de la organización para alcanzar su visión y objetivos. He ahí la primera divergencia entre ambas.

Ya al hacer la definición de lo que es la comunicación organizacional como una “disciplina paraguas”, tocábamos el punto de que dentro de ésta se resguardan tres

---

<sup>160</sup>Entrevista con el Maestro Clemente Sánchez Uribe, Vicepresidente de la Asociación Mexicana de Comunicadores (AMCO) y Coordinador del Área de Comunicación Organizacional de la Universidad Anáhuac del Norte.

variantes de la comunicación y hablábamos también de las diferencias entre ellas. De ahí que la presente propuesta tome como base tal consideración.

“Pascale Weil expresa que la comunicación institucional ha sido definida –por oposición a la comunicación comercial –como el discurso no dirigido a la venta de un producto, opuesta a la comunicación publicitaria de los productos y las marcas, dirigida a modificar comportamientos, actitudes o conseguir adhesiones”.<sup>161</sup>

Es un grave error considerar a las relaciones públicas como una porción del marketing que comparte sus mismos fines, si bien, en teoría, representan “una parte pequeña” dentro de la llamada mezcla de la mercadotecnia, a final de cuentas resulta que es de esa pequeña parte de la cual se termina generando toda la comunicación de la organización, su planeación, su estructura, su conducta tanto interna como externa, su imagen, su reputación y su correlación con la sociedad, esto es, la vida de la organización.

Resulta, entonces, paradójica la idea de que en la mayoría de las organizaciones actuales exista una Dirección de Mercadotecnia o de Publicidad, o bien, en el mejor de los casos, de Comunicación Comercial; mientras que resulta muy raro encontrarnos con una que cuente entre sus departamentos una Dirección de Comunicación Organizacional, en algunos casos existe un área de Relaciones Públicas pero casi siempre adscrita o dependiente de la de Mercadotecnia (cuando debiera ser al revés), o en último caso, de Comunicación Social, aunque esto último frecuentemente atañe a dependencias gubernamentales u organizaciones de índole social y no comercial, de ahí la liga con el término comunicación social, mas no de que realmente se le dé el peso que debería dársele a ésta como parte de la comunicación organizacional:

“¿Quién decide la comunicación de la empresa? Si tú pones al área de mercadotecnia, va a ver la publicidad, el lanzamiento de la marca o del producto, pero no deciden la comunicación, la decide el presidente de la compañía, entonces, aquí relaciones públicas entran directo con la presidencia o vicepresidencia, y yo lo veo en el trabajo diario que hago, yo me siento con el director general o con los presidentes de la compañía yo no voy con el director de marketing, porque la línea la va a dar el presidente, esto se tiene que alinear a los objetivos del negocio no a los objetivos de marketing y todos van a recibir la misma orden de presidencia y tú no puedes estar con los objetivos de marketing nada más”.<sup>162</sup>

Claro está que dentro de la generalidad de las organizaciones los objetivos incluyen en algún punto a las ventas (ya sea de servicios o de productos, en cuestión monetaria o

---

<sup>161</sup> DURAND Gutiérrez, Rafael, *La comunicación organizacional... op. cit.*, p. 62.

<sup>162</sup> Entrevista con la Licenciada Lorena Carreño, Presidenta de la Asociación Mexicana de Profesionales de Relaciones Públicas (PRORP) y Directora de la Agencia de Relaciones Públicas Marketing Q.

de cualquier otro tipo) como parte de sus objetivos particulares. Lo cual, si lo analizamos bien, nos lleva claramente al punto de que lejos de que las relaciones públicas y la comunicación organizacional formen parte de la comunicación comercial, la mercadotecnia y/o la publicidad, en realidad, la cuestión se torna inversa. Es decir, estas últimas forman parte de la planeación que se determina desde los ámbitos de la comunicación organizacional y de las relaciones públicas, en conjunto con la presidencia o directivas más altas de la organización en cuestión:

“El área de relaciones públicas, por su función normativa y de asesoría a todas las áreas de la organización debe ubicarse a nivel *staff* en el organigrama y depender directamente de la instancia de mayor jerarquía”.<sup>163</sup>

Ahora bien, más allá de dejar en claro esta primera diferencia entre relaciones públicas y publicidad, entre comunicación organizacional, comunicación comercial y mercadotecnia, tal situación pone de manifiesto, una vez más, lo errónea que es la concepción de las disciplinas estudiadas en la presente investigación por parte de las organizaciones y sus directivas. Y, considerando la importancia que éstas merecen al representar una especie de guía de apoyo a la alta dirección para llevar a la organización hasta donde se desea, nos topamos con una problemática indiscutible, basada nuevamente en la mala interpretación de lo que son la comunicación organizacional y las relaciones públicas y del papel protagónico que debieran tener en cualquier organización para llevarla al desarrollo que se pretende.

La importancia de tal situación radica en rescatar ese lugar primordial de estas disciplinas, que actualmente yace perdido como “la parte de la parte de la parte”, y que finalmente representa una generalidad primaria para cualquier tipo de organización en cualquier parte del mundo y, como tal, debiera ser considerada, planeada y utilizada en beneficio de cada organización pues de ignorarla corre el grave peligro de perderse dentro de una red de procesos comunicacionales que se le reviertan y la lleven al declive.

Una organización sin planeación no tiene posibilidades de sobrevivir. Una organización sin una planeación de comunicación organizacional tampoco, pues eso es sinónimo de un organismo que no cuenta con un sistema de venas y arterias por las cuales pueda correr su sangre para interconectar cada uno de sus órganos. Al no haber comunicación planeada debidamente ni interna ni al exterior del organismo, éste seguramente morirá.

### **2.2.1.1. Comunicación organizacional, relaciones públicas y marketing**

Nacida formalmente luego de la revolución industrial, la mercadotecnia, o como es conocida a nivel mundial, el marketing, representa la realización de ciertas actividades

---

<sup>163</sup> BONILLA Gutiérrez, Carlos, *La comunicación. Función básica... op. cit.*, p. 96.

que dirigen el flujo de productos y servicios desde el fabricante hasta el consumidor o usuario y consta de cinco funciones básicas:

- Investigación de mercados.
- Publicidad.
- Operaciones de ventas.
- Promoción de ventas.
- Distribución.

La mercadotecnia es un proceso de dirección responsable de la identificación, anticipación y satisfacción de las necesidades de los clientes:

“Marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización”.<sup>164</sup>

Entre las diferencias entre lo que son la mercadotecnia y las relaciones públicas podemos destacar que mientras la primera se dedica básicamente al proceso de crear, distribuir, promover y fijar precios de bienes, servicios e ideas para facilitar la satisfacción de relaciones de intercambio en un entorno dinámico; la segunda, tiene la misión de integración como centro humanizador de las organizaciones y facilitador del cumplimiento de los objetivos.

La mercadotecnia comprende la satisfacción de necesidades pero siempre en busca de la venta de un producto o servicio, mientras las relaciones públicas promueven la convivencia humana con procesos comunicacionales y buscan mantener una imagen positiva de la organización mediante la comunicación interna y externa, haciendo que el público sienta y experimente simpatía hacia la organización.

El marketing impone, las relaciones públicas proponen y dialogan.

El marketing tiene una duración temporal y es un agente de transformación económica con el objetivo prioritario del lucro, mientras la duración de las relaciones públicas es permanente y es un agente de transformación social que, además del factor económico, busca crear un vínculo de confianza entre la organización y sus diferentes tipos de público.

La mercadotecnia promociona ventas y las relaciones públicas promocionan una imagen. Para la mercadotecnia lo más importante es el producto. Para las relaciones públicas lo más importante es la organización. Para la comunicación organizacional lo más importante son los individuos dentro y fuera de la organización.

---

<sup>164</sup> STANTON, William J., *et. al. Fundamentos de marketing*, McGraw Hill, México, 2007, p. 6.

### **2.2.1.2. La publicidad ante una nueva concepción de las relaciones públicas y la comunicación organizacional**

Hay quienes dicen que mientras la publicidad es una calle de un solo sentido, las relaciones públicas son una avenida de doble circulación, lo cual ilustra a la perfección la diferencia que existe entre ambas disciplinas.

Como hemos venido acotando a lo largo del presente análisis, no porque la comunicación organizacional debiera definir cuestiones prioritarias que luego representan el punto de partida para una organización en todas las áreas que la componen, quiere decir que esta disciplina sea más o menos importante que las demás. La comunicación organizacional y las relaciones públicas laboran, a su vez, de manera paralela con el resto de las áreas, más aún con las involucradas con las ciencias de la comunicación, como es el caso específico de la publicidad y el marketing.

En definitiva, la publicidad y las relaciones públicas no tienen los mismos dominios ni el mismo lenguaje ni la misma gestión. Crear el deseo (publicidad) y merecer la confianza (relaciones públicas) son dos cosas diferentes, pero ambas son necesarias para la buena marcha y el éxito de la empresa.

La publicidad no es comunicación informativa sino comunicación persuasiva, mientras que las relaciones públicas son una combinación de ambas.

Ambas se desarrollan en el mundo de las organizaciones, son derivadas de la comunicación y toman como una de sus principales herramientas la utilización de los medios de comunicación. Hasta cierto punto, el marketing, la publicidad, la propaganda y las relaciones públicas comparten objetivos similares, como el cambiar actitudes, influir en la opinión pública o privada, y animar a la adquisición de bienes y servicios, sin embargo, los métodos para conseguirlos son muy distintos:

“Las relaciones públicas no son publicidad gratuita ni de cualquier otro tipo. Las dos son completamente diferentes. Las relaciones públicas educan e informan y la publicidad convence y vende”.<sup>165</sup>

Mientras la publicidad intenta fomentar la venta de bienes y servicios siendo una especie de ordenamientos unidireccionales, las relaciones públicas son bidireccionales, tienen una comprensión mutua y un consenso a través del diálogo.

Veamos un poco más respecto a estas diferencias. Mientras el objeto de la publicidad radica en incrementar la notoriedad y presencia en el mercado, el de las relaciones públicas está en el posicionamiento de una imagen positiva en el mercado.

---

<sup>165</sup> JEFKINS, Frank, *Comercialización actual... op. cit.*, p. 264.

En el siguiente cuadro podemos apreciar algunas diferencias entre las relaciones públicas y la publicidad:

<b>Publicidad</b>	<b>Relaciones Públicas</b>
El objetivo son las ventas de los productos o servicios.	El objetivo es crear opinión, imagen y reputación organizacional.
La audiencia es masiva y poco específica.	La audiencia es específica.
El espacio en los medios de comunicación se compra.	El espacio en los medios de comunicación no se compra, se cubre.
Se tiene un total control del mensaje a transmitir.	Se tiene un limitado control del mensaje a transmitir.
Hay un bajo nivel de credibilidad en la audiencia.	Hay un alto nivel de credibilidad en la audiencia.
El alcance debe ser a corto plazo.	El alcance, por lo general, es a largo plazo.

Fuente: Elaboración propia.

En general, el punto debido al cual pueden ser más confusas por ser distintivo de ambas, es la comunicación dirigida hacia un amplio grupo de receptores a través de los medios de comunicación masiva. Sin embargo, la diferencia se basa en que sus objetivos son totalmente distintos, al igual que sus públicos, además de que la publicidad paga por anunciar los productos de una organización mientras que las relaciones públicas, en primer lugar, no pagan por un espacio en los medios de comunicación y en segundo, no dicen lo que le desean sino lo que realmente es, es decir, en las relaciones públicas, el espacio en los medios es algo que no puede comprarse sino que debe ganarse.

Actualmente la comunicación organizacional y las relaciones públicas se encuentran atravesando por una etapa positiva de cambio, misma que también está afectando a la publicidad y al marketing, aunque de manera contraria, puesto que a la fecha resultan cada vez más comunes los casos en los cuales la publicidad no consigue los objetivos perseguidos: las ventas.

“La razón de esta falta de eficacia es que la publicidad es auto promoción. Los consumidores se muestran escépticos ante los anuncios publicitarios. Al fin y al cabo, la fuente de todas esas maravillas que cuentan sobre un producto es la misma compañía que hace el producto. Otra de las razones por las que los consumidores no prestan mucha atención a la publicidad es que nos encontramos ante una saturación publicitaria, dada la cantidad de mensajes comerciales a que están sometidas las personas en un intervalo de tiempo corto:

hay, simplemente, demasiada información que absorber. Además, la publicidad es costosa, sobre todo si se tiene que cubrir un gran mercado.

Si una compañía adoptase una acción de marketing que funcionara mucho mejor que la publicidad, a un coste mucho menor, disfrutaría de una ventaja competitiva enorme”.<sup>166</sup>

Hoy, las agencias de publicidad han perdido el monopolio que sustentaban en lo que respecta a las estrategias comunicativas. El prestigio y la reputación de una organización dependen menos del esfuerzo publicitario y más del enfoque integral que supone la comunicación estratégica.

Independientemente de lo inteligente, divertida, dramática, original o estética que sea, la publicidad es, al fin y al cabo, autopromoción. Su valor está en vender y su calificación depende de cuánto venda. Se trata de persuasión pura. Mientras que las relaciones públicas son credibilidad. El espacio que se ocupa para comunicar a los públicos se gana no con dinero ni con obsequios, como bien decíamos, se gana, y se gana porque cada material pasa antes por un proceso de filtración no solamente del agente de relaciones públicas sino también de los medios de comunicación, en dado caso, puesto que éstos someten la información a un estudio para seleccionar si constituye una noticia o no.

Otra diferencia entre estas disciplinas está en que la publicidad recurre a los matices, comparaciones, al arte y a la psicología, para influir en la toma de decisiones. Las relaciones públicas normalmente consisten en mensajes simples: información, no seducción.

Finalmente, y lo que seguramente resulta más interesante para los altos directivos, mientras que las campañas de publicidad llegan a requerir inversiones hasta de miles de millones de dólares, no existe ninguna compañía en el mundo que requiera gastar esas cantidades estratosféricas en una buena campaña de relaciones públicas. Y, curiosamente, una campaña de publicidad nunca alcanzará el nivel de credibilidad que hoy tienen las relaciones públicas.

Una campaña publicitaria debiera subordinarse a un programa integral de comunicación estratégica, pues frente a la visión inmediateista de la agencia de publicidad, cuya eficacia persuasiva básicamente repara en el impacto sobre potenciales consumidores; la comunicación organizacional y las relaciones públicas se centran en la reputación, imagen y filosofía de la organización, así como en la relación con sus públicos y en la necesidad de obtener y mantener su confianza:

“Parte fundamental del éxito de una empresa depende de su imagen corporativa, esto es más evidente en la actualidad, basta recordar un poco y fijarnos en la

---

<sup>166</sup> [http://www.caminomedia.com/espanol/index.php?option=com\\_content&task=view&id=65&Itemid=93](http://www.caminomedia.com/espanol/index.php?option=com_content&task=view&id=65&Itemid=93)

última vez que compramos cualquier producto por su verdadero valor, y no por lo que nos hicieron creer que vale”.<sup>167</sup>

Esto no quiere decir que las relaciones públicas estén llegando a desplazar a la publicidad y unas agencias a otras, sino que cada vez resulta más necesario reconocer lo valioso que son las relaciones públicas y que, lejos de estar a la sombra de la mercadotecnia o la publicidad, resultan disciplinas integradoras que pueden caminar y crecer de la mano de ellas, complementándose.

### **3. El papel de las instituciones que pueden fortalecer a la comunicación organizacional y las relaciones públicas**

En 1996, con la participación de la Universidad Iberoamericana y la Universidad Latinoamericana, a través de la Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales (AMCO), se llevó a cabo el Primer Encuentro AMCO Universitario, definiéndose desde entonces el objetivo de establecer los puentes de entendimiento de las necesidades de las empresas en materia de comunicación, y la visión de los investigadores y académicos respecto a los diferentes escenarios y tendencias de la ciencia de la comunicación.<sup>168</sup>

Como en todos los ámbitos, la vinculación de las instituciones educativas con el área laboral resulta de una importancia de primer orden. Más aún, tratándose de las ciencias sociales y dentro de ellas, de las ciencias que conectan lo humano con lo laboral, como es el caso de la comunicación organizacional y las relaciones públicas.

Actualmente, en nuestro país, esa conexión no se encuentra muy desarrollada, de hecho, aunque las bases ya parecen vislumbrarse, aún hay mucho camino por andar.

La tarea de generar verdaderos especialistas en comunicación organizacional y relaciones públicas, también contempla la idea de alimentar los planes de investigación en la materia y de generar y mantener el contacto entre las organizaciones y las universidades para orientar y ofrecer los ejercicios de práctica.

#### **3.1. Una problemática determinante. La academia**

El problema de la falta de una comprensión total de lo que son y de la importancia que merecen la comunicación organizacional y las relaciones públicas, hasta cierto punto, encuentra sus orígenes en la falta de una definición concreta desde las aulas de donde emergen al mundo organizacional los futuros directivos y empresarios, por una parte, y los futuros especialistas consultores en dichas disciplinas, por la otra:

---

<sup>167</sup> BARBOSA Venegas, Eva María, *Identidad e imagen corporativa... op. cit.*, p. 13.

<sup>168</sup> REBEIL Corella Ma. Antonieta y Celia Ruiz Sandoval Reséndiz (Coordinadoras), *El poder de la... op. cit.*, p. 11.



“Una de las características del mundo científico contemporáneo es el extraordinario auge de las disciplinas vinculadas a la organización, administración y dirección de empresas, como consecuencia del enorme progreso tecnológico-industrial al que estamos asistiendo... Entre tales disciplinas hay una que ha tenido especial difusión: es la que se denomina Relaciones Públicas... Desgraciadamente esta materia se presta a ser tratada en forma superficial, con el consiguiente desprestigio en los ámbitos académicos”.<sup>169</sup>

Tal situación ha repercutido en gran medida en el hecho de que hoy en día ambas, comunicación organizacional y relaciones públicas, sean desvirtuadas y no se les revista de la importancia que merecen:

“... se las ha identificado erróneamente como un arte de ‘vender’ supercherías, como formas modernas de adornar hechos poco edificantes y como procedimientos para engañar al público. De ahí que, incluso en entidades serias, se haya incurrido en la notable ligereza de improvisar directores y jefes de relaciones públicas sin título universitario o conocimientos similares, basándose únicamente en el dominio de algún idioma, en su simpatía personal y en determinadas vinculaciones sociales”.<sup>170</sup>

De ahí también la importancia y exigencia de que la solución debe venir no solamente desde las organizaciones y su funcionamiento práctico sino desde la formación académica tanto de quienes se enfocan a las ciencias administrativas y sus áreas directivas como de quienes se especializan en las ciencias de la comunicación.

### **3.2. Vinculación académica de la comunicación organizacional y las relaciones públicas**

Es un hecho que las organizaciones están obligadas a “aprender a aprender”, a aceptar la necesidad de un cambio en el aspecto de reconocer el papel definitorio que representa la comunicación organizacional, como parte de las ciencias de la comunicación, para una planeación estratégica y para el desarrollo día con día de la organización misma. Sin embargo, este cambio debe ser forjado sobre bases firmes, con la solidez que da una formación académica adecuada.

El cambio debe ser completo. La estructura de los sistemas académicos actualmente comprende a la comunicación organizacional como una especialidad dentro de las escuelas de comunicación, sin embargo, éstas parecen estar todavía un tanto alejadas de las escuelas de administración.

Como veíamos en el primer capítulo del presente trabajo, la comunicación organizacional comprende el conjunto de elementos básicos tanto de la comunicación

---

<sup>169</sup> FERNÁNDEZ Escalante, Fernando M., *Ciencia de la información... op. cit.*, p. XVII.

<sup>170</sup> *Ibid.*, p. XX.

como de la administración, motivo más que suficiente para justificar el que se le diera un peso equilibrado en las escuelas especializadas en ambas ramas. Sin embargo, hasta hace poco tiempo, no ocurría así en ninguno de los dos ámbitos en nuestro país.

“En 1978 la comisión Mc. Bride rinde informe a la UNESCO sobre la nuevas tendencias de la comunicación. Allí se indica que la comunicación Organizacional (sic) es una nueva especialidad en la que están desempeñando estos profesionales. A partir de este momento, algunos (sic) de las universidades latinoamericanas incluyen la comunicación organizacional como énfasis en sus programas de comunicación”.<sup>171</sup>

Las primeras en dar el lugar que merecen a las ciencias de la comunicación en nuestro país fueron la Universidad Nacional Autónoma de México, la Universidad Iberoamericana y la Universidad Anáhuac. Primero, en lo general, es decir, abarcando carreras enfocadas a las ciencias de la comunicación como tales, y más recientemente dando a los estudiantes la opción de especializarse en diversas áreas, entre ellas, la de la comunicación organizacional y, en algunos casos, considerando a las relaciones públicas.

“Aunque siempre con muchos préstamos europeos, el campo maduró primero en Estados Unidos y se extendió desde ahí. El exceso de dependencia de los conceptos y prácticas europeos y estadounidenses, y la necesidad de desarrollar conocimiento basado localmente y culturalmente relevante sobre la comunicación, son temas comunes en otras regiones. Pero, como lo sugiere ese mismo énfasis en el desarrollo local, el campo se está internacionalizando cada vez más, con influencias globales que ahora surgen desde muchos lugares. Conforme el campo se ha expandido globalmente, su asimilación a diferentes sistemas académicos y culturas nacionales ha creado distintas características locales”.<sup>172</sup>

Más aún, básicamente estas mismas casas de estudio comenzaron a impulsar la apertura de algunas opciones de especialización en comunicación organizacional y también algunas de ellas en relaciones públicas, en sus áreas de posgrado tanto de maestría como de doctorado, lo cual representa una muy buena perspectiva para las ciencias de la comunicación y la administración en nuestro país.

Sin embargo, el punto en el cual hay más rezago al respecto es en el de la vinculación con las ciencias administrativas. Si previamente hablábamos de esa problemática generada a raíz de la mala interpretación o de una falta de definición concreta de lo que es la comunicación organizacional y lo que son las relaciones públicas, es preciso comenzar por despejar ese velo no solamente en las organizaciones mismas sino

---

<sup>171</sup> <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiores/n32/mvalle.html>

<sup>172</sup> CRAIG citado en FUENTES Navarro, Raúl, *El campo académico de la comunicación: 25 años de fermentación*, ALAIC/ITESM-CEM, México, 2008, p. 12-13.

desde las aulas, para que el conocimiento se propague y, así, la disciplina y sus funciones sean plenamente reconocidas y valoradas tanto en la teoría (ciencias de la administración y ciencias de la comunicación) como en la práctica:

“Exacto, aquí es una corresponsabilidad de todas estas partes. Poner en claro en qué consisten esas especialidades, en qué consisten esas disciplinas, para que tú, desde la academia, desde tus estudios, tú sepas en qué existe tu profesión, cuál es el valor, cuáles son las cosas que tú vas a poder aportar en beneficio de una sociedad como tal, que tú al momento en que lo expliques puedas explicarlo correctamente. Si esto se explica correctamente ya no necesariamente existe este error de interpretación...”

Se está impulsando un interés por irlo desarrollando, es algo que lleva tiempo. Está tomando, creo yo, su tiempo, porque yo te podría decir que, es un punto de vista muy particular, esta situación que te decía de la interpretación es uno de los aspectos que hay que abordar primero para poder dejar en claro en qué consiste la comunicación, qué abarca, qué integra y sería importantísimo que la comunicación tuviera un lugar en las instituciones académicas. No necesariamente un investigador tiene que pensar lo mismo que otro, pero sí puede haber líneas, sabemos que la terminología es la base y es lo que nos permite empezar a analizar, empezar a investigar, empezar a preguntar y más requiere que estemos hablando de una línea en común. A partir de esto, que lleva todavía su tiempo, hay que conjuntar a todos los actores, llámese los académicos, de las licenciaturas, de diferentes universidades”.<sup>173</sup>

La reestructuración del sistema académico especializado en conocimiento respecto a la comunicación organizacional y las relaciones públicas debe estar integrada plenamente con el de la administración de las organizaciones y sobre todo, con el de la planeación estratégica. Debe integrarse un conocimiento no sólo como contenido sino también como forma y fondo, involucrando al mismo nivel a las ciencias de la comunicación y a las ciencias de la administración.

No tiene por qué haber un alejamiento entre la comunicación y la administración, por el contrario, es preciso rescatar esa unión y el beneficio de que ello puede derivar en mejores y más humanizadas organizaciones, con más desarrollo en todos los aspectos y con elementos, públicos internos y externos, más satisfechos, productivos y recíprocos, para finalmente favorecer al sistema en general, a toda la sociedad y la calidad de vida de quienes forman parte de ella.

---

<sup>173</sup> Entrevista con el Maestro Clemente Sánchez Uribe, Vicepresidente de la Asociación Mexicana de Comunicadores (AMCO) y Coordinador del Área de Comunicación Organizacional de la Universidad Anáhuac del Norte.

“Porque, aunque nadie lo dice, el problema con muchas de las teorías económicas de hoy es que tienen escasas variables para fundamentarse, y faltan justamente algunas que tienen que ver con la dimensión humana”.<sup>174</sup>

A la fecha, la necesidad práctica de la comunicación organizacional se hace cada vez más amplia y tangible. Lo mismo sucede con las relaciones públicas, de hecho, existe material bibliográfico y electrónico, sin embargo, hay que ser muy selectivo dentro del mundo de información que hay actualmente y que, en ocasiones, puede hasta llegar a ser más confuso que benéfico.

Es imperante la necesidad de incrementar la investigación formal del tema, de hacer conciencia de su importancia y de definir de manera plena todo lo que pueden llegar a significar la comunicación organizacional y las relaciones públicas para las organizaciones de nuestro país, en ellas está una importante clave para el futuro de las mismas y es preciso estar preparado para ello desde las aulas, con la formación académica al nivel que sea necesario y en vinculación plena con la realidad de las organizaciones de hoy en día:

“... según lo que me dijeron a las personas que yo entrevisté, en unos 5 años van a hacer la carrera como tal a nivel público. A nivel privado, está la Universidad de San Luis Potosí, nosotros como asociación les ayudamos a hacer su plan de estudios de maestría, la Anáhuac va a sacar también su licenciatura en relaciones públicas pero la tiene como comunicación, la Iberoamericana va a sacar su doctorado en relaciones públicas, el Tec la tiene como comunicación, al final del día, el Tec es un tecnológico, no es una universidad, entonces ve la parte técnica. La primera universidad que empezó con todo esto de RP es la Iberoamericana y en segundo lugar está la UNAM. Pero como parte de algo, hasta ahorita la literatura que encuentres está como parte de algo, como parte del todo”.<sup>175</sup>

He ahí una tarea fundamental. Es preciso lograr que la comunicación organizacional y las relaciones públicas salgan de ser “la parte del todo” y sean reconocidas realmente como “el todo que alimenta cada parte”, empezando por hacer ese reconocimiento a nivel académico, y aun más fundamental, trascender no solamente al ámbito de las ciencias de la comunicación sino de las ciencias de la administración.

Siguiendo las nuevas tendencias y necesidades sociales, la academia debe procurar la formación de comunicadores organizacionales más cualificados, que puedan ejercer y aportar profesionalmente a la sociedad a la que pertenecen y con el desarrollo de las nuevas tecnologías, aportar a nivel organizacional.

---

<sup>174</sup> KLIMOVSKY Gregorio citado en DURANTE, Rola, *Las organizaciones... op. cit.*, p. 19.

<sup>175</sup> Entrevista con la Licenciada Lorena Carreño, Presidenta de la Asociación Mexicana de Profesionales de Relaciones Públicas (PRORP) y Directora de la Agencia de Relaciones Públicas Marketing Q.

Seguramente la comunicación organizacional junto con las relaciones públicas, estarán entre las áreas de mayor desarrollo en este siglo, siendo preciso, cada vez más, incrementar la labor de las instituciones en torno a la educación y la investigación de estas ramas de las ciencias de la comunicación y la administración, sin embargo, esto debe realizarse de manera formal, para dar a ambas la seriedad y el reconocimiento que merecen:

“Un conteo que estuvo desarrollando la Federación Latinoamericana de Facultades de la Comunicación Social (FELAFACS), junto con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y con investigadores diversos, son más de mil las instituciones académicas que ofrecen algún programa de comunicación o afín a la comunicación, sin embargo, de éstas, en realidad, plenamente identificadas que tengan un registro de validez oficial es de menos de 100...

A lo mejor 900 a nivel nacional, no tienen un programa bien constituido de comunicación o no tienen tramitado su registro de validez oficial o pueden caer en la categoría de ‘escuelas patito’”.<sup>176</sup>

No por el hecho de tener a “alguien” abocado a realizar las tareas de comunicación de una organización se tendrá la garantía del reconocimiento de sus públicos, puesto que es preciso que ese “alguien” esté debidamente preparado, pues, de no ser así, el resultado puede ser contraproducente y tanto éste como la organización pueden perder credibilidad ante sus públicos. Éste puede ser el resultado si se expande la generación de “escuelas patito” abocadas a la comunicación organizacional y las relaciones públicas.

Sin embargo, el lado positivo es que las verdaderas universidades del país han comenzado a desarrollar un nuevo respeto hacia los profesionales de las relaciones públicas y de la comunicación organizacional, en beneficio de las áreas administrativas y de la comunicación.

Una muestra de los beneficios de la incorporación de estos egresados de verdaderas instituciones formales de la comunicación organizacional y las relaciones públicas al sector organizacional es el hecho de que, hoy, el regalo como la tasa de café o los obsequios promocionales ya no lo son todo, sino que comienzan a visualizarse como una estrategia (como veremos más adelante) y ya no como una garantía de espacio en un medio de comunicación para fines de relaciones públicas o comunicación organizacional; ese espacio debe ganarse pues no se trata de publicidad pagada, en este caso, la decisión final la toman los editores de los medios que son quienes analizan qué información merece ser conocida por el público lector, radioescucha o televidente, a diferencia de lo que sucede con un mensaje publicitario que debe

---

<sup>176</sup> Entrevista con el Maestro Clemente Sánchez Uribe, Vicepresidente de la Asociación Mexicana de Comunicadores (AMCO) y Coordinador del Área de Comunicación Organizacional de la Universidad Anáhuac del Norte.

incluirse forzosamente y en el cual (como se está pagando por él) se puede decir lo que se desee, con la desventaja de que el público seguramente tendrá un nivel mucho menor de credibilidad en el mensaje en comparación de uno de relaciones públicas.

Finalmente (y por fortuna), las casas de estudio de este país empiezan a virar su mirada, dando a la comunicación el valor que representa aun dentro del ámbito de la administración y las organizaciones, y no sólo en el ámbito humano, social y del entretenimiento. Y orgullosamente, una de las instituciones pioneras que está involucrándose en ello es nuestra máxima casa de estudios, ampliamente reconocida a niveles internacionales, nuestra Universidad Nacional Autónoma de México.

### **3.3. Las asociaciones de comunicación organizacional y relaciones públicas en México**

La existencia de asociaciones especializadas en comunicación organizacional y relaciones públicas en nuestro país deriva a favor de ambas disciplinas, puesto que como organismos velan por el papel prioritario que representan en la vida actual y en las organizaciones que conforman los seres humanos, quienes en tantas ocasiones parecieran olvidar que lo son y que como tales deben dar el peso que merecen a estas disciplinas que coexisten como parte de la comunicación y también de la administración en todo el globo terráqueo.

A la vez, ambos tipos de organizaciones comparten su preocupación por difundir el todo que representan, plenamente conscientes de la especial atención que merece el ámbito académico y la vinculación del mismo con el sector organizacional en nuestro país.

#### **3.3.1. Comunicación organizacional. AMCO**

En México, la Asociación Mexicana de Comunicaciones Internas A.C. (AMCI) nació en 1973. Sus socios fundadores fueron encabezados por Bruno Newman y su constante preocupación por rescatar la labor e importancia de la comunicación interna dentro de las organizaciones mexicanas. Ante la evolución de las sociedades, los individuos, las ciencias de la comunicación y las organizaciones mismas, la AMCI ha sufrido varios cambios a partir de entonces, uno de ellos fue involucrar todo lo concerniente a la comunicación externa de las organizaciones, y otro fundamental, sumar a sus miembros a consultores independientes más allá de agrupar solamente agencias especializadas.

Es así como, en 1986, AMCI se convierte en la Asociación Mexicana de Comunicación Organizacional, A.C. (AMCO), ampliando su campo de acción a las comunicaciones tanto internas como externas de las organizaciones. Para 1996, AMCO decide cambiar su nombre nuevamente, mas no sus siglas, ya que al ser ahora la Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales A.C., agrupa a más especialistas de la disciplina pero, para fines prácticos, continua nombrándose AMCO.

Luego de todas estas transformaciones, en 2003, AMCO cambia nuevamente su nombre, aunque una vez más sus siglas permanecen tal cual. Desde entonces, es la Asociación Mexicana de Comunicadores, A.C., con el objeto de que todos quienes de una u otra forma colaboran en esta disciplina formen parte de la asociación, dando cabida a los ejecutivos de la comunicación en empresas e instituciones educativas y gubernamentales, consultores, docentes, así como a los proveedores con enfoque de procesos de comunicación corporativa.

Los objetivos de AMCO se basan en proveer de un espacio para la reunión y discusión de los especialistas de la comunicación organizacional, profesionistas o practicantes que desean perfeccionar las actividades prácticas, incrementar sus conocimientos en la materia, así como compartir experiencias, a través de talleres, conferencias, pláticas mensuales, etc.

De tal manera, la idea central es básicamente crear una visión cada vez más amplia e integral de lo que es la comunicación organizacional en nuestros tiempos y de las necesidades tan cambiantes a las cuales debe atender. De ahí su vital importancia para la comunicación dentro y fuera de las organizaciones y la preocupación de sus socios por rescatarla y propagarla a todo el mundo.

### **3.3.2. Relaciones públicas. PRORP**

En México, la asociación encargada de velar por las relaciones públicas es la Asociación Mexicana de Profesionales de Relaciones Públicas, A.C. (PRORP), misma que tiene sus orígenes en 1996 y reúne a los profesionales de esta disciplina interesados por el futuro de ella.

Este organismo nació en 1996 como la Asociación Mexicana de Agencias de Relaciones Públicas con el propósito de conjuntar a las empresas dedicadas a esta área de la comunicación, sin embargo, 10 años después cambió su nombre por el actual, en razón de la búsqueda de incorporar no solamente a agencias formales de relaciones públicas sino también a los profesionales que desempeñan esta actividad dentro de los departamentos de comunicación de empresas de diferentes industrias, entidades gubernamentales, organismos académicos y sociales.

Esta asociación tiene como objetivos principales:

- “Promover el conocimiento y la profesionalización de las Relaciones Públicas en México.
- Abrir nuevos mercados para las Relaciones Públicas en el país.
- Facilitar el intercambio de experiencias profesionales.
- Asegurar la ética profesional de los asociados.
- Fomentar la investigación y desarrollo de las Relaciones Públicas en las instituciones de educación superior.

- Propiciar que las Relaciones Públicas apoyen el desarrollo de la sociedad mexicana.
- Defender los intereses de las Relaciones Públicas de México en su ámbito de actividad (económico, fiscal, político, académico y social).<sup>177</sup>

PRORP tiene reuniones regulares con sus agremiados y actualmente es miembro activo de la Confederación de la Industria de la Comunicación Mercadotécnica (CICOM), organismo que agrupa a las diferentes disciplinas de la comunicación comercial. Además, tiene la representación de los profesionales mexicanos ante la Global Alliance for Public Relations and Communications Management.

#### **4. La comunicación organizacional, las relaciones públicas y la planeación estratégica. Una solución integral**

*“Sin comunicación no hay desarrollo”*  
Scott M. Cutlip

Una estrategia debe surgir siempre de una visión y una sabiduría global conforme a los objetivos que se pretenden alcanzar. Las decisiones que en torno a una estrategia se deriven determinarán el rumbo futuro y, en el caso específico de una organización, también su posición competitiva.

Ahora, si esa estrategia la ligamos a la imagen que se tiene de una organización y a la comunicación como elemento de cohesión entre todos los elementos internos y externos de la misma, ello definitivamente llevará hacia un camino positivo.

Uno de los más antiguos estrategas modernos (siglo IV A.C.), y quien durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar y estratégico en todo el mundo, Sun Tzu, pese a no haber hecho referencia como tal a la planeación estratégica, sostenía sabiamente y en torno a este manejo del conocimiento, que el camino a la victoria se determinaba por los siguientes elementos:

- Conoce al enemigo y concóctete a ti mismo y, en cien batallas, no correrás jamás el más mínimo peligro.
- Cuando no conozcas al enemigo, pero te conozcas a ti mismo, las probabilidades de victoria o de derrota son iguales.
- Si a un tiempo ignoras todo del enemigo y de ti mismo, es seguro que estás en peligro en cada batalla.<sup>178</sup>

La estrategia es uno de los temas gerenciales más importantes y seguramente nunca dejará de serlo puesto que se trata del camino para llegar hasta donde se desea. Se trata de un fenómeno objetivo en donde se unen los elementos diversos, las

<sup>177</sup> [http://www.prorp.org.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=27&Itemid=12&lang=es](http://www.prorp.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=27&Itemid=12&lang=es)

<sup>178</sup> SUN Tzu, *El arte de la guerra*, Anaya Editores, México, 2007.



condiciones surgen, las variantes pueden llegar y se quiera o no, los alcances de las discontinuidades que maneja una estrategia van desde las fuerzas y las oportunidades hasta las debilidades y las amenazas de una organización.

Siendo esto una estrategia y ante las características actuales de una sociedad en continuo movimiento, es que una organización requiere de una planeación estratégica, una planeación que debe estar basada en el conocimiento, en la cohesión y en la comunicación.

Hoy en día un directivo de una organización no puede aislarse, debe sumergirse en las realidades de su contexto social, cultural, económico y de todo tipo, conocer a sus distintos públicos, internos y externos, y crear una intención estratégica, un punto de vista y una planeación con respecto al futuro de su organización.

“... hay que planear en la estrategia, es decir, en el Plan Maestro de las empresas, caminos directos hacia la comunicación organizacional interna y externa, que nos lleven a describir escenarios cercanos para fortalecer estas relaciones y en un futuro consolidarlas con negocios”.<sup>179</sup>

Es ahí en donde se genera de manera directa la conexión entre planeación estratégica, comunicación organizacional y relaciones públicas como el camino hacia el éxito de una organización. Como una solución integral.

#### **4.1. La comunicación organizacional y las relaciones públicas como eje central y solución de planeación estratégica para las organizaciones**

“... no sirve que tú hagas una acción aislada de comunicación social o que hagas una relación con la prensa, porque a lo mejor el reportero que tienes trabajando te hace unos súper boletines y te consiguió 20 páginas en los periódicos y hablan maravillas de tu compañía, pero tú eres un tal por cual, porque no le pagas el seguro social a tus empleados o porque no eres una ERS, eso se llama percepción, cómo percibes a la empresa y lo que realmente está haciendo, pero ahí realmente tienes que trabajar en la parte interna para que tus empleados estén convencidos, por eso están los premios de Best Place to Work (El Mejor Lugar para Trabajar) o el Premio al Reconocimiento a la Empresa, porque te sientes parte de esa familia corporativa y está bien, pero si no lo comunicas no te vas a sentir con ese sentido de pertenencia, porque nunca te comunicaron qué era la empresa”.<sup>180</sup>

---

<sup>179</sup> Entrevista con la Maestra María Magdalena Chaín Palavicini, Catedrática del Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México.

<sup>180</sup> Entrevista con la Licenciada Lorena Carreño, Presidenta de la Asociación Mexicana de Profesionales de Relaciones Públicas (PRORP) y Directora de la Agencia de Relaciones Públicas Marketing Q.

Con base en lo hasta aquí expuesto, resulta inminente la necesidad de ubicar a la comunicación organizacional y a las relaciones públicas como parte preponderante de un proceso de planeación, asesoramiento, definición de objetivos, medición de los mismos y responsabilidad social hacia dentro y fuera de las organizaciones.

*“Casi se podría decir que definir una organización es equivalente a definir sus sujetos, sus procesos y sus contenidos de comunicación.*

... la comunicación es un factor de poder en las organizaciones porque hace posible *la cohesión e identidad de sus miembros*. Constituye a su vez, la *identificación, selección y combinación de los medios eficaces* para el logro de los objetivos que se propone. Genera la *coordinación de las acciones* que se requieren para estos objetivos”.<sup>181</sup>

Algunos elementos que conforman la cultura organizacional y que tienen relación directa con la comunicación y las relaciones públicas internas, son: sociabilidad, distribución del poder y autonomía en el trabajo, grado de estructura, premios por logros, oportunidades de crecimiento, tolerancia del riesgo y cambio, tolerancia del conflicto y apoyo emocional.

La cultura organizacional da muestras del tipo de comunicación interna de una empresa, de su vida propia, pues en ella se desarrollan costumbres y rituales que perpetúan los valores y la identidad corporativa de la organización:

*“La importancia de la cultura organizacional es indiscutible. El costo tener una población trabajadora que no entiende ni respeta las reglas puede ser enorme”.*<sup>182</sup>

Otro elemento relacionado con esta cultura, de vital importancia tanto para la comunicación organizacional como para la comunicación en sí misma, son los valores que se sustentan como parte de la identidad y de la planeación estratégica, y que en más de una ocasión son pasados por alto sin considerar que representan una firme base para alcanzar la cohesión dentro y fuera de una organización y por ende, para alcanzar los objetivos deseados:

*“Deben verse como una manera e energizar el negocio de su compañía y asegurar su futuro bienestar”.*<sup>183</sup>

En toda la organización, la planeación y comunicación de los valores resultan determinantes, puesto que, como dicen expertos como Ken Blanchard y Michel

---

<sup>181</sup> REBEIL Corella Ma. Antonieta y Celia Ruiz Sandoval Reséndiz (Coordinadoras), *El poder de la... op. cit.*, p. 14.

<sup>182</sup> ADLER, Ronald B. y Jeanne Marquardt Elmhorst, *Comunicación organizacional... op. cit.*, p. 64.

<sup>183</sup> BLANCHARD, Ken y Michael O'Connor, *Administración por valores. Cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos*, Norma, México, 2007, p. 52.

O'Connor, "valorar es un proceso de personas" y si de personas se forma una organización y de ellas depende que ésta alcance o no sus objetivos, visión y desarrollo, entonces, de los valores y de su comunicación y asimilación por parte de todos los públicos relacionados con la organización, depende su éxito y desarrollo en gran medida:

"la visión estratégica es una actividad que puede equipararse al cálculo de la trayectoria del satélite".<sup>184</sup>

De ahí que se hable de que la fase uno es "aclarar nuestros valores, propósito y misión"; fase dos, "comunicar nuestra misión y nuestros valores"; y fase tres, "alinear nuestras prácticas diarias con nuestra misión y nuestros valores".<sup>185</sup>

## **4.2. Modelo de planeación de comunicación organizacional**

Como hemos visto hasta este punto, la base de la presente investigación es la cohesión de la comunicación con las organizaciones, o para ser más preciso, con la administración. Una cohesión basada en la esencia del ser humano que para coexistir debe vivir en pleno contacto e interacción con sus semejantes y el mundo que le rodea, de igual manera que consigo mismo:

"Ocurre que no hay un hombre abstracto, aislado de las situaciones en las que transcurre su vida, se forma su personalidad y se establecen sus relaciones... De manera que ¿cómo pensar al hombre sin sus múltiples determinaciones? Y, si es efectivamente así, ¿cómo pretender que los grupos humanos se expliquen desde una disciplina ciega a las demás?"<sup>186</sup>

### **4.2.1. Adopción de la estructura para el modelo integral de planeación de comunicación organizacional**

En más de una ocasión la comunicación organizacional no se encuentra debidamente planeada, no tiene un propósito realmente definido que ayude no sólo a cubrir el aspecto inmediato de establecer contacto entre las personas sino a establecer un vínculo en el que se genere una verdadera comunicación, en el que tanto emisor como receptor se sientan satisfechos con los mensajes emitidos y recibidos.

De ahí que sean muchos los factores que se deben tomar en cuenta al momento de establecer una planeación estratégica de comunicación organizacional, misma que definitivamente deberá incluir todo lo necesario para cumplir con los objetivos propuestos y basarse en una investigación exhaustiva de cada elemento a considerar,

---

<sup>184</sup> REBEIL Corella Ma. Antonieta y Celia Ruiz Sandoval Reséndiz (Coordinadoras), *El poder de la... op. cit.*, p. 70.

<sup>185</sup> BLANCHARD, Ken y Michael O'Connor, *Administración por valores... op. cit.*, p. 39.

<sup>186</sup> DURANTE, Rola, *Las organizaciones... op. cit.*, p. 25.

cada público, cada mensaje, cada canal de comunicación, cada código utilizado, cada receptor y cada emisor.

La medición y el control son de suma importancia. Se puede establecer un plan perfecto, pero ¿de qué nos sirve si no se está llevando a cabo como se ha estipulado?

Como explica la Maestra Chaín, la comunicación organizacional se debe establecer como una actividad planeada y monitoreada que involucre a los mandos medios y directivos para lograr un mayor nivel de compromiso y de identidad laboral.

Para lograr el funcionamiento de una estrategia, la organización necesita adoptar una estructura correcta, es decir, es preciso asignar responsabilidades precisas y delimitar los niveles de autoridad para cada elemento que pertenezca a la organización; dividir la estructura o sistema que representa la organización en subsistemas o subunidades; y finalmente establecer los niveles jerárquicos.

Una vez que se cuenta con una estructura definida en la que cada elemento sabe el papel que juega, pueden integrarse las primeras tareas de investigación de la comunicación organizacional, evaluando la situación de la organización en tanto a su planeación estratégica, que podría definirse como la filosofía corporativa o mejor aún, como el credo de la organización, esto es, sus objetivos, metas, valores, misión, visión; así como las problemáticas que pudieran existir y el grado de desempeño por parte de cada elemento que la conforma.

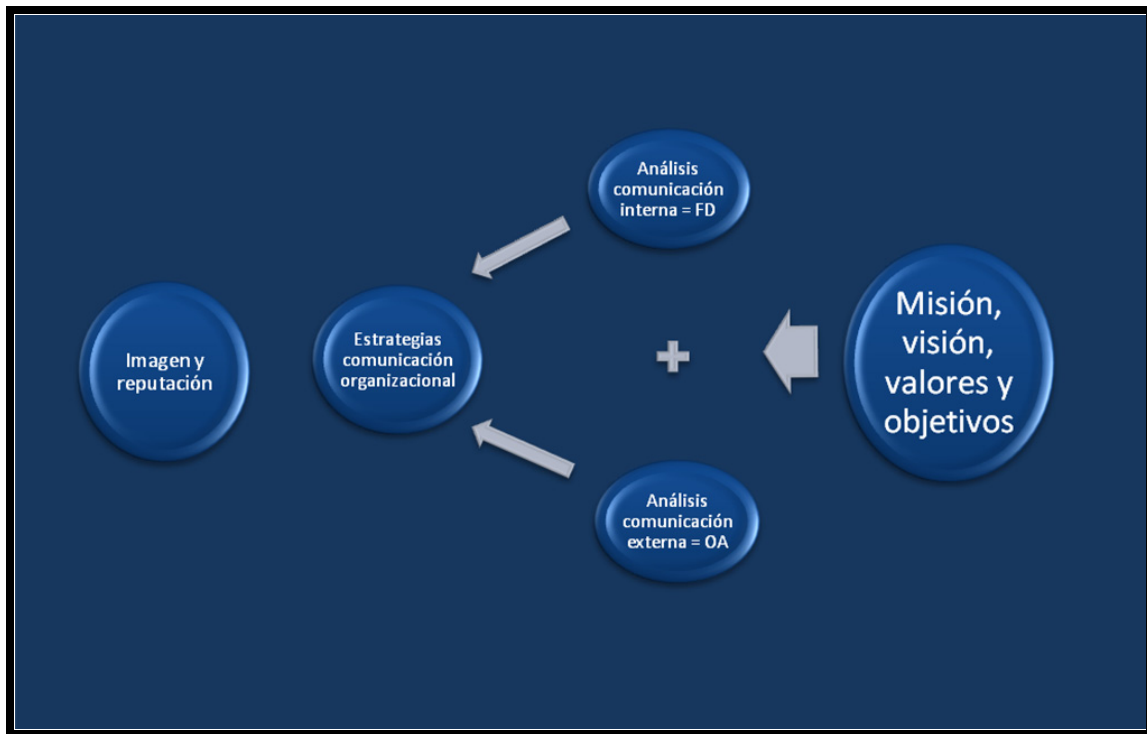
Posteriormente vendría el análisis de comunicación interna y externa de la organización, mismo que podría tomar como base los estudios de análisis FODA, en donde las fuerzas y debilidades mantendrían estrecha relación con las investigaciones de comunicación interna, mientras que las oportunidades y amenazas estarían ampliamente vinculadas con las de comunicación externa de la organización.

Entonces, puede involucrarse en el proceso la generación de una serie de alternativas estratégicas en consideración a las decisiones que pueden tomarse luego de los estudios de investigación para planear los caminos que la organización podría elegir con el propósito de alcanzar sus objetivos y visión determinados previamente:

“... tiene que decidir qué valores quiere que impulsen su estrategia empresarial y su orden de prioridad. Debe igualmente definir la misión de la compañía. Si la compañía ya tiene una declaración de misión, necesita determinar si ella refleja los valores que usted ha identificado. Si no es así, tendrá que revisarla para ponerla de acuerdo con esos valores”.<sup>187</sup>

---

<sup>187</sup> BLANCHARD, Ken y Michael O'Connor, *Administración por valores... op. cit.*, p. 52.



Fuente: Elaboración propia.

Es momento de implementar las estrategias, de comenzar a desarrollar el plan de comunicación, y es también el momento en el que se involucran de lleno las relaciones públicas (aunque pueden haber estado presentes desde la etapa de análisis de comunicación interna y externa).

“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 (sic) caminos y medios para obtener esta buena disposición y lleva (sic) a cabo las actividades dedicadas a conseguirla”.<sup>188</sup>

Un factor preponderante sería, como ya se ha acotado previamente, el cuidado y manejo adecuado de la reputación de la organización. En ningún momento es posible descuidar este elemento ya que representa a la organización misma, aun más allá de la imagen de ésta:

“La reputación es la percepción que tienen los diferentes públicos de una entidad y está influenciada no sólo por la imagen que lanza esta entidad o institución, sino por su actuación en el terreno real y público. Entiéndase que una organización puede decir que es maravillosa y lanzar una imagen divina, pero en la realidad los ciudadanos viven la realidad de la actuación de esa organización

<sup>188</sup> SOLANO Fleta, Luis, *Fundamentos de las... op. cit.*, p. 37.

y, entonces, su reputación es muy diferente de lo que la organización piensa internamente”.<sup>189</sup>

Los mismos directivos de las organizaciones de hoy en día destacan dicho papel de la reputación, como es el caso de Alejandra Acevedo, Directora de Relaciones Públicas y Comunicación en Ford Motor Company México:

“En estos momentos cuando la reputación de marca es vital, donde se busca diferenciarse en un entorno global, las Relaciones Públicas se vuelven eje de una comunicación que construye contexto, certidumbre e información detallada para la toma de decisiones permitiendo contribuir a la construcción de la imagen de la compañía”.<sup>190</sup>

Por último, dentro de la generación de este modelo vendrían los sistemas de control, en los cuales se evaluarían los resultados obtenidos para saber qué tanto funcionaron y volver a comenzar con el análisis de comunicación interna y externa, y así formar una red totalmente retroactiva en la cual todos los elementos se comuniquen entre sí, se influyan e interrelacionen dentro de una estructura con una comunicación integral recíproca, con la finalidad de alcanzar los objetivos, misión, visión y valores definidos en primer término y que representan la razón de ser de la organización en sí misma y lo que resultará la guía del proceso de comunicación organizacional en todo momento:

“Totalmente, lo principal para nosotros, la base, es saber cuáles son la misión, la visión y los objetivos de la empresa. Saber hacia dónde quiere llegar, y eso para nosotros es el punto de partida para poder armar una estrategia de comunicación.

El objetivo final es que esa misión y esa visión de la empresa se den a conocer al público correcto”.<sup>191</sup>

#### **4.2.2. El modelo-propuesta**

A lo largo de la historia ha quedado demostrado en muchos lugares del mundo que rescatar la buena reputación de una organización puede ser más difícil todavía que recuperarse después de problemas financieros.

Actualmente una organización desarrolla diversos tipos de funciones para cumplir con los objetivos que conforman su identidad corporativa y que dan forma a su planeación estratégica:

---

<sup>189</sup> [http://www.prorp.org.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=92%3AAla-reputacion-de-mexico&catid=4%3AArticulos&Itemid=7&lang=es](http://www.prorp.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=92%3AAla-reputacion-de-mexico&catid=4%3AArticulos&Itemid=7&lang=es)

<sup>190</sup> [http://www.prorp.org.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=68%3AAlas-relaciones-publicas-gozan-de-buena-salud-y-crecen-a-buen-ritmo&catid=4%3AArticulos&Itemid=7&lang=es](http://www.prorp.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=68%3AAlas-relaciones-publicas-gozan-de-buena-salud-y-crecen-a-buen-ritmo&catid=4%3AArticulos&Itemid=7&lang=es)

<sup>191</sup> Entrevista con la Licenciada Andrea Munguía, Directora de cuenta de la Agencia de Relaciones Públicas Porter Novelli.

- Las específicas, que están relacionadas directamente con dichos objetivos.
- Las administrativas, que aportan la metodología para tales fines.
- Las orgánicas, que representan la acción y también la relación con el entorno.

Claramente, la comunicación organizacional está involucrada con los tres niveles de funciones, desde el intelectual hasta el de la acción interna, y con el entorno, pasando por la planeación, en este caso, planeación estratégica de la organización.

Por su parte, las relaciones públicas representan ese nivel de acción y relación recíproca con el entorno que la rodea:

“Las Relaciones Públicas constituyen una acción planeada que se apoya en la comunicación sistémica y en la participación programada, para elevar el nivel de entendimiento y colaboración entre una organización y sus públicos, en un proceso de integración de intereses legítimos, para promover el desarrollo, tanto de la organización como de la comunidad a la cual ésta pertenece”.<sup>192</sup>

#### **4.3. Una propuesta definida:**

##### **Comunicación organizacional + Relaciones públicas + Planeación estratégica**

La respuesta a la problemática planteada en la presente investigación está en la comunicación organizacional; en su voz, las relaciones públicas; y en su planteamiento, la planeación estratégica.

Una estrategia global de una organización definitivamente resulta impensable sin comunicación y sin relaciones entre sus integrantes y el contexto que les rodea (públicos interior y exterior, comunicación interior y exterior).

“Más allá de la consideración de la organización como flujo de información con canales formales, desde una perspectiva psicosocial podemos conceptualarla como lugar de aprendizaje y comunicación, ya que todos los fenómenos grupales son fenómenos de comunicación”.<sup>193</sup>

Si consideramos el hecho de que una estrategia organizacional, para ser realmente efectiva, debe ser capaz de generar una ventaja competitiva para la organización en cuestión, definitivamente estamos hablando de que la comunicación organizacional representa una estrategia que si es llevada a cabo de manera adecuada, seguramente representará un valor agregado y una ventaja competitiva para la organización y también para todos los públicos que se encuentren involucrados con ella.

---

<sup>192</sup> BONILLA Gutiérrez, Carlos, *La comunicación. Función básica... op. cit.*, p. 79.

<sup>193</sup> DURANTE, Rola, *Las organizaciones... op. cit.*, p.71.

La comunicación representa, pues, el vector de toda relación que pueda concebirse dentro y fuera de la organización. Una buena planeación estratégica necesariamente debe contemplarla como base para sus acciones, considerando dentro de ella a las relaciones públicas y al estudio de la conducta social de la estructura o sistema al cual pertenece la organización.

La fuerza de una organización está en los elementos que la componen y en la forma en que todos pueden realmente conformar un equipo de trabajo, desde el más alto directivo hasta el empleado que pudiera considerarse el menos importante (si es que lo hay). La suma de esfuerzos, la participación y la integración de objetivos para obtener los propósitos comunes y propios de la organización se logra con base en la comunicación organizacional y su planeación integral.

Luego del concienzudo estudio del sistema al cual pertenece la organización, de su conformación interna y externa, de sus fuerzas y debilidades, de sus oportunidades y amenazas, es preciso conjuntar también los conocimientos de comunicación y los de administración, planear un conjunto de actividades basado en los objetivos, misión, visión y valores de la organización, a través de un óptimo flujo de comunicación entre la organización y sus públicos internos y externos, con el propósito de que éstos promuevan una relación verdaderamente unida y de beneficios comunes, de entendimiento mutuo y participación en el desarrollo recíproco.

Dentro del plan comunicacional integral que aquí se concibe para una organización, al igual que dentro de una organización en su esencia, es preciso que se desarrolle un proceso por etapas, una especie de proceso administrativo en el cual haya una etapa de planeación, investigación, programación, desarrollo y evaluación.

Proceso que conforme a lo hasta aquí analizado constituirá la diferencia si para su desarrollo incorpora no solamente cuestiones administrativas sino de comunicación, siendo ésta la base que vincula a todos los elementos internos y externos que tienen alguna relación con la organización y con dicho proceso.

En cuanto a los objetivos de este plan, serían los de la comunicación organizacional misma:

- Crear, unificar, potenciar, desarrollar y difundir una imagen veraz, clara y definida de la organización.
- Comunicar a la alta dirección el eco de la opinión pública.
- Conseguir la integración, motivación y satisfacción de todos los públicos.
- Establecer una estrecha comunicación con los diferentes públicos, en especial, con los medios de comunicación que son el contacto con otros públicos más.
- Verificar y controlar las acciones que se lleven a cabo, así como los resultados obtenidos para definir el camino que se debe continuar, esto último, junto con la alta dirección.



De ahí que surja la propuesta de un modelo de planeación estratégica basado en la comunicación, en una comunicación organizacional que interrelacione a cada elemento, la alta dirección y los diferentes tipos de públicos, en gran medida, a través de la disciplina de las relaciones públicas:

<b>Modelo de planeación de comunicación organizacional</b>			
<b>Etapas</b>	<b>Elemento 1</b>	<b>Elemento 2</b>	<b>Elemento 3</b>
Planeación	Comunicación organizacional	Dirección	
Investigación	Comunicación organizacional	Públicos internos y externos	Relaciones públicas
Programación	Comunicación organizacional	Dirección	Relaciones públicas
Desarrollo	Comunicación organizacional	Relaciones públicas	
Evaluación	Comunicación organizacional	Dirección	Relaciones públicas

Fuente: Elaboración propia.

Este modelo representa un proceso de comunicación llevado a la esfera de las organizaciones de manera tal que involucra, a su vez, un proceso administrativo, como veremos a continuación.

#### **4.3.1. Etapa de Planeación**

Esta etapa, básicamente, es la referente a la planeación estratégica y creación de la identidad corporativa en lo referente a la definición o redefinición de la misión, visión, objetivos y valores que conforman a una organización.

Sabemos ya, la importancia que reviste el hecho de que los comunicadores organizacionales trabajen de manera directa con la alta dirección de los organismos. Situación que ya es reconocida y valorada en otros países:

“La investigación llevada a cabo por Rius, en el profesiograma de Relaciones Públicas en España, pone de manifiesto que el 84% de ésta (sic) disciplina dependen directamente del presidente o del director general de la organización, mientras que sólo el 9% del director de mercadotecnia, y un 6% de otras áreas”.<sup>194</sup>

<sup>194</sup> [http://www.prorp.org.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=68%3Alas-relaciones-publicas-gozan-de-buena-salud-y-crecen-a-buen-ritmo&catid=4%3Aarticulos&Itemid=7&lang=es](http://www.prorp.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=68%3Alas-relaciones-publicas-gozan-de-buena-salud-y-crecen-a-buen-ritmo&catid=4%3Aarticulos&Itemid=7&lang=es)

Por tal razón, esta etapa se deberá llevar a cabo forzosamente entre los representantes del departamento de comunicación organizacional y los directivos de más alto rango de la organización, analizando a detalle cada definición que de ella emerja, es decir, lo que es la organización y hacia dónde se pretende llegar, ya que esto representará la guía o brújula en el resto del proceso.

#### **4.3.2. Etapa de Investigación**

Los elementos a investigar son las organizaciones mismas y sus públicos.

En esta fase se sondearán el clima y la cultura organizacional, las opiniones y actitudes de los públicos internos y externos que corresponden a la organización, así como los actos mismos que realiza la organización.

“La Institución necesita conocer las preferencias, deseos, gustos actitudes de los públicos; para ello recurrirá a encuestas e investigaciones. Entonces será el público el que estará brindando información a la Empresa”.<sup>195</sup>

Para tales fines, la investigación con los públicos internos se valdría de encuestas, entrevistas y reuniones con los empleados y altos mandos, así como de la observación y el análisis de datos. Mientras que la de públicos externos podría recurrir a herramientas de metodología como encuestas y entrevistas a los clientes, conferencias y ruedas de prensa, observación y también análisis de datos obtenidos.

Al finalizar esta etapa se deberán identificar y diagnosticar los hechos que afectan a la organización y que no son acordes con las definiciones generadas en la etapa anterior, contando así con los elementos suficientes para detectar los problemas que interfieren, afectan o podrían llegar a afectar en un futuro, para que la organización llegue a donde se pretende de acuerdo con la planeación.

#### **4.3.3. Etapa de Programación**

En esta fase se confrontarán los datos obtenidos durante la etapa de investigación con los definidos como parte de la planeación estratégica e identidad de la organización, es decir, se relacionará lo que la organización es (datos obtenidos en la etapa de investigación) con lo que pretende llegar a ser (definiciones determinadas en la etapa de planeación) para, a partir de ello, generar las estrategias a seguir con el propósito de alcanzar los objetivos y la visión de la organización, conforme a la misión y los valores de la misma, y de acuerdo también con las opiniones, acciones, necesidades y objetivos de sus diversos públicos, así como de la cultura organizacional que se identifica en la organización en cuestión.

---

<sup>195</sup> CIRIGLIANO, Gustavo, *Manual de... op. cit.*, p. 40.

Se deben seleccionar los canales de difusión idóneos y las medidas concretas de acción comunicacional y de relaciones públicas que sean necesarias.

La idea central de esta etapa es relacionar las opiniones, actitudes y reacciones, con la política y objetivos de la organización, de modo tal que se determinen intereses mutuos y el plan a seguir conforme a éstos. En esta etapa, al relacionar básicamente cuestiones sociales de los diferentes públicos con lo que es la razón de ser de la organización en sí misma, es en donde entran las relaciones públicas como elemento de cohesión y base para la definición de las estrategias a seguir dentro del plan de comunicación organizacional, a la vez que la comunicación organizacional estudia los problemas detectados en la etapa previa, determina las causas y define las necesidades de comunicación y relaciones públicas que están cubiertas y las que aún no lo están.

Es importante mencionar que los programas definidos serán a corto, mediano y largo plazo, debido a que se trata de “una planeación estratégica comunicacional” que no cambiará la situación de manera superficial sino de fondo. Como hemos visto hasta ahora, la comunicación organizacional como las relaciones públicas definitivamente determinan el camino de una organización pero no pueden hacerlo de manera automática, se trata de todo un proceso que requiere de tiempo y constancia:

“Las Relaciones Públicas no son algo que pueda utilizarse ocasionalmente; sino que deben ser parte integral de la estrategia y planificación de una empresa”.<sup>196</sup>

#### **4.3.4. Etapa de Desarrollo**

Esta etapa se refiere totalmente a la aplicación de las estrategias determinadas en la fase anterior. Se trata de una etapa de acción, misma que es llevada a cabo, en gran medida, a través de las relaciones públicas como el área de la comunicación organizacional que por excelencia interactúa con los distintos públicos.

Es aquí en donde se realizan las actividades programadas y es también, en donde toman su mayor peso las relaciones públicas como “la voz tangible de la comunicación organizacional” y en general, del plan estratégico generado.

Una de las metas de esta fase será indudablemente generar en los públicos una asimilación de la imagen que desea proyectar la organización, pero no solamente transmitirla sino hacer que éstos realmente hagan parte de ellos lo que se les está comunicando, que la puedan asimilar y concebir como tal, identificarse con ella y con sus objetivos, valores, etc., lo que finalmente representa el punto clave para los propósitos de la organización:

---

<sup>196</sup> BARQUERO Cabrero, José Daniel y Mario Barquero Cabrero, *El libro de oro... op. cit.*, p. 19.

“... para que tengas esa reputación tienes que considerar a todos tus grupos clave que son los socios, los dueños, los empleados, los medios, la sociedad civil, el gobierno y los que tú quieras, dependiendo la empresa va a tener más grupos...”

... las relaciones públicas son la planeación estratégica de cómo está la comunicación para los diferentes *stakeholders*, que van a ser cualquiera de estos grupos que mencionamos y que son los principales, va a haber más stakeholders según el tema”.<sup>197</sup>

#### 4.3.5. Etapa de Evaluación

Luego de haber llevado a cabo la etapa de desarrollo de las estrategias programadas a través del plan de comunicación, llegamos a un punto por demás importante, puesto que nos conduce directamente hacia una de las partes más determinantes dentro de cualquier proceso comunicacional: la retroalimentación.

Como en cualquier proceso administrativo y de planeación, la evaluación de los resultados obtenidos es un elemento que representa el control de las acciones realizadas y, a la vez, la respuesta a muchas preguntas que pudieron haber surgido a lo largo del proceso, lo cual definitivamente nos lleva de regreso a revisar el inicio del mismo, es decir, cuál era el mensaje que la organización quería transmitir y si realmente se logró el objetivo, en qué nivel se logró o qué fallas se encontraron a lo largo de las diferentes etapas y con cada uno de los públicos.

“De nada sirve una campaña o programa ya lanzado y en operación, si no se puede controlar el efecto o resultado que se está logrando. De poco sirve lanzar avisos, pagar audiciones radiales, inventar ‘jingles’, etc., si no se sabe qué se está logrando con ello”.<sup>198</sup>

La observación, la evaluación, el análisis y la redacción de conclusiones prácticas son las herramientas en las que se basaría esta etapa del proceso, todas ellas con miras hacia aplicaciones posteriores encaminadas a alcanzar y mantener los objetivos y visión definidas previamente, en la primera etapa.

Con base en esos resultados es que se hace una evaluación de los logros obtenidos para posteriormente volver a la etapa de planeación y a la de investigación, cerrándose de esa manera el proceso de comunicación de la organización, el cual, como veíamos desde un principio, representa un proceso circular en el cual la comunicación nunca cesa, ya sea que se trate de una comunicación cuyos elementos sean dos organizaciones, una organización y un individuo, o bien, dos individuos o más.

---

<sup>197</sup> Entrevista con la Licenciada Lorena Carreño, Presidenta de la Asociación Mexicana de Profesionales de Relaciones Públicas (PRORP) y Directora de la Agencia de Relaciones Públicas Marketing Q.

<sup>198</sup> CIRIGLIANO, Gustavo, *Manual de... op. cit.*, p. 72.

La comunicación y sus procesos van a existir siempre, de manera paralela a cualquier ser vivo, al hombre y, por ende, a las organizaciones y sociedades que éste ha creado en su entorno. Lo importante, entonces, es aprender a conocer los procesos que la conforman y sacar de éstos el mejor de los provechos, estudiarlos desde cada elemento particular que los compone (los emisores, receptores, mensajes, canales, códigos, contexto y su retroalimentación), para así poder incidir sobre ellos y enfocarlos hacia el alcance de logros comunes.

Como vemos, en cada una de estas etapas la comunicación organizacional representa un punto común, seguida por las relaciones públicas, lo cual muestra de manera clara la importancia con la que repercuten estas disciplinas en el desarrollo de las organizaciones y la manera en la cual podrían representar esa solución integral para las mismas si las comprendemos de manera paralela como proceso comunicacional y administrativo. Veamos el mismo modelo de manera gráfica:

## Modelo de planeación de comunicación organizacional



= Comunicación organizacional y relaciones públicas

Fuente: Elaboración propia.

Este modelo nos muestra claramente que una organización es comunicación organizacional pura, y que la base estriba en saber generar ese proceso comunicacional involucrando a todos sus públicos, investigándolos, planeando estrategias para cada uno, aplicando relaciones públicas concretas y evaluando cada dato obtenido como un elemento más para volver a comenzar.

Se trata de un proceso que nunca acaba puesto que la organización es un ser vivo que evoluciona y cambia, mientras que la comunicación es un proceso que representa un círculo que si es bien manejado derivará en virtuoso, pero que si no lo es puede ser vicioso y volverse en contra de la organización misma:

“... en realidad en las relaciones públicas se habla de una comunicación a 360°, entonces ya no escapa nada a tu estrategia de comunicación corporativa, a tu planeación estratégica corporativa, así es como yo lo veo...”

El tema de los grupos clave es lo más importante para definir quiénes son mis mercados, mis grupos clave y luego cómo voy a hacer mi estrategia de comunicación, cómo me voy a comunicar con mis empleados, con el sindicato, con los medios, con el gobierno...

Y entonces ya que tienes todo esto, la vida se te resuelve porque ya sabes para dónde va la organización”.<sup>199</sup>

La comunicación es pues, el vector de la planeación estratégica de una organización, es el sistema nervioso, como bien decíamos previamente, cuyas venas son las relaciones públicas. Por ellas –comunicación organizacional y relaciones públicas– circula la información, la imagen, los objetivos, los valores, la misión, la visión y en sí, la razón de ser de la organización; su papel es promover la participación de los diferentes públicos, optimizar los flujos para el logro de los objetivos organizacionales; lo cual, a través de la propuesta precisada aquí, podría llevarse a cabo en tres niveles: el de coparticipación, el de asesoría y el de responsabilidad. Mención aparte merece el lugar prioritario que se debe dar al manejo de la reputación.

## **Coparticipación**

Recordando un poco las premisas de la presente investigación en torno a lo que es una organización y las bases sobre las cuáles se sustenta, es importante retomar lo siguiente:

“La organización se concibe como una unidad funcional y estructural que existe en el nivel microsociedad, la cual enfatiza una acción deliberada y racional de los individuos como todos los sistemas sociales; las organizaciones se originan a partir de condiciones que crean demandas o necesidades a nivel individual, grupal o institucional”.<sup>200</sup>

Hablábamos de que una organización es una estructura, un sistema social que se encuentra dentro de otro sistema aún mayor (sector empresarial, por ejemplo), el cual, a su vez, también se encuentra dentro de uno más grande (sociedad) y así, sucesivamente, hasta llegar al nivel del mundo globalizado de hoy en día.

Esto nos muestra la manera en la que, finalmente, todo está vinculado entre sí, de un todo en el que para funcionar idóneamente sus partes deberán estar en contacto y

---

<sup>199</sup> Entrevista con la Licenciada Lorena Carreño, Presidenta de la Asociación Mexicana de Profesionales de Relaciones Públicas (PRORP) y Directora de la Agencia de Relaciones Públicas Marketing Q.

<sup>200</sup> BARTOLÍ, Annie, *Comunicación y organización... op. cit.*, p. 159.

comunicación constante, tener una coparticipación plena con el propósito de conocerse y coadyuarse para alcanzar sus metas individuales, comunes y también de la organización.

Tanto la comunicación organizacional como las relaciones públicas representan unión, coparticipación para conseguir beneficios mutuos, lo cual refleja la inminente necesidad de que la alta dirección se vincule con todos sus públicos a través de estas disciplinas y de sus representantes, que se den siempre un espacio para atender un asunto de vital importancia para su organización:

“Las relaciones públicas están principalmente planeadas para que los altos niveles jerárquicos amplíen sus redes de comunicación hacia afuera y logren contactos que fortalezcan las alianzas estratégicas de la organización. El 25% del tiempo de trabajo de un ejecutivo debe ocuparse en este tipo de relaciones”.<sup>201</sup>

Además del papel prioritario de la comunicación, para tales fines resulta también muy importante el análisis de la cultura y del clima organizacional en la búsqueda de dichas metas y de una realización plena de cada elemento que conforme a la organización, de la satisfacción de sus necesidades de todo tipo, no únicamente las económicas, sino las que (retomando nuevamente puntos anteriores) están vinculadas con la realización de cada uno de ellos, así como su identificación y satisfacción por pertenecer a la organización en cuestión; ya que esto los llevará a generar acciones comunes y no sólo en beneficio propio sino de los otros elementos y de la organización en general. A generar una retroalimentación y una coparticipación plena.

## **Responsabilidad**

“... hacer más reconocible la calidad social de los procesos y estructuras comunicativas, privilegiar el autointerés de los actores y promover una racionalidad menos tecnocrática y más humanista –que no ‘humanitaria’ (sic)”.<sup>202</sup>

Este punto se encuentra estrechamente vinculado al anterior, ya que derivado de esa identificación que sienta cada elemento con la organización se generará su grado de responsabilidad tanto con ésta como con él mismo.

En la comunicación organizacional y en el modelo de planeación estratégica que la integra, es definitivo considerar en todo momento que se trata de la búsqueda de un servicio que ofrezca beneficios sociales comunes, mutuos. De un servicio socialmente deseable.

---

<sup>201</sup> Entrevista con la Maestra María Magdalena Chaín Palavicini, Catedrática del Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México.

<sup>202</sup> GONZÁLEZ Ávila, Rafael, *Crítica de la comunicación... op. cit.*, p. 203.



De ahí la responsabilidad que ello conlleva, puesto que no se trata de “vender algo tangible” sino de transmitir y lograr que se asimile una imagen, de que haya esa “cohesión de lo intangible”, de conectar valores, objetivos... necesidades con satisfactores, públicos con organizaciones, seres humanos con seres humanos.

## Asesoría

“Los sistemas organizacionales no sólo se autoreproducen sino que, de hecho, con regularidad también se autodestruyen”.<sup>203</sup>

Si ignorar la jerarquía de la comunicación organizacional es un error, reconocer que es importante y delegar las tareas que a ella corresponden a personas que no cuentan con la formación debida, puede representar definitivamente el declive de una organización:

“... hasta hace no mucho tiempo, estos puestos de trabajo, de gran responsabilidad en las empresas e instituciones, lo (sic) ocupaban profesionales que no tenían nada que ver con la Comunicación como: familiares amigos del empresario, graduados sociales, psicólogos, sociólogos, abogados, recursos humanos..., perjudicando su imagen profesional, al no ser expertos en dicha actividad comunicativa”.<sup>204</sup>

La comunicación organizacional es un trabajo de construcción del día con día, cuya importancia no permite delegarse a quien no cuenta con los conocimientos debidos para manejar información de primer orden, tanto para la organización como para sus diferentes públicos, como es, en primera instancia, el manejo de la imagen y la reputación de una organización, misma que no puede encomendarse en manos inexpertas.

“El especialista en comunicación organizacional deberá gestionar y proyectar de manera integral los sistemas de comunicación e información de una empresa u organización; liderar cambios, establecer programas de cultura e identidad corporativa, diagnosticar y planear estratégicamente la comunicación según los diferentes públicos y entornos, todo ello con base en la investigación aplicada”.<sup>205</sup>

En conclusión, si se logra hacer un plan integral a través de un modelo de planeación de comunicación organizacional deben considerarse los beneficios a corto y largo plazo, distribuyendo las actividades de acuerdo con los diferentes públicos y dosificándola en costo y tiempo para lograr un equilibrio y un buen esquema de trabajo.

---

<sup>203</sup> REBEIL Corella Ma. Antonieta y Celia Ruiz Sandoval Reséndiz (Coordinadoras), *El poder de la... op. cit.*, p. 97.

<sup>204</sup> MARTÍN Martín, Fernando, *Comunicación en empresas e instituciones*, Universidad de Salamanca, Salamanca, 1995, p. 35.

<sup>205</sup> <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiores/n32/mvalle.html>

Uno de los principios debe ser, además, estar en constante contacto tanto con la organización y sus altos directivos como con los diferentes tipos de público y las áreas relacionadas con el esquema en cada una de las etapas, esto, para que haya siempre una conjugación de elementos recíprocos, que la retroalimentación no cese y que nunca se pierdan de vista los objetivos primarios para ambas partes, organización y públicos.

Tiene que haber siempre un estricto control de lo que va suscitándose, nunca se está exento de los conflictos o situaciones de crisis, y de presentarse éstas es preciso siempre dar la cara y sacar de ello el mejor provecho, saber qué decir, cómo decirlo, a quiénes decirlo, en qué momento y a través de qué medio; esto es, comunicación pura.

Es importante recalcar el hecho de que en todo momento la brújula que guiará el camino que se recorre será la filosofía planteada desde un principio, esto es, misión, visión, valores y objetivos de la organización. La clave es saber canalizar, comunicar, transmitir y cohesionar, todo lo cual se verá reflejado finalmente en la imagen de la organización, una imagen que hablará por sí misma de los resultados obtenidos, de si realmente se canalizaron esas energías, de si se pudo discernir el qué, cuándo, cómo, dónde y a través de qué medio, siempre de manera retroactiva.

## **5. Conclusiones del Capítulo IV**

Lo que se dice es muy importante, pero debe decirse bien. Además, tratándose de una organización esto debe representar la base para toda una planeación estratégica de comunicación organizacional y relaciones públicas. Situación que debe ser comprendida dentro y fuera de las organizaciones, y no menos importante, debe forjar sus raíces desde la vinculación académica puesto que no se trata de una cuestión fortuita sino de las bases que determinarán el futuro o la decadencia de una organización.

La comunicación debe ser concebida como un centro estratégico generador de conocimiento y de entendimiento, de programas y planes integrales basados en los objetivos de la organización y en busca siempre de resultados para ésta y los públicos que le rodean.

De ahí que su tratamiento no solamente atañe al sector empresarial o de las organizaciones sino que, sin lugar a dudas, para que la comunicación organizacional y las relaciones públicas tomen el lugar que les corresponde como bases para la planeación estratégica de una organización, es indispensable que se sienten desde la cuna académica y universitaria.

Como hemos visto en el presente estudio, la tarea ya ha iniciado en el mundo entero, en México, apenas se comienza a vislumbrar, sin embargo, el camino es aún muy largo y hay mucho por hacer, por proponer, por demostrar y por crecer, a través de esa fórmula de planeación estratégica que pese a ser tan inherente al ser humano como lo

son la comunicación y las relaciones humanas mismas, parece no haber sido valorada todavía como debiera.

Este modelo que involucra a la comunicación organizacional, las relaciones públicas y la planeación estratégica se basa en revisualizar la organización como un grupo humano y como parte de otro grupo que es un todo, un sistema que requiere estar comunicado para poder subsistir y alcanzar sus metas en beneficio de todos los elementos que lo integran.

“Comunicar” es afectar al medio con un propósito establecido. Al inicio del presente trabajo puntualizábamos que la comunicación representa la búsqueda de todos los medios de persuasión que se tiene al alcance, cuya meta principal es el logro de una respuesta determinada.<sup>206</sup>

También se hablaba, en el capítulo 3, de que las relaciones públicas surgieron como una necesidad de la vida, para comunicarnos unos con otros, constituyendo una actividad comunicativa de las empresas, organizaciones e individuos, puesto que la única forma de relacionarse de los seres humanos es a través de la comunicación, por tanto, no pueden existir buenas relaciones públicas si no existen buenas comunicaciones.

Las relaciones públicas representan un proceso de comunicación o dicho de otro modo, la comunicación es la base de las relaciones públicas.

Un buen trabajo de comunicación, a través de las relaciones públicas, mejora la productividad y economía de una organización. Una vez dado este paso, la entidad puede permitirse cuidar a sus trabajadores, prestarles atención y mantenerlos informados.

La comunicación es la esencia del ser humano. Emitimos un mensaje para que un receptor lo atienda e interprete: acción–reacción es igual a comunicación. Bidireccionalidad que se acentúa aún más cuando se trata de la amalgama empresarial y surge la llamada comunicación estratégica, corporativa, organizacional, empresarial o con otros múltiples nombres con que se ha conocido a esa comunicación aplicada de forma directa a las empresas.

Este tipo de comunicación podría definirse también como la bandera de las relaciones públicas, ya que representa la forma de comunicarse de las empresas tanto a su interior como a su exterior.<sup>207</sup>

La funcionalidad de esta comunicación radica en conocer a la perfección la

---

<sup>206</sup> <http://www.monografias.com/trabajos11/teorel/teorel.shtml>

<sup>207</sup> <http://www.rppnet.com.ar/>

organización y combinarla con las virtudes para transmitir y convencer al público de la imagen que la organización desee proyectar.

A mediados de la década de los cincuenta surge esta herramienta, hoy en día, debe vislumbrarse como pilar básico de las grandes empresas en todo el mundo, puesto que los órganos directivos cada vez son más conscientes de la importancia de una persona que vele por las relaciones internas y externas de la empresa, para con los trabajadores, clientes, por la imagen de una institución, por su misión y visión, por sus objetivos y, en general, por la difusión de la cultura empresarial dentro y fuera de la misma.

En las relaciones públicas es preciso valerse de una comunicación bilateral canalizada a través de los medios adecuados. El mensaje de las relaciones públicas debe ser elaborado teniendo en cuenta el interés y el nivel socioeconómico del público al cual va dirigido porque en caso contrario, para algunos puede resultar pueril y para otros, sumamente elevado. A esta sintonización del mensaje con el interés y con el nivel cultural del público al cual va dirigido, es a lo que se denomina mensaje personalizado, que es diferente al mensaje personal, más comúnmente conocido:

- El mensaje personal: tiene como destinatario a una persona o a un grupo muy reducido de personas a quienes se hace llegar el mensaje directamente.
- El mensaje personalizado: puede ir dirigido a un gran número de personas que constituyen un público siempre atendiendo al interés particular de ese público y a su nivel cultural.

Las relaciones públicas se valen de los medios de comunicación para hacer llegar mensajes a sus distintos públicos, constituyendo la prensa el medio idóneo para la realización de una campaña de relaciones públicas, puesto que las notas de prensa son uno de los métodos más económicos y efectivos para promocionar a una empresa y establecer la comunicación directa con sus públicos externos con una relación efectividad-coste muy superior a otros medios. Las notas de prensa permiten de una forma rápida llegar a destinatarios privilegiados, multiplicando notablemente la repercusión de lo que la empresa desea transmitir a su público.

La prensa es un medio de comunicación que puede ser utilizado por las relaciones públicas en cumplimiento o en desarrollo del plan elaborado, con el propósito de difundir una imagen positiva de la organización.

Resumiendo este punto de la relación entre comunicación y relaciones públicas, es posible decir que no pueden existir buenas relaciones públicas si no existe antes una buena comunicación.



## Conclusiones

*“Decimos que una organización es el conjunto de relaciones y regulaciones internas que preservan la autonomía del sistema y aseguran la continuidad del grupo social”*

Etkin y Schvarstein

Aunque el tema representa una cuestión que pareciera no tener fin, la presente investigación concluye luego de haber dado a conocer los aspectos fundamentales que actualmente caracterizan a la comunicación organizacional y la confirmación de la necesidad de reubicar a esta disciplina de la comunicación y de la administración en un lugar prioritario dentro del esquema de las organizaciones de hoy en día, así como de su planeación a nivel de estrategias con sus públicos internos y externos a través de la práctica de las relaciones públicas como principal herramienta comunicacional, considerando para ello el abordaje de temas como la cultura y el clima organizacional, la reputación e imagen corporativa, las diferentes formas de comunicación comercial, así como los elementos básicos necesarios para un flujo comunicacional efectivo.

Se dejó claro que la comunicación dentro de una organización o empresa de cualquier giro, tamaño o sector, siempre será un aspecto fundamental para el cumplimiento de sus objetivos. Así, si esperamos que la empresa u organización funcione correctamente, tiene que existir una comunicación fluida a su interior y exterior, por lo que la comunicación es, dentro del ámbito organizacional, un elemento imprescindible y por lo tanto, un proceso merecedor de dignificarse dentro de las organizaciones, de analizarse en cuanto a su desempeño y nivel de eficacia, y de estudiarse para plantear soluciones.

Por tradición, las organizaciones piensan en inversiones en capital y producción, visualizando los recursos financieros como los elementos que garantizan el éxito y desarrollo, sin embargo, los tiempos modernos nos llevan a recordar que más allá de todos esos recursos también están los humanos y sociales, dentro y fuera de la organización misma. A través de este estudio se ha corroborado que una de las principales complicaciones a las que se enfrentan las organizaciones es que no existe un buen flujo de comunicación humano-social, lo cual finalmente se traduce en menor productividad, eficiencia y eficacia, con públicos que no se encuentran realmente identificados ni satisfechos con la organización y lo que ésta representa.

Los resultados de esta investigación también confirman la hipótesis inicial, en el entendido de que, en efecto, la aplicación de un modelo o plan integral de comunicación organizacional con base en las relaciones públicas, permite a las organizaciones la aplicación adecuada de las mismas y por consecuencia, la obtención de los beneficios que ambas disciplinas pueden brindar y que, además, conllevan al logro de los objetivos que se pretendan. Todo ello con base en el conocimiento de la comunicación organizacional y las relaciones públicas vinculadas hacia todos los recursos humanos y sociales de todos cada nivel de la organización tanto a su interior como a su exterior,

bajo el conocimiento y asimilación del mismo contexto, perspectiva, información, misión, visión y valores.

Esto es, el manejo de información adecuada, a los públicos adecuados, a través de los canales correctos, representa una posibilidad real de incrementar la productividad y el desarrollo en una organización a través de un modelo de comunicación organizacional que logre integrar a cada elemento y público relacionado con ésta, a través de un plan o modelo integral hacia adentro y hacia afuera de la organización.

Sin embargo, también a lo largo de la presente investigación, hemos visto como hasta nuestros días, tal situación permanece aún desvirtuada y requiere de un rescate urgente por parte de todos aquellos involucrados no solamente en las disciplinas de la comunicación organizacional y las relaciones públicas como voz de ésta ante los públicos de la organización, sino por los representantes de la alta dirección de las organizaciones mismas, de las instituciones académicas y de las asociaciones que día con día luchan a nombre de esta trascendental tarea, puesto que actualmente la problemática radica en que la práctica profesional de ambas disciplinas se reduce, la mayoría de las ocasiones, a un nivel operativo y no a un plan integral, como el aquí propuesto.

Hay mucho camino por andar en la tarea de hacer más competitivo el ámbito de las organizaciones y la comunicación aplicada a éste, otorgándole el peso que realmente representa una clave para ello.

Para que la labor de la comunicación organizacional y, posteriormente, el papel de las relaciones públicas, sean realmente efectivos y contribuyan en gran medida a alcanzar las metas e ideales de la organización, es preciso que trabajen desde un principio de la mano con la alta dirección analizando, diagnosticando, planificando y controlando cada punto de la planeación estratégica, de su filosofía organizacional, de lo que es la empresa y hacia dónde se pretende llegar, para así definir el camino que ha de seguirse, qué se debe comunicar, con quién y cómo hacerlo.

De tal modo es que los objetivos de la presente investigación fueron alcanzados al dar a conocer con bases claras, la importancia y beneficios de la comunicación organizacional y las relaciones públicas dentro de la organización, luego de un análisis que llevó a comprobar su relevancia, así como la necesidad de establecer un plan o modelo integral de comunicación organizacional y relaciones públicas en donde confluyan los beneficios de ambas disciplinas como consolidación de la comunicación y la administración dentro de las organizaciones, con el fin de alcanzar los objetivos de éstas.

Al establecer una base integral sólida, planeada concienzudamente desde la alta dirección en coparticipación con el área de comunicación organizacional, se estarán sembrando los cimientos que permitan efficientar procesos, integrar equipos de trabajo con responsabilidades claras y bien definidas, generar la confianza de los diversos

públicos y, en suma, alcanzar un alto grado de cohesión entre todos esos públicos con la organización y entre sí, a través de la transmisión de una imagen positiva y de una reputación que hable por sí misma de una organización integral que entre sus objetivos y filosofía destaca los intereses y satisfacciones que demanda cada uno de sus públicos, generando entonces una definitiva ventaja competitiva.

El reto es lograr que las organizaciones se conviertan en escenarios de crecimiento cohesionando los objetivos de la organización con los de sus públicos, objetivos profesionales con personales, necesidades con satisfactores, dentro de todos los ámbitos y no solamente dentro del económico y laboral. Que no reduzcan el conocerse a sí mismas y a sus públicos internos y externos a simples datos numéricos y estadísticos, olvidando el lado humano y las necesidades de todo tipo de quienes están dentro y fuera de la organización pero de alguna manera vinculados con ella.

Vital importancia representa el hecho de acabar con el escepticismo, la desconfianza, la negligencia y la minimización de la cual la comunicación organizacional es víctima ante un sector organizacional que no termina de reconocer el valor diferencial que representa junto con su área de acción, las relaciones públicas, y que juntas pueden asegurar el camino de las organizaciones del futuro considerando a la comunicación como fuerza evolutiva a través de un plan integral de comunicación de mejora continua para comprender y ayudar a crecer al capital humano.

Es preciso erradicar esa pobreza y desinterés por el desarrollo de la comunicación organizacional y las relaciones públicas como elemento de desarrollo para las organizaciones, tanto en el ámbito organizacional como en el de las comunicaciones, punto en el cual se encuentran ambas disciplinas actualmente, sin ser rescatadas por una o por otra parte, permaneciendo minimizadas ante el contexto global del cual debieran ser protagonistas.

Todo proceso integral de comunicación bien sustentado definitivamente llevará hacia una mejora continua en tanto emisores como receptores tengan oportunidad de externar sus necesidades y opiniones, a la vez de escuchar los de la otra parte y buscar un entendimiento y una satisfacción de los mismos en forma recíproca, desarrollando habilidades, procesos y servicios que faciliten los logros deseados y el alcance de las metas previstas (teniendo como ejes guía la misión, visión, objetivos y valores organizacionales definidos) de manera formal y consciente que involucre a todas las partes.

En definitiva, la finalidad que se busca es un “ganar-ganar”, para lo cual es preciso, entonces, reconocer las necesidades y expectativas de cada público como las de la organización y, con base en ello, desarrollar acciones y procesos de vinculación en búsqueda de beneficios compartidos. La clave está:

“... en nuestra capacidad de generar como emisores receptividad a los receptores; como receptores ser receptivos a los emisores, y como emisores y



receptores que somos en distintos momentos del proceso de comunicación en cualquier sistema, una receptividad al objetivo superior que como totalidad buscan los diferentes sistemas a los que pertenecemos”.<sup>208</sup>

La comunicación es todo un proceso integral que va mucho más allá del simple flujo de datos, son diálogos que permiten el conocimiento de la otra parte y se convierten en herramientas estratégicas para el desarrollo. Es preciso un cambio de perspectiva ante la importancia de la comunicación organizacional, un cambio que definitivamente será gradual y que ya ha comenzado a vislumbrarse pero en el cual, como bien apuntábamos, aún hay mucho camino por andar. Un camino de apertura, de aprendizaje, de responsabilización en búsqueda de un bien común:

“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”.<sup>209</sup>

Hoy toda organización requiere de una estrategia consistente de comunicación con objetivos bien definidos, diseñados a partir del conocimiento del entorno, de sus tendencias y de sus públicos.

Es preciso desarrollar una verdadera estrategia integral de comunicación con base en diversas herramientas entre las que destacan las relaciones públicas como ese elemento que sabiendo utilizarlo a través de un plan integral de comunicación, seguramente se reflejará en una ventaja competitiva para la organización y sus públicos.

Podemos decir que en un plan integral de comunicación organizacional, las relaciones públicas son la voz de los altos directivos de la organización hacia sus públicos y viceversa. Lo que los públicos piensan de la organización y la organización de ellos, depende de la información que se transmita intencionalmente o no, de ahí que las funciones de dicho plan y, en general, de la comunicación organizacional, se pueden resumir en:

- Cumplir con los objetivos y planes de trabajo establecidos.
- Definir y desarrollar una imagen pública positiva.
- Mantener una estrecha y constante comunicación con los públicos y con la alta dirección.
- Motivar la integración, participación y cohesión.
- Propiciar un buen clima y una sana cultura organizacional.

Los retos de una organización siempre se han fincado sobre las mismas bases y requerido del apoyo de la comunicación organizacional y de cada una de sus

---

<sup>208</sup> REBEIL Corella Ma. Antonieta y Celia Ruiz Sandoval Reséndiz (Coordinadoras), *El poder de la... op. cit.*, p. 90.

<sup>209</sup> *Ibid.*, p. 95.

herramientas, sin embargo, esto no era reconocido. Hoy en día, al generarse una globalización de los mercados y de los contextos sociales, económicos, culturales y políticos, la necesidad de esta disciplina se hace visible y prioritaria, y seguramente cada vez lo resultará más, significando una gran diferencia entre las organizaciones apoyadas en ella y las que prefieren ignorarla o lo que es lo mismo, ignorar la esencia de sus objetivos y propuestas de dar a conocer sus servicios y productos en un ambiente saturado de información en mercados altamente competitivos y entre públicos cada día más especializados y que buscan a organizaciones que los valoren y entiendan, que se identifiquen y preocupen por ellos y que, finalmente, propicien ese nivel de cohesión e integración.

La comunicación es una oportunidad de encuentro con el otro. La comunicación organizacional es una oportunidad de adquirir una ventaja competitiva. Es una oportunidad para una organización de integrarse con sus distintos públicos, de añadir el elemento humano y social al económico que generalmente mueve a las organizaciones cuando, a fin de cuentas, el recurso humano es el más importante del resto que las conforman.

Las necesidades de cada público son muy diversas y requieren ser transmitidas, comprendidas y retroalimentadas por la organización. Necesidades de todo tipo, necesidades por alcanzar ese grado de conocimiento, de entendimiento y de identificación con la organización a través de la comunicación con ella.

La comunicación organizacional junto con su área de relaciones públicas, representa una gama de posibilidades de interacción en el ámbito social dentro del cual confluyen todos los seres humanos, siendo así como se alcanza la asimilación de información entre unos y otros, la coordinación y la cooperación que permiten finalmente el desarrollo sostenido de una organización desde dentro y desde fuera.

Al tener una relación directa con la motivación y con la participación e integración, la comunicación permite, a través de las relaciones públicas, cuidar de esa imagen y reputación de la organización y, así, alcanzar los objetivos deseados, hacer posible esa visión corporativa con base en una misión y unos valores definidos desde la alta dirección y que a lo largo del proceso de comunicación organizacional, representarán la brújula guía.

La existencia de un clima organizacional placentero al interior de una organización se refleja hacia fuera de ésta, contrarrestando problemáticas tanto con los públicos internos como con los externos.

La evolución del mundo está marcando una nueva etapa para las organizaciones de todo el mundo, es turno ahora para que esa evolución llegue a nuestro país, a través de una nueva forma para administrarse y comunicarse, una nueva forma de planear y mantener contacto con sus públicos, todo, para generar y mantener una presencia e integración dentro del mundo organizacional, para alcanzar esos objetivos deseados y

no estancarse en el intento sin saber muchas veces qué fue lo que pasó, si todo parecía estar tan bien planeado (pero tal vez faltó un pequeño detalle, nunca se comunicó de la manera adecuada ni a los públicos precisos).

Es necesario buscar y cuidar a la organización desde dentro y desde fuera, cuidar también su imagen, su reputación y la opinión pública que hay respecto a ella, en pocas palabras, buscar generar ese valor agregado a través de dos disciplinas que generan confianza, credibilidad y cohesión entre sus públicos, mismas que finalmente repercutirán en los logros de la organización y en ese plus que hará la diferencia dentro de un mercado en el que los valores parecen haberse perdido en el mar de los intereses materiales, olvidando que la base de éstos también se encuentra en los intereses de otro tipo.

Cada uno de estos puntos fue constatado a lo largo del análisis documental y de campo de cada fuente consultada, con testimonios de quienes han visto la situación desde dentro y fuera, y que recalcan lo planteado al inicio de esta investigación. Así, esas inquietudes encontraron respuesta y lograron plasmarse en una propuesta que, como se puntualizaba en un principio, pretende dejar en claro la relevancia que cobran los elementos de índole motivacional, de percepción y comunicación en las organizaciones actuales.

Se ha comprobado esa influencia recíproca que existe entre la comunicación y la administración a través de dos disciplinas que están en camino de consolidarse de manera integral como parte de la planeación de una organización.

También queda probada la inminente necesidad que representa valorar a la comunicación organizacional y las relaciones públicas como generadoras de una ventaja competitiva y fuente de desarrollo para las organizaciones de hoy en día, así como el camino que es posible seguir, a través de los puntos planteados y que destacan la creación y el mantenimiento de una imagen y reputación favorable para las organizaciones, basado en la relación recíproca con los públicos, en el cuidado de las estructuras que forman parte de un sistema social y en la concordancia de todo ello con la filosofía de la organización, su misión, visión, objetivos y valores, como guía en el camino por andar.

La comunicación organizacional y las relaciones públicas representan esa validez humana para una organización, ese carácter social tan olvidado en más de una ocasión, esa necesidad de convivencia y de preocupación por la subsistencia mutua para hacer frente a todo lo que pueda venir con base en una planeación estratégica que involucre a cada parte de la organización, interna y externa, que logre una credibilidad que a final de cuentas será redituable por representar la esencia misma de la organización.

Ambas, comunicación organizacional y relaciones públicas, son disciplinas, ante todo, humanas, cuya legitimidad y credibilidad se adquiere por el trato entre personas; y que

al vincularse con la mercadotecnia generan estrategias más pertinentes entre el ofertante y las necesidades sociales del mercado y que, por ende, no debe marchar en contra de ésta sino de la mano, de manera paralela y complementaria.

Adicional a ello, es justo rescatar también el hecho de que ninguna de estas disciplinas representa un costo para las organizaciones sino una inversión a largo plazo que también generará resultados a largo plazo, permanentes, duraderos y, en definitiva, un valor agregado y una ventaja competitiva para la organización en cuestión, llevándola más lejos de lo que habría pensado de sólo considerar entre sus elementos cuestiones operativas y financieras, pero fallando en el aspecto humano que representa la base de cualquier organización.

Hoy, los alcances de la comunicación organizacional y de las relaciones públicas se hacen cada vez más evidentes y a través de este trabajo esperamos apoyar como se pretende esta lucha por concientizar a todos los estudiosos de la comunicación y la administración, a las instituciones educativas, al sector organizacional desde sus altos mandos hasta cualquier nivel que lo conforme y a la sociedad en general, de que su importancia es cada vez más trascendental.

Comunicación organizacional y relaciones públicas representan esa coherencia entre el ser y el hacer de una organización, de ahí la importancia de que realmente sean agregadas como parte integral de una estrategia de planeación organizacional.

Estas dos disciplinas son ciencia y arte a la vez, comunicación y administración, conocimiento y estrategia, conducción e integración, retroalimentación y crecimiento, credibilidad y planeación, enseñanza y aprendizaje, humanidad y ética. La meta para ellas es lograr entendimiento con y para los públicos, favorecer la identidad, lograr el posicionamiento de la imagen corporativa, rescatar los valores y principios en la organización, pues son realmente su esencia y lo que le dará ese valor agregado ante el mercado, además de la distinción y el desarrollo.

## **Recomendaciones**

Luego del estudio del significado, situación actual, perspectivas a futuro y propuestas en torno a la comunicación organizacional, así como su impacto dentro y fuera de las organizaciones que conforman los sistemas sociales de hoy en día, resulta preciso destacar algunas recomendaciones que pretenden sentar las bases del cambio en la concepción de lo que son y lo que podrían llegar a ser tanto esta disciplina como las relaciones públicas, en una situación un tanto utópica aunque de ninguna manera inalcanzable para la realidad de las organizaciones actuales de nuestro país, y con base en las cuales a éstas les sea posible la aplicación correcta de un plan o modelo integral de comunicación organizacional y relaciones públicas con el que puedan gozar de los beneficios derivados de éstas:

- En primer lugar, el paso que representa la base de todo lo demás se centra en concebir la comunicación organizacional y las relaciones públicas no como un ornamento de lujo para las organizaciones sino como ese elemento de cohesión interna y externa que invariablemente deviene en el funcionamiento y en el alcance de los objetivos establecidos como razón de ser de la organización misma.

Es preciso comprender desde la cabeza de la organización hasta los niveles comúnmente considerados como inferiores, la importancia que reviste al hecho de comprometerse con la filosofía de la organización y al de comunicarla a todos los empleados, como parte esencial del proceso para el alcance de las metas generales y particulares de cada uno como parte que conforma el todo, en beneficio de su buen funcionamiento.

- El estudio y comprensión de lo que son y lo que necesitan o esperan alcanzar dentro y fuera de la organización sus distintos públicos, representa otra prioridad. Necesidades más allá de las que saltan a primera vista como las derivadas de cuestiones económicas, por ejemplo. Además, es preciso destacar la correcta asociación de los mensajes comunicacionales, el uso adecuado de los códigos y los medios, así como de un lenguaje acorde a cada diferente tipo de público, ya que todo ello representa el punto de conexión con cada célula que conforma la organización y cada elemento exterior que también encuentra relación prioritaria con ésta para el logro de sus metas.

Es preciso encontrar el punto exacto de conexión entre las acciones de la organización y las palabras, entre su ser y su hacer, así como de ambas con la filosofía empresarial e identidad corporativa de la organización, sin olvidar en ningún momento que de ello dependen nada más y nada menos que la credibilidad, la reputación y la imagen de la organización, las cuales no pueden arriesgarse a verse manchadas puesto que difícilmente encontrarán una solución posterior a los ojos de la opinión pública y del engranaje que representa el sistema social al que pertenece la organización como estructura.

- Otro elemento que precisa atención es la conexión real entre cada elemento de la organización, internos con internos, externos con internos, internos con externos y externos con externos. Es imperiosa la necesidad de cuidar en todo momento la búsqueda de una comunicación interna y externa que involucre a todos los públicos tal como si se tratara de una matriz FODA, recurriendo tanto a una comunicación descendente como ascendente, a una comunicación formal como informal, la cuestión es que se generen en todo momento flujos adecuados y funcionales de comunicación en todos los sentidos.

Recordemos que ha quedado claro que la comunicación organizacional representa el sistema nervioso de una organización y más todavía, considerando

que también involucra su relación con el entorno que la rodea y no solamente con sus elementos internos. Mientras que las relaciones públicas representan su herramienta más valiosa, esa conexión directa con cada tipo de público. De ahí la importancia de cuidar cada flujo en lo individual y en lo general, dentro y fuera de la organización.

- Es imprescindible también dar a cada uno de los públicos la confianza y el valor que merecen, hacerlos sentir realmente parte de la organización y una prioridad para ésta. De igual manera resulta de vital importancia mantenerlos informados de los cambios y decisiones dentro de la organización, comunicarles tanto las buenas como las malas noticias, integrarlos, conocerlos y procurar la satisfacción de sus necesidades de todo tipo en la medida en que sea posible.
- Uno de los puntos más trascendentales, derivado directamente de dar a la comunicación organizacional y las relaciones públicas el peso que merecen, resulta en definitiva el generar la conexión directa entre ambas disciplinas con la alta dirección o presidencia de la organización, en el entendimiento de que de dicha cohesión se generará el estudio de la planeación estratégica y la definición de los rumbos a tomar y que vendrán a marcar, con mucho, el destino de la organización, en cuanto a la definición de lo que ésta es, lo que pretende ser y los medios para alcanzar tales fines no desde la perspectiva de un departamento o área particular de la organización sino desde la esfera más alta de ésta, con la idea de tener como premisa sus convicciones prioritarias y las de cada elemento que la conforma.

Es preciso comprender plenamente, como bien se ha puntualizado en el presente estudio, que la comunicación organizacional no es la finalidad por alcanzar sino el medio ágil y flexible para ello; el método de gestión que deriva de las relaciones humanas y para las relaciones humanas, en beneficio no sólo de la organización como estructura sino del conjunto de seres humanos que es y de los seres humanos a los que sirve.

- Por otra parte, no hay que olvidar los orígenes de una problemática. En este caso, muchos de ellos surgen a raíz de la falta de comprensión y de validez de lo que son y lo que significan la comunicación organizacional y las relaciones públicas, situación que precisa su combate no sólo desde el ámbito organizacional en sí mismo sino también desde el académico.

Hoy en día los principales organismos al igual que las principales instituciones educativas del país, han comenzado a reconocer dicha importancia y a dar el peso que merecen a ambas disciplinas y aunque las perspectivas se vislumbran alentadoras es preciso no cesar en la tarea de continuar propagando la labor hasta cada punto de la sociedad puesto que, como sistema, es necesario involucrar no solamente a un ámbito o a otro, sino a cada parte que integra al

sistema social, llámese un sector u otro, a final de cuentas todos forman parte del mismo y se encuentran relacionados entre sí, y lo que pasa en uno afecta de una u otra manera al resto de ellos. Es esa interrelación la que debe tomarse a favor y no en contra para llegar hasta los organismos y las organizaciones más pequeñas, los cuales, hoy en día, aún se resisten a reconocer la importancia de la comunicación organizacional y de las relaciones públicas como elementos definitivamente indispensables para cualquier tipo de organización. La tarea es llegar hasta ese lugar y cambiar la perspectiva.

- Finalmente, resulta imperiosa la necesidad de reconocer y trascender esa estrecha relación que debiera incluso ser algo inherente a la organización sin necesidad de pensarlo siquiera, la relación entre la comunicación organizacional y las relaciones públicas con la planeación estratégica de una organización. Y derivado de ello, la necesidad de establecer un plan integral que las enlace – como es el caso de la propuesta de modelo que se planteó en la presente investigación, sin la intención de constituirse como la única en su rubro, considerando la flexibilidad y agilidad que, puntualizábamos, caracterizan a la comunicación–, teniendo como premisas:
  - Cumplir con los objetivos y planes de trabajo establecidos.
  - Definir y desarrollar una imagen pública positiva.
  - Tener una estrecha y constante comunicación con los públicos y con la alta dirección.
  - Motivar la integración, participación y cohesión.
  - Propiciar un buen clima y una sana cultura organizacional.

Con base en lo aquí analizado, desde la información recabada hasta las conclusiones obtenidas y en general, en cada punto abordado a fondo, es posible ratificar la idea primaria en que concebimos a la comunicación como una parte definitivamente integral del mundo organizacional, una parte que pese a basarse en todo tipo de lenguajes, paradójicamente, podríamos decir que se encuentra latente como un elemento presente todo el tiempo pero de manera silenciosa, a veces incluso imperceptible, pese a ser un pilar básico de la administración como estructura social, de la cohesión humana y de las relaciones de los individuos dentro de las organizaciones de cualquier tipo que pudiera tratarse.

Hemos visto también que la tarea fundamental para la comunicación organizacional y sus aliadas eternas, las relaciones públicas, se centra en erradicar la mala interpretación y concepción que hay respecto de tal situación, en hacer entender su papel real dentro de la vida humana, social, cultural y laboral. De ahí que entre las acciones a considerar para tales efectos, se pueden destacar las siguientes:

- **Observación y definición:** Ubicar a cada público interno y/o externo que de una u otra manera se encuentre involucrado o tenga puntos en común o que afecten

a la organización. De igual forma, definir el rol que juega cada uno dentro o fuera de la organización, resulta determinante.

- **Atención:** Escuchar los intereses y las necesidades de todo tipo de cada uno de los públicos relacionados con la organización, es la base de toda comunicación organizacional efectiva.
- **Tolerancia y aprendizaje:** Bien dicen que aprender es crecer. No solamente escuchar sino aceptar y aprender de las nuevas ideas y recomendaciones puede hacer la diferencia dentro y fuera de una organización. Las organizaciones abiertas al aprendizaje, a la aceptación y al cambio, son las que día con día se hacen más grandes en todos los sentidos. Tolerancia es aprendizaje, aprendizaje es conocimiento, conocimiento es crecimiento.
- **Motivación e integración:** Resulta un típico error considerar que la motivación económica es la única que prevalece dentro y fuera de las organizaciones. Si nos remontamos a pensar en que éstas se forman por seres humanos, encontraremos que las motivaciones sociales y de integración, la mayoría de las ocasiones resultan determinantes para generar un clima favorable y una plena identificación, sentido de pertenencia y orgullo de los públicos por sentirse involucrados con la organización y, por ende, mejores resultados en todos los aspectos.
- **Evaluación:** La eficiencia de una organización, con mucho, depende de cuán satisfactoria sea la comunicación. Luego de definir a los públicos, de elaborar y aplicar el plan integral, es indispensable mantener el control y la medición de los resultados y de las nuevas necesidades que van emergiendo en el camino, con la idea de no descuidar en ningún momento el flujo adecuado de la comunicación.
- **Perseverancia:** Como hemos visto, el proceso comunicacional, al igual que el administrativo y que nuestra propuesta de un plan integral de comunicación organizacional y de relaciones públicas, resultan en definitiva en un círculo virtuoso cuyos elementos se retroalimentan y van determinando unos a otros de manera constante e interminable, por lo cual, es completamente necesaria la constancia. La comunicación no cesa. Las organizaciones, a fin de cuentas, son como los seres vivos y no pueden dejar de alimentarse, su alimento es el acontecer que generan sus órganos, los individuos que la conforman, sus diferentes públicos, lo que sucede en el día con día, de ahí que el proceso comunicacional que integra todo esto no deba detenerse nunca para que el crecimiento de la organización tampoco lo haga.
- **Retroalimentación:** Al igual que la evaluación en el proceso administrativo, la retroalimentación más allá de representar un elemento del proceso de la comunicación, en este caso de la comunicación organizacional, resulta equiparable a la energía que alimenta dicho proceso, es la que genera esa continuidad para que haya un claro entendimiento entre los demás elementos, es por esto que no debe descuidarse en ningún momento, ya que de ello depende poder conocer las respuestas, los pensamientos, necesidades y un largo



etcétera, de los diferentes públicos y elementos involucrados con la organización.

- **Empatía:** Implica el colocarse en el lugar o al nivel de la otra persona. La comunicación fluye mejor cuando una de las partes es la primera en entender. Volvemos al mismo punto, el entendimiento de la otra parte, en este caso, de los diferentes públicos de la organización, puesto que para poder generar esa integración y comunicación, antes es necesario generar ese entendimiento, esa identificación y esa apertura hacia el otro, buscando ganar un lugar ante él y sobre todo, su confianza. Para ello, un elemento prioritario es buscar siempre la empatía a través de las técnicas de la comunicación organizacional y las relaciones públicas.
- **Presencia:** Al igual que la perseverancia, la presencia resulta algo que no puede perder continuidad. La comunicación y transmisión de los mensajes hacia los diferentes públicos de una organización no debe cesar, puesto que al no haber presencia se cae en el muy probable riesgo de no contar con el apego de dichos públicos. Para tales efectos es que la comunicación organizacional y las relaciones públicas encuentran su mejor aliado en los medios de comunicación, tanto internos como externos o masivos, mismos que representan una de las más claras herramientas para llevar a cabo cada una de las acciones planeadas integralmente.
- **Confiabilidad y veracidad:** Dentro de todo el proceso de la comunicación organizacional y las relaciones públicas hay un punto clave del cual depende en gran medida la confianza que la organización inspire con respecto a sus diferentes públicos: la veracidad de sus mensajes, lo cual depende directamente de la comunicación organizacional y de las relaciones públicas y deriva en la imagen y reputación que se genere entre los públicos receptores de los mensajes, quienes de encontrar alguna falsedad seguramente adoptarán una percepción desfavorable de la organización. Por tal motivo, es ampliamente recomendable ser preciso, claro y conciso en los mensajes, sin exageraciones ni adornos que puedan resultar confusos y no muy cercanos a la realidad de la organización misma.

Algunas otras recomendaciones podrían basarse en una simple concentración al momento de emitir cada mensaje; aprender a entender los significados reales de lo que expresa cada emisor y lo que puede comprender cada receptor o público de que se trate; evitar distracciones e incrementar la atención con respecto a los públicos con los que se interactúa; ser concreto en todo momento y valerse de un lenguaje accesible y atractivo, con la finalidad de evitar la dispersión; y sobre todo, evitar devaluar o sobrevaluar a los públicos de la organización.

Es importante precisar la importancia de que cada una de estas recomendaciones sea extensiva no solamente a nivel organización sino de cada individuo que conforme a ésta, desde la alta dirección hasta cualquiera de sus diferentes públicos internos y/o externos, no solamente en lo que respecta a los gestores de la comunicación

organizacional y las relaciones públicas, aunque la guía de éstos será, sin lugar a dudas, la brújula que marque el camino a seguir.

Finalmente, lo realmente importante es lograr entender y hacer entender, como miembros de una misma sociedad conformada por grandes y pequeños círculos sociales que nacen desde el que representa la familia en sí misma, la relevancia de la comunicación entre los seres humanos y las organizaciones a través de las cuales se agrupan y que son en realidad esos mismos núcleos sociales, dentro de los cuales la comunicación es, a su vez, un fenómeno natural y un proceso social, el más importante entre los seres vivos, y sin el cual el individuo no habría concebido las sociedades dentro de las cuales vive hoy en día. Un proceso que precisa ser realmente valorado y utilizado a su favor y no en su contra, en ningún momento ni lugar, menos aun en las organizaciones en las que el hombre se agrupa y que representan las estructuras que forjan al sistema social.

Si la comunicación es ignorada o malograda, esto conllevará a una falta de entendimiento entre los grupos sociales de todo tipo, entre las organizaciones de cualquier índole, y seguramente, a la larga, derivará en su caída, ya sea a pequeñas o grandes escalas. Por el contrario, si aprendemos a utilizarla a nuestro favor, representará la mejor arma para alcanzar un desarrollo dentro y fuera de las organizaciones, porque tanto la comunicación organizacional como las relaciones públicas son la expresión y la interacción humana entre los individuos y su crecimiento mismo como entes sociales.

Dicho en otras palabras, la comunicación organizacional y su expresión misma, las relaciones públicas, representan el sistema nervioso y las venas por las que corre la sangre de la organización (y del sistema al que pertenece), pero también su corazón, su alma y su fuerza.



### Bibliografía

- ADLER, Ronald B. y Jeanne Marquardt Elmhorst, *Comunicación organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones*, McGraw Hill, México, 2005.
- AGUIRRE Simonin, Luis Arturo, *Características y funciones de las relaciones públicas internas, dentro de una organización*, Universidad de Sotavento, México, 2008.
- ARAGONÉS, Pau, *Empresa y medios de comunicación*, Gestión 2000, Barcelona, 1998.
- BALLINA Ríos, Francisco, *Teoría de la administración: un enfoque administrativo*, McGraw Hill, México, 2000.
- BARAJAS Medina, Jorge, *Curso introductorio a la administración*, Trillas, México, 2002.
- BARBOSA Venegas, Eva María, *Identidad e imagen corporativa como factores de posicionamiento interno y externo de una empresa. Estudio de caso de la empresa Delta Networks Systems 2007*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales/Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2009.
- BARQUERO Cabrero, José Daniel y Mario Barquero Cabrero, *El libro de oro de las relaciones públicas*, Gestión 2000, Barcelona, 2002.
- BARTOLÍ, Annie, *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, Paidós, México, 1992.
- BERISSO, María, *Protocolo y ceremonial: oficial, empresario y social*, Espasa, Buenos Aires, 1999.
- BERNAYS, Edward L., *Relaciones públicas*, Troquel, Buenos Aires, 1966.
- BLANCHARD, Ken y Michael O'Connor, *Administración por valores. Cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos*, Norma, México, 2007.
- BLISHAK, Sylvia Ann, *Cómo mejorar su imagen corporativa. Creando una primera opinión positiva*, Iberoamérica, México, 1999.
- BONILLA Gutiérrez, Carlos, *La comunicación. Función básica de las relaciones públicas*, Trillas, México, 1988.
- CASTILLO Bribiesca, Óscar Ricardo, *Características y funciones de las relaciones públicas internas, dentro de una organización*, Universidad de Sotavento, México, 2008.
- CIRIGLIANO, Gustavo, *Manual de relaciones públicas*, Humanitas, Buenos Aires, 1999.
- CHAUMELY, Jean y Denis Huisman, *Las relaciones públicas*, Editorial Universitaria de Buenos Aires, Argentina, 1970.
- CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, McGraw Hill, México, 2004.

- DURAND Gutiérrez, Rafael, *La comunicación organizacional como alternativa de solución a la problemática de desarrollo empresarial: Propuesta para el manejo de información*, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2007.
- DURANTE, Rola, *Las organizaciones que aprenden*, Macchi, Argentina, 2001.
- FERNÁNDEZ Aguado, J., *Management: la enseñanza de los clásicos*, Ariel, México, 2003.
- FERNÁNDEZ Collado, Carlos (Coordinador), *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 1991.
- FERNÁNDEZ Escalante, Fernando M., *Ciencia de la información y relaciones públicas o institucionales*, Macchi, Buenos Aires, 1999.
- FINN, David, *La empresa y las RRPP*, Sagitario, México, 1964.
- FUENTES Navarro, Raúl, *El campo académico de la comunicación: 25 años de fermentación*, ALAIC/ITESM-CEM, México, 2008.
- FREMONT, Kast E. y James Rosenzweig, *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y contingencias*, McGraw Hill, México, 1989.
- GARRO Paulin, Ma. Alicia, *Proyecto de nueva imagen corporativa para Radio Educación*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales/Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1999.
- GONZÁLEZ Ávila, Rafael, *Crítica de la comunicación organizacional*, Consejo Nacional para la Enseñanza la Investigación de las Ciencias de la Comunicación/Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2004.
- GORDOA, Víctor, *El Poder de la Imagen Pública*, Grijalbo, México, 2004.
- GUAJARDO, Horacio, *Teoría de la comunicación social*, Gernika, México, 1994.
- HERNÁNDEZ Rodríguez, Sergio, *Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, McGraw Hill, México, 2002.
- ILLESCAS Dante, Washington, *Cómo planear las relaciones públicas. Ingresando en el siglo XXI*, Macchi, México, 2000.
- JEFKINS, Frank, *Comercialización actual*, Trillas, México, 1997.
- KLOTTER, Philip y Gary Armstrong, *Fundamentos de mercadotecnia*, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1991.
- LAMB, Charles W., *et. al.*, *Marketing*, Thomson, México, 2002.
- LEÓN Duarte, Gustavo A., "Convergencia global y comunicación organizacional en México. Apuntes diagnósticos" en *Revista Latina de Comunicación Social*, Laboratorio de Tecnologías de la Información y Nuevos Análisis de Comunicación Social, Canarias, 2002.
- MARTÍN Martín, Fernando, *Comunicación en empresas e instituciones*, Universidad de Salamanca, Salamanca, 1995.
- MASLOW, Abraham Harold, *El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy*, Paidós, Barcelona, 2005
- MERCADO H, Salvador. *Relaciones públicas aplicadas. Un camino hacia la productividad*, Thomson, México, 2002.
- MONTANER, Pedro y Rafael Moyano, *¿Cómo nos comunicamos?*, Alhambra, México, 1989.

- MORAGAS, Miguel de, *Sociología de la comunicación de masas*, Gustavo Gili, Barcelona, 1985.
- MURRO, Carlos Fabián, *Negociemos: herramientas eficaces para soluciones reales*, Del Nuevo Extremo, Buenos Aires, 2001.
- ORTEGA Y GASSET, José, *La rebelión de las masas*, Planeta, Barcelona, 1993.
- PEREIRA PARODI, Julio César, *Relaciones públicas en el mundo actual*, Copiar, Córdoba, 1996.
- PLANS ALVAREZ, Jorge I. *Relaciones públicas: el arte de comunicarse y relacionarse*, E.G. Madrid, 1991.
- PRICE, Vincent, *La opinión pública*, Paidós Comunicación, Barcelona, 1994.
- REBEIL Corella Ma. Antonieta y Celia Ruiz Sandoval Reséndiz (Coordinadoras), *El poder de la comunicación en las organizaciones*, Plaza y Valdés/Universidad Iberoamericana, Colombia, 1998.
- RICCARDI, Ricardo y Jorge López, *El arquitecto del desarrollo humano y organizacional*, Macchi, Buenos Aires, 1995.
- RIVADENEIRA PRADA, Raúl, *La opinión pública. Análisis, estructura y métodos para su estudio*, Trillas, México, 1984.
- RODARTE FERNÁNDEZ, Fernando, *La empresa y sus relaciones públicas*, Limusa, México, 1976.
- RODRÍGUEZ Centeno, Juan Carlos, "La publicidad como herramienta de las distintas modalidades de comunicación persuasiva" en *Global Media Journal*, año/vol. 1, número 001, ITESM, México, 2004.
- SOLANO Fleta, Luis, *Fundamentos de las relaciones públicas*, Síntesis, Letras Universitarias, España, 1995.
- SMITH, Adam, *Riqueza de las naciones*, Publicaciones Cruz O., México, 1978.
- STANTON, William J., et. al. *Fundamentos de marketing*, McGraw Hill, México, 2007.
- SUN Tzu, *El arte de la guerra*, Anaya Editores, México, 2007.
- TAYLOR, Frederick Winslow, "The Principles of Scientific Management", *Scientific Management*, Harper & Row, Publishers, Incorporated, New York, 1947.
- TEJEDA Palacios, Luis, *Gestión de la imagen corporativa*, Norma, Colombia, 1977.
- TERRY, George R. *Principios de administración*, CECSA, México, 1971.
- URIBE Albarrán, Angélica, *La comunicación en las relaciones públicas como medio para reforzar el desarrollo organizacional*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales/Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2004.
- VALDÉS Hernández, Luis Alfredo, *Planeación estratégica con enfoque sistémico*, Facultad de Contaduría y Administración/Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2004.
- VILLAFANE, Justo. *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Pirámide, Madrid, 2000.

- VILLEGAS Munguía, Alma Rosa y Hugo Israel Calderón Martínez, *La industria discográfica en México: la música pop, entre el arte y el comercio*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales/Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2006.

## Referencias electrónicas

- <http://buscon.rae.es>
- <http://comunicacionestrategicaenorg.blogspot.com>
- <http://ddd.uab.cat>
- <http://ddd.uab.es>
- <http://es.wikipedia.org>
- <http://esferapublica2.blogspot.com>
- <http://segmento.itam.mx>
- <http://teocoms.blogspot.com>
- <http://uploadmon.blogspot.com>
- <http://www.allbusiness.com>
- <http://www.amai.org>
- <http://www.amap.com.mx>
- <http://www.ayudaproyecto.com>
- <http://www.elprisma.com>
- <http://www.eserp.com/es>
- <http://www.caminomedia.com>
- <http://www.cem.itesm.mx>
- <http://www.cicom.org.mx>
- <http://www.comfin.com.mx>
- <http://www.marketing-xxi.com>
- <http://www.mexicodiplomatico.org>
- <http://www.microsoft.com>
- <http://www.mindvalue.com>
- <http://www.monografias.com>
- <http://www.prorp.org.mx>
- <http://www.razonypalabra.org.mx>
- <http://www.redrpp.com.ar>
- <http://www.relacionespublicas.com>
- <http://www.reputacioncorporativa.org>
- <http://www.revistacomunicologia.org>
- <http://www.rrppnet.com.ar>
- <http://www.sys-con.com>
- <http://www.tuobra.unam.mx>
- <http://www.uag.mx>
- <http://www.ucm.es>

### Entrevistas

#### **Entrevista con el Maestro Clemente Sánchez Uribe, Vicepresidente de la Asociación Mexicana de Comunicadores (AMCO) y Coordinador del Área de Comunicación Organizacional de la Universidad Anáhuac del Norte**

**Desde su perspectiva, y para la asociación de la que es vicepresidente, ¿cuál sería la definición de comunicación organizacional?**

Propiamente, te podría comentar que la comunicación organizacional es un componente estratégico para la productividad, imprescindible e indispensable para cualquier tipo de organización, dentro del ámbito privado, público o social.

La comunicación no es un elemento ornamental sino uno de los componentes estratégicos que permiten integrar todas las partes o áreas de una organización, entiéndase una organización del ámbito privado, público, o bien, organizaciones de la sociedad civil.

Sabemos que por historia o por antecedentes, este es un campo, el de comunicación organizacional, que es reciente, no tiene tanto tiempo en el desarrollo, no quiere decir que no se haya estudiado, no quiere decir que no se haya revisado.

En el caso de México no había sido incluido, por ejemplo, en programas académicos hasta prácticamente la segunda mitad de la década de los 60...

**¿Estamos hablando de los planes de estudio de comunicación y administración, o de las carreras de comunicación básicamente y no tanto las de administración?**

No, de las de comunicación.

**¿Considera que en el área de administración se ha dejado un tanto de lado a la comunicación?**

No tanto dejado de lado, creo que simplemente no se estaba aprovechando la función como podría haberse tomado desde un inicio. Muchas veces se puede considerar como una difusión simplemente, sin ver más allá de lo que implica realmente el incorporar el ejercicio de la comunicación organizacional, el análisis, la investigación, los diagnósticos, el encontrar todos estos antecedentes que podrían ser útiles para una organización incluso para decisiones.



### **¿Este sería el papel que juega la comunicación en la administración?**

En este sentido, ambas disciplinas conjugan elementos estratégicos y sabiendo aprovecharlos da como resultado la construcción de objetivos, metas, programas, proyectos, los cuales no pueden ser inferidos por simple lógica, sobre todo hablando de una organización, sino que deben estar sustentados con bases firmes, todos los diagnósticos, los análisis, investigaciones que nos garantizan confiabilidad, imagen e identidad de una organización, que al demostrar esta veracidad serán un elemento que contribuya a emplear y fortalecer la reputación y el prestigio de cualquier organización.

### **¿Estaríamos hablando de algo que en la administración es la planeación estratégica y que involucra la misión, los objetivos, etcétera?**

Es indiscutible que el proceso de planeación estratégica es un componente importante y también es adoptado por la disciplina de la comunicación, precisamente de ahí que surja este interés por la comunicación organizacional.

### **¿Cómo podemos relacionar la planeación de una organización con lo que es la comunicación organizacional?**

Yo creo que uno de los elementos que no podemos olvidar o dejar de lado es que en la comunicación como tal, o el ejercicio del profesional de comunicación... nosotros no estamos creando la comunicación. Esto realmente tiene que ser muy preciso, puesto que nosotros al incorporarnos en una organización, al incorporar la disciplina de la comunicación, es claro qué fue primero, por qué surge una organización, si lo viéramos muy estrictos y lo viéramos desde el origen de las cuestiones administrativas, pues una organización surge para alcanzar objetivos particulares, comunes que competan a esa organización. Si es un corporativo, una empresa o un negocio, tienen un fin de llegar a obtener ganancias, llegar a obtener resultados, pueden ser productos o servicios de calidad, eso si lo viéramos en un ámbito muy práctico. Ese finalmente es el objetivo de hacer un negocio de una organización, por ejemplo, del ámbito privado.

En todo caso, la comunicación organizacional ¿en qué parte contribuye? Finalmente hay que ver en qué parte de los procesos de esta organización contribuye, la meta es ofrecer el mejor producto, la mejor ganancia, que nos permita crecer. ¿De qué manera la comunicación puede contribuir en ese proceso productivo para que esa meta sea alcanzada? Ese es un ámbito muy importante, donde también la comunicación tiene ese papel fundamental, no de creador de la comunicación sino de cómo contribuya a que la organización alcance sus metas, incluso le haga ver cuáles son aquellos aspectos en los que tendría que tener cuidado, tendría que tomar en cuenta que no debe omitir algunos elementos de su relación con su entorno para, precisamente, poder llegar a esos objetivos.

## **¿Digamos que es una herramienta, la comunicación organizacional, para llegar a todo esto que es la planeación?**

Yo creo que son diferentes elementos los que componen a la comunicación organizacional, entonces, creo que el papel del profesional de comunicación organizacional es contribuir como gestor, precisamente, como facilitador para que todos esos procesos contribuyan con ese fin que tiene la organización porque sino, entonces, tendríamos un problema, en lugar de hacer un trabajo responsable, junto, la administración y la comunicación, una organización diría “tantas áreas, cada quien haga lo suyo”, qué va a pasar, poniendo el mejor de los casos, un caso hipotético... el área de comunicación dice “lo ideal es poner un canal interno de televisión o de teletexto donde estemos presentando contenidos las 24 horas” y por el contrario, el área administrativa dice “en este año tenemos que cuidar mucho los recursos, ser muy precisos, tenemos que evitar aquellas inversiones o implementar estrategias que no nos impliquen gastar tanto pero que sí nos permitan contribuir a la concientización de nuestra gente”... Si te fijas, de alguna manera, pues son dos mensajes diferentes y cada quien dentro de su campo viendo por lo que saben hacer. Pero esto es en el caso de que no se pusieran de acuerdo, eso puede ser un riesgo, porque en el área de comunicación es hacer un programa oneroso, cuando la administración lo que está pidiendo es todo lo contrario, entonces, ahí eso nos da la pauta precisamente de cómo la organización tiene que conjuntar a su área administrativa con el área de comunicación para encontrar hacia dónde tienen que ser los alcances y las metas.

## **¿Cómo trabaja un gestor de la comunicación organizacional en México? Al llegar a una organización ¿qué es lo que tiene que hacer?**

El papel del gestor es tan vasto estratégicamente o idealmente que, incluso hay que reconocer que no necesariamente todas las organizaciones están aprovechando esta posibilidad de ver al profesional de la comunicación organizacional como ese gestor, generalmente, tú lo puedes ver en muchas de las organizaciones que tienen un área de comunicación que en muchas de ellas, la persona de comunicación depende de un área administrativa, de recursos humanos, a veces llega a depender de un área de operaciones y en algunos pocos casos realmente depende de la dirección general o cabeza de la organización, que sería lo ideal, no precisamente porque tenga que estar por encima de todos los demás, pero sí, si se va a ser un gestor o facilitador para poder conocer y entender todo lo que está sucediendo en las diferentes áreas, porque se torna en una especie de reportero o periodista, puede llegar a sonar como ese reportero interno. No se malentienda como “el chismoso”, en eso hay que tener mucho cuidado, es un trabajo que tengo que realizar... tenemos tantas áreas, mis públicos son internos. A los públicos internos incluso yo ir a ofrecer mis servicios de comunicación, preguntarte en qué yo te puedo ayudar, qué estás haciendo y de qué manera puedo contribuir contigo para que tus objetivos particulares puedan alcanzarse al interior de la organización, o bien, tengan una proyección exterior, en ese sentido, es muy amplio, muy vasto, muy completa la oportunidad que tiene el gestor de comunicación organizacional de captar todas esas situaciones, esas inquietudes, esa información,

esos proyectos incluso, poderlos hacer del conocimiento de la propia organización, prevenir lo necesario y realmente saber qué hay que hacer, hacia dónde mejorar o qué cuidar. Y obviamente el profesional de comunicación no puede estar aislado de la realidad externa y esto, obviamente lo lleva a tener contacto con el mundo exterior, cuestiones financieras, políticas, de la comunidad, con otras organizaciones, con lo que es la competencia misma...

### **Lo que son los públicos externos...**

Sí. Y de qué manera, este entorno puede llegar a influir, puede llegar a afectar lo que está sucediendo adentro. Imagínate, se puede hablar de cuestiones de planes de prevención, en casos de crisis económicas, crisis naturales, situaciones que están sucediendo en los poderes, por ejemplo, en el legislativo... cualquier organización no puede estar ajena a ello, entonces, ahí es donde se empieza a cerrar realmente este círculo de gestión de poder contribuir con la organización hacia el interior, del interior hacia el exterior, del exterior hacia el interior, es decir, toda una combinación, una estrategia que podíamos llamar de 360° en la que se combinan los públicos. Una estrategia que precisamente le permite a la organización, por un lado, conocerse a sí misma, pero también, no quedarse ajena del entorno que le rodea.

**Esto es, ¿involucrar a los diferentes públicos con lo que es la comunicación interna y externa, no separándolos a unos de otros?**

Exactamente.

### **¿Qué tanta relación tiene esto con la cuestión administrativa del análisis FODA?**

Claro, precisamente, un FODA no se puede realizar, en estricta teoría, solamente con elementos intuitivos, sino los elementos que vas analizando, situaciones de mercado, encuestas, diversas herramientas que te permitan hacerte de información. Realmente el FODA es lo que te va a permitir acabar de vaciar toda esa información, acabar de canalizar toda esa información, cuáles elementos contribuyen con esa organización para verse como oportunidades, como fortalezas, etcétera.

**Entonces, ¿esto va a la par de lo que hacen la comunicación interna y externa, así como el análisis de éstas para llevar a la organización a sus objetivos?**

Exactamente, y mencionas una cuestión muy importante, que es no separar las cuestiones internas y externas de lo corporativo porque no estás trabajando en empresas diferentes, muchas veces un grado de incertidumbre, ese ha sido un ejemplo claro... una organización cuyos empleados se enteren por los medios de comunicación externos que están cerrando, que digan "el día de hoy se declara en quiebra", ¿cómo es posible que tú, siendo parte de esa organización, enterarte mejor por lo externo?, ¿qué no se supone que contribuimos en esa organización?, ¿por qué no me preparé

para ello? O ¿por qué no me avisaron? A lo mejor es un ejemplo muy radical pero va en ese sentido.

### **¿O gente que trabaja en empresas muy grandes y no sabe exactamente qué es lo que hace la empresa?**

Claro. De hecho, eso era muy tradicional en varias organizaciones, porque puedes conocer gente que tenga 45 ó 50 años en una organización, lo curioso es que le preguntas a esa persona ¿qué hace su organización?, “pues yo me dedico a clavar clavos”, “bueno sí, ya sé lo que haces, pero ¿qué hace tu organización?”, “yo clavo clavos en zapatos... A lo mejor ahí se está notando que es algo que tenía que hacer pero jamás me involucré con la organización.

A lo mejor era una empresa que se dedicaba a hacer uniformes o una empresa que se dedicaba a hacer zapatos de alta calidad, no sabes, y muchas veces, ese es un ejemplo extremo, pero muchas veces, también lo que sucede es que eres la mejor empresa catalogada y tú no lo sabes, sabes que estás haciendo tu trabajo, pero si te comentan eso, muchas veces eso también da orgullo, un sentido de pertenencia, de decir, estoy en una empresa muy importante, en una organización que es reconocida mundialmente, y estoy ahí. Eso también contribuye a sentir orgullo, motiva a un trabajador a sentirse parte de esa organización y obviamente, podrá llegar a influir de alguna manera en un sentimiento de compromiso de productividad incluso.

### **Finalmente, redituar para los objetivos de la propia organización ¿no es así?**

Exactamente, todos estamos viendo la manera de cómo emplear diversas oportunidades para confluir en lo mismo.

### **¿Qué papel juegan en todo esto las relaciones públicas? ¿Qué paridad puede haber de todo esto de la comunicación con las relaciones públicas?**

Me permitiría compartir una definición que me parece muy adecuada, la tomo del libro *La comunicación, función básica de las relaciones públicas* de Carlos Bonilla, Editorial Trillas, México, 2001, y me permito citarla:

“Es el conjunto de actividades destinadas a promover de forma ordenada entre la organización, cada uno de los sectores sociales, la razón ser y el objetivo de dicha disciplina, con mutua, permanente y recíproca comprensión de solidaridad de carácter económico y social y concordancia con la finalidad general de la organización”.

De entrada, algo que me parece fundamental es precisamente el acentuar esto que llama “de forma ordenada”, aquí nos da la pauta para nosotros poder ser claros al momento en que expliquemos nuestra disciplina, decir que, sí, hay ocasiones en que la organización requiere algo ya, sin embargo, esto no quiere decir que no tiene una estrategia detrás o no tiene una planeación estratégica detrás. No voy a decir “todo está

bien” cuando en realidad el mensaje no era todo está bien, porque entonces causas mucho más ruido, causas una confusión, posiblemente no se esté haciendo uso adecuado de los elementos de la organización para poder afirmar como un hecho.

Entonces, de aquí partimos, no es improvisado, no es algo que “me latió”, no es algo que se dé por generación espontánea. Claro, una situación no necesariamente va a ser buena labor, a lo mejor eres una organización que puede estar a expensas de tener alguna serie de contratiempos y a lo mejor sobre la misma línea, y obviamente no va a ser de la misma magnitud siempre, pero sabes que puede existir una situación así y saber qué es lo que vas a hacer para poderla atender si es que no la pudiste prevenir. O si la puedes prevenir en qué forma tenemos que hacerlo, cuáles son los plazos, y si esto salió de control, qué medidas debemos tomar.

Y aunque pareciera una situación que dices, bueno es que muchas veces podría llegarse a dar en algún momento, tal vez, pero lo ideal para una organización es precisamente tener esa cultura de prevención, por un lado, y si hay alguna organización que no lo está haciendo, tú mismo dices, pues esto lo dijeron para salir del paso, pero sabes qué recomendación habría que hacerle a esta organización, ¿cuentas con estos materiales de prevención? Porque también alguna vez te podría pasar, es que también eso es importante.

Por otro lado, lo que nos dice, hacerle ver ese conjunto de actividades a cada uno de los sectores sociales, pero explicándoles cuál es la razón de ser y el objetivo de la disciplina. Déjame explicarte qué es y de qué manera contribuimos con ustedes, cómo va a contribuir esta organización con la sociedad, con ciertos grupos, con el país, sin dejar nosotros de seguir nuestros objetivos de negocio, pero incluso mostrando que nos interesa contribuir con diferentes áreas, llámese la de responsabilidad social, llámese la de estrategia, llámese aportaciones, le puedes poner muchos aspectos.

**¿Cuál sería entonces exactamente la diferencia entre la comunicación organizacional y las relaciones públicas? ¿Qué es lo que las distingue?**

En esto me permitiría hacer una acotación.

Esto realmente es una situación de la propia disciplina, incluso este tiempo que ha tenido de desarrollo nos podría llevar a la posibilidad de decir que como se han estado descubriendo nuevas áreas, nuevas oportunidades en donde puede apoyarse la comunicación organizacional, llegamos un punto en donde hay algunas confusiones de términos, ¿es primero las relaciones públicas o la comunicación organizacional?, ¿no es lo mismo comunicación organizacional que, por decir algo sobre preguntas que escuchas, qué diferencia hay con comunicación corporativa, qué tiene que ver con RP y al mismo tiempo con organización?

Yo creo que tenemos que tener muy claro cuáles son las bases, los modelos de comunicación organizacional en nuestros días. En la medida, entender lo que se

llamaría la institucionalización del campo, es decir, qué es lo que se está hablando, qué es lo que se está investigando, qué es lo que se está escribiendo acerca de estas disciplinas, podremos ver el complejo completo.

Por ejemplo, en esta situación de las relaciones públicas hay una investigadora brasileña, la Doctora Margarita Concha, ella tiene un modelo de comunicación integrada donde nos señala precisamente que la comunicación organizacional tiene tres segmentos, uno de ellos es la comunicación administrativa interna, el segundo, que es la comunicación institucional y un tercero, que es la comunicación mercadológica.

**¿Qué es lo que dice la Doctora Concha? La comunicación organizacional, de alguna manera, permite hacer esta semejanza. Es esa disciplina paraguas bajo la cual se amparan cada uno de estos tres segmentos.**

Ahora, me vas a preguntar por qué Brasil. Brasil es una importante fuente de conocimiento y de estudios en nuestros días en materia organizacional, se le han dedicado bastantes años a este tipo de investigaciones, entonces, ellos están acotando, por ejemplo, en este modelo, que la comunicación organizacional es esa disciplina paraguas y se compone de estos tres segmentos. ¿Qué tiene cada uno de los tres segmentos en su interior?, dentro de la comunicación administrativa o interna, como le llama, ella dice, aquí se incluyen flujos, redes formales e informales de comunicación e información que están al interior de la organización. ¿Qué es la comunicación institucional, que es el segundo segmento?, es en el que se incluyen relaciones públicas, riesgo empresarial, relación con la prensa, división multimedia, imagen corporativa, propaganda institucional, marketing social y marketing cultural. ¿Y en qué consiste el tercer segmento, que denomina comunicación mercadológica?, ella dice que ahí entra el marketing, la propaganda, la promoción de ventas, ferias y exposiciones, marketing directo, *merchandising* y venta personal, y es donde también va incluida la publicidad.

Entonces, a la luz de este modelo, que para tu referencia lo puedes encontrar en el libro que se llama *Comunicación estratégica en las organizaciones* de María Antonieta Rebeil que es de Editorial Trillas; es donde expone el modelo, me parece bastante aceptable, nos está dando a entender que la organizacional es el paraguas bajo el cual tenemos que entender cada una de las direcciones que puede apoyar la propia comunicación organizacional con sus diferentes subcampos...

**¿Incluyendo a las relaciones públicas?**

Exactamente, las relaciones públicas las incluye dentro de la parte de comunicación institucional.

**¿Esto va relacionado también con la imagen institucional, con la proyección de los medios, etcétera?**

Exacto, si te fijas incluso los elementos que pone ahí precisamente, no nos está diciendo que no puedan interactuar los tres segmentos sino al contrario, interactúan dando lugar a la comunicación organizacional pero en todas sus esferas. Lo que platicábamos muy al inicio, por qué tendríamos que separar nosotros en una organización “tú eres comunicación interna y yo soy comunicación externa, tú hazte para allá y yo me quedo aquí”... Lo vemos dentro de una misma organización, se oye un poco raro, se oye un poco extraño pero así es, “tú a lo tuyo y yo a lo mío”, pero la fuente de origen, el emisor de todo lo que tengamos que decir, al interior, al exterior y de regreso, lo que tengamos que dar, pues va para la misma organización, no es que sean diferentes organizaciones, todo es para una misma, entonces tenemos que estar en estrecha relación, vinculación, para poder tener una influencia y coherencia los mensajes que se van a hacer.

**Esto también va de acuerdo con el mensaje de la publicidad ¿no es así? ¿En que se relacione todo lo que yo estoy tratando de proyectar a través de la publicidad con lo que son las relaciones públicas y el estudio de la comunicación organizacional?**

Claro, y eso tú lo puedes ver, yo creo que ejemplos puede haber muchos en donde puedas ver una organización. Si nos vamos primero al orden interno, yo informo a todos mis empleados, a todo mi equipo quiénes somos, qué somos, para qué existe la organización, cuáles son nuestras características, cuáles son nuestros medios y objetivos, misión, visión, etcétera, ya tienes cubierta la posibilidad de que en algún momento te puedo ofrecer esto y el día que necesites también te ofrezco tal y cual cosa; tienes derecho a esto y esto otro. Estás siendo transparente, al momento en el que tú quieras decirle o llegar a un socio o alianza estratégica y te diga está muy bien pero que te pregunte quién eres, cuáles son tus antecedentes y tú te presentes como “La mejor empresa para trabajar en México”, te dirán “ah, bueno, qué gusto que vengas con nosotros”.

Hay un instituto que se llama “Great place to work” o “La mejor empresa para trabajar en” y tiene un capítulo México, por ejemplo, y las organizaciones voluntariamente pueden participar, someterse a una auditoría, a un cuestionario donde se le pregunta a la gente “¿qué opinas sobre tu organización?, ¿qué te parece?, ¿cómo te tratan?” y son pruebas aleatorias, ellos eligen a quién van a entrevistar o no, no la organización sino la verificadora.

Entonces, si la organización no tuviera claros sus principios y no se los hubiera comunicado, a la hora que llega el verificador y te pregunta “¿sabes en dónde estás?, ¿cómo se llama tu empresa?, ¿sabes cuál es la razón social?, ¿te tratan bien?, ¿pero cómo, si tu empresa nos acaba de decir que te trata muy bien?”, “no, pues no”. Es decir, ¿qué es lo que sucede?, Ahí ya hay una incongruencia entre lo interno y lo

externo y aunado a una tercera situación. Esa organización que se está poniendo a prueba será en el ámbito externo social y si tuvieras incongruencia ya es un poco más.

Pero ahí no acaba la historia, pues el tercer segmento es la comunicación mercadológica. El día que yo quiera hacer una alianza con otra organización o ir a centros comerciales para hacer promoción de mis productos porque soy la mejor opción y tengo la mejor calidad, habrá quien le diga en algún momento “yo supe que te fue muy mal en la verificación, que maltratas a la gente, por qué te voy a comprar”. Qué fuerte ¿no? Porque ahí sí, esa organización se enfrenta a algo que es no solamente la imagen interna sino la imagen externa y algo que está afectando directamente a este tipo de negocio. Querías vender algo con calidad, ser el mejor en este tipo de servicio y resulta que algo más acaba de impactar para mal para que el público decida o no comprarte.

Entonces, te fijas que no se separan las esferas sino al contrario, las tres se complementan.

**De acuerdo con este esquema, ¿se puede decir que las relaciones públicas van más enfocadas a lo que es la imagen dentro de la comunicación organizacional?**

Sería una de las partes que integran esa posibilidad de darte a conocer institucionalmente hacia los diferentes públicos que le rodean.

**¿Y el estudio de los objetivos, la misión, etcétera, ya no atañe a las relaciones públicas sino a la comunicación organizacional que es el todo?**

Yo no creería conveniente separarlo, pero si tuviera que separarlo es: lo interno es lo que te origina una cultura organizacional y mi cultura organizacional, mezclada con mis valores, objetivos y misión, los voy a vivir al 100% y en el momento en el que tocara alguna entrevista con un periodista o me preguntaran en la calle qué opina usted de su organización, misión, visión, valores, entonces necesitas de alguien que te esté diciendo las cosas, cómo vas a hablar de la organización, entonces, es una imagen que se genera para darse a conocer, para tener la esencia, la cultura, la filosofía organizacional, lo que también te va a servir como un mensaje clave, si yo lo entendí bien y a mí me lo dijo bien la organización y realmente me está haciendo vivirlo, yo voy a ser realmente un vocero en el sentido institucional hacia el exterior.

**Que ya es comunicación organizacional...**

Eso es el resultado de un conjunto de todo eso.

La comunicación organizacional va a lo externo y a lo interno y obviamente todo lo anterior también dirigido a apoyar el objetivo del negocio y de la misma organización, y las relaciones públicas son parte de uno de los segmentos de la comunicación organizacional.



## **¿Es difusión?**

Sí lo pudiéramos llamar así, es difusión, es esa relación, es ese complemento para la fase corporativa, si es que cumples con campañas sociales, de responsabilidad social al interior y al exterior, te permite precisamente la difusión de todos esos proyectos.

**¿Podría decirse que las relaciones públicas se enfocan más a la parte práctica y la comunicación organizacional es como la estrategia completa, un estudio a fondo de lo que es la organización, a dónde va y demás, mientras que las relaciones públicas son como una herramienta o parte de dicha comunicación?**

Es uno de los eslabones que precisamente van a permitir que se pueda dar esta comunicación organizacional.

**¿Actualmente cuál es la principal problemática que ven ustedes como asociación, y también desde el punto de vista académico, para la comunicación organizacional y para las relaciones públicas?**

Yo creo que lo que ha habido es una interpretación tal vez no muy clara de lo que significa el papel y el valor de la comunicación para una organización. Pero aquí se trata básicamente de cuestiones de interpretación porque precisamente a veces se cae en este universo de terminología y prueba de ello es correcta la duda de qué es primero, relaciones públicas o comunicación organizacional, son diferentes o se complementan, o en dónde está una y en dónde está la otra.

El punto es precisamente en qué momento se está entendiendo correctamente el valor de la comunicación para una organización y de qué manera se puede contribuir con ella.

**¿Es la principal problemática?**

Sí, una cuestión de interpretación.

Prueba de ello es que tú puedes llegar a una organización, la que gustes, y si tú dices “estudio ciencias de la comunicación”, posiblemente lo primero con lo que te identifiquen, a veces es un poquito incómodo, pero recordemos que estamos tratando con seres humanos que no necesariamente ellos saben que existe la comunicación porque la han ejercido, es un ejercicio que nosotros no hemos creado, ya existía desde hace demasiados millones de años pero el cómo habrían de entenderlo estas personas, eso es lo que nos toca aclarar a nosotros.

## **¿Es el papel en donde entran la asociación y la academia?**

Exacto, aquí es una corresponsabilidad de todas estas partes. Poner en claro en qué consisten esas especialidades, en qué consisten esas disciplinas, para que tú, desde la academia, desde tus estudios, tú sepas en qué existe tu profesión, cuál es el valor, cuáles son las cosas que tú vas a poder aportar en beneficio de una sociedad como tal, que tú al momento en que lo expliques puedas explicarlo correctamente. Si esto se explica correctamente ya no necesariamente existe este error de interpretación.

**En el ámbito académico, ¿qué tanta importancia ha tenido el desarrollo de esto?, ¿qué tanto apoyo se le ha dado a su estudio? Tengo entendido que ya hay planes para crear posgrados a nivel doctorado en estas especialidades de comunicación organizacional y relaciones públicas, ¿es así?**

El ejercicio como tal, incluso de la comunicación a nivel licenciatura... el entrar a una carrera implica el conocer lo más que se pueda de todo lo que llega a abarcar esa carrera porque... si nos centráramos muy especialmente, siendo tan vasto el campo de la comunicación, puede haber alumnos que tal vez traen alguna idea de lo que es organizacional pero también les gustaría experimentar un poco de tele o experimentar el mundo de la radio, etcétera. Entonces, en ese sentido un gran número todavía de programas académicos ofrecen obviamente esa posibilidad tan vasta de conocer todo el terreno de la comunicación en sus diferentes especialidades, para que tú ya decidas qué podrías hacer en un posgrado, decidas si quieres un programa de doctorado o maestría y puedas especializarte en alguno de los terrenos en particular.

Pero, en ese sentido, yo creo que la formación está clara en ello. Aquí lo que habría que saber, lo que es interesante es que las organizaciones no piensen que por el hecho de que seas egresado de una carrera forzosamente tengas que saber... o sea, sí tienes que tener conocimientos propios de todas las especialidades pero en realidad no te has especializado tal vez en algo o no necesariamente. Puede haber instituciones que no te ofrezcan especialidades y que te digan te voy a dar el panorama completo.

¿Pero en dónde entra el error de interpretación que yo te decía? La gente de organizaciones muchas veces llegará un egresado de comunicación: “¿qué estudiaste? Pues yo estudié comunicación. Ah, entonces sabes hacer eventos, puedes organizar las fiestas. O, ah, tú eres el que sabe tomar fotos o es que puedes hacer una revista o pósters o necesito que me hagan videos”.

Entonces, dependiendo de la organización y de las personas que a veces entrevistan, es la concepción que van a tener de ti. Algunos dirán que eres el que toma las fotos o el que hace las fiestas. Sin embargo, no quiere decir... yo puedo conocer la organización de eventos, pero en qué parte es donde se especializa lo que son eventos, no es en radio o en revistas o en televisión necesariamente sino que va más encaminado a lo que podría ser en algún momento tal vez publicidad y mercadotecnia.

**Dentro de este contexto, ¿cómo está actualmente el panorama en general, en las universidades en México?, ¿ya se están desarrollando las especialidades y posgrados en comunicación organizacional y relaciones públicas?**

Sí, hay varias instituciones académicas que están llevando a cabo estos esfuerzos, sí, cierto es que entre todas las especialidades la mayoría o un porcentaje mucho muy alto de las instituciones están orientadas a la comunicación de medios, radio, televisión, periodismo; y otra de las áreas de gran impacto es la de la publicidad y la mercadotecnia. En el caso de organizacional, sí te puedo decir que son menos, no está todavía tan generalizado como uno quisiera porque aquí tenemos un detalle. Precisamente en las organizaciones, decir comunicación organizacional, la gente te ve la cara como de “¿organizacional?”, desde ahí, otra vez, el problema de interpretación, mucha gente cuando le dices comunicación organizacional inmediatamente lo relacionan con empresas del sector privado, pero no se entiende que el término de organización puede abarcar a cualquiera de los dos sectores, entonces, ya desde ahí lo que sucede es que dicen “no, yo no pongo organizacional porque esto va destinado solamente a empresas privadas, a lo mejor por la filosofía de la institución o por la línea de estudio de ciertas universidades, no, nosotros vamos a otros sectores, a lo mejor al sector público o al sector social”, también esta situación pudiera causar alguna confusión.

Y, lamentablemente, también hay que decirlo, el número de instituciones registradas que ostentan algún programa de comunicación, pues está en un conteo que estuvo desarrollando la Federación Latinoamericana de Facultades de la Comunicación Social (FELAFACS), junto con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y con investigadores diversos, son más de mil las instituciones académicas que ofrecen algún programa de comunicación o afín a la comunicación, sin embargo, de éstas, en realidad, plenamente identificadas que tengan un registro de validez oficial es mucho menos de la mitad.

Sobre todo si consideramos al CONEC (Consejo Nacional para la Enseñanza de Investigación de las Ciencias de la Educación) que es una organización que está conjuntando aquellos programas o aquellas instituciones académicas que ofrecen un programa de comunicación, ya avalados y certificados. Tenemos ahorita, por decir ya algo, lo que ellos tienen ubicados es alrededor de 89 ó 90 instituciones, qué nos quiere decir, pues que a lo mejor la diferencia que son casi 900 instituciones tal vez no todas tienen un programa bien constituido de comunicación o a lo mejor no tienen todavía o están en proceso de tramitar ese registro de validez oficial o pueden caer precisamente en la categorización de “escuelas patito”.

**¿Estas mil instituciones son a nivel nacional?**

Sí, a nivel México nada más, a nivel nacional.

### **¿Y éstas mil tienen algo en cuanto a especializaciones de comunicación organizacional?**

No. Aquí nada más estoy hablando de comunicación en general, para darte el esquema. El dato a ciencia cierta de cuántas manejan la comunicación organizacional lamentablemente no lo tengo, pero de todos modos, el programa como tal, como te digo, si son un poco más de mil, imagínate, CONEC, que es un organismo concentrador de estas instituciones, llámese públicas y privadas, un programa registrado cuya validez oficial registrada como programa de comunicación tiene menos de 100, entonces eso te da una idea de que las otras 900 no te puedo decir en qué ámbito están o en qué especialidad están, puede ser publicidad, relaciones públicas, lo que sea, pero no las tienen registradas. Ahora, cabe esa posibilidad, algunas de ellas no se han querido registrar aunque lo han podido hacer, el hecho de que no tengan registro de validez oficial no es que no sea de calidad tu programa sino que por una razón no has tramitado el registro. El tener el registro de validez oficial lo que te permite a ti es comprobarle a tu cliente, a tus estudiantes, a tus alumnos, que está plenamente certificado por la SEP o por la UNAM, que es un programa perfectamente registrado, que vas a poder egresar como Licenciado de Comunicación.

### **¿Cómo se está impulsando o qué opciones ve usted para impulsar la comunicación organizacional en las instituciones educativas de México?**

Se está impulsando un interés por irlo desarrollando, es algo que lleva tiempo. Está tomando, creo yo, su tiempo, porque yo te podría decir que, es un punto de vista muy particular, esta situación que te decía de la interpretación es uno de los aspectos que hay que abordar primero para poder dejar en claro en qué consiste la comunicación, qué abarca, qué integra y sería importantísimo que la comunicación tuviera un lugar en las instituciones académicas. No necesariamente un investigador tiene que pensar lo mismo que otro, pero sí puede haber líneas, sabemos que la terminología es la base y es lo que nos permite empezar a analizar, empezar a investigar, empezar a preguntar y más requiere que estemos hablando de una línea en común. A partir de esto, que lleva todavía su tiempo, hay que conjuntar a todos los actores, llámese los académicos, de las licenciaturas, de diferentes universidades.

### **¿Eso lo hace la AMCO?**

Sí, la asociación, y estoy hablando no sólo como institución sino precisamente como el cúmulo de las organizaciones, incluso de gobierno, que no las tenemos todas. Más o menos, tenemos 392 socios.

### **¿Todas ellas son asociaciones de comunicación o quiénes son sus socios?**

Bueno la AMCO se conforma por organizaciones, ya sea del sector privado, sector público, de sociedad civil, sociedades académicas y por gente individual, en conjunto estamos hablando de 392 personas, esto, más o menos engloba, o hablando de

empresas, viene siendo 135 organizaciones diferentes, un promedio de 135 organizaciones y 32 de ellas son en forma independiente, por el momento, no están participando en una organización como tal, pero su formación como tal sí está relacionada, o bien, porque a lo mejor son consultores independientes o sean profesionales de la comunicación organizacional que estén trabajando de manera independiente.

**¿Todas esas organizaciones y especialistas pertenecen a cualquier ámbito o necesariamente deben estar relacionados con la comunicación o ser especialistas en esta área?**

Sí, así es, son sectores muy amplios que pueden ser instituciones educativas, gubernamentales, consultores, autoridades académicas, docentes, proveedores de algún tipo de servicios, o de algún sector de la comunicación, por citar algunos.

**¿Cuándo nació la AMCO?**

AMCO surge en 1973, no precisamente con el nombre de AMCO, te platicaré rápidamente. Es un grupo de comunicólogos que fueron encabezados por Bruno Newman en 1973 en la AMCI, que es Asociación Mexicana de Comunicaciones Internas A.C., principalmente orientada a organizaciones, al apoyo de todo aquel profesional que se encargara de esta rama, de la comunicación interna y todo lo que tuviera que ver con comunicación interna.

Posteriormente, en 1986, AMCI se convierte en la Asociación Mexicana de Comunicación Organizacional, lo que se conoce ahora como AMCO, ampliando su campo de acción ya no solamente a las comunicaciones internas sino externas de organización.

Los siguientes dos cambios que va a haber son en la nomenclatura, no en las siglas de AMCO, sino más bien en el alcance que pudieran tener los socios.

En 1986, como te decía, se convierte en AMCO. En 1996, AMCO decide cambiar su nombre al de Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales A.C., esto, con la finalidad de dar un mayor sentido de pertenencia a los profesionales en esta disciplina.

Posteriormente, en 2003, AMCO vuelve a cambiar su nombre, una vez más, al de Asociación Mexicana de Comunicadores, A.C., con el objeto de que todos quienes de una u otra forma pertenecemos y colaboramos en esta disciplina, formemos parte de la asociación, dando cabida a los ejecutivos de las comunicación en empresas e instituciones educativas y gubernamentales, consultores, docentes y proveedores de procesos de comunicación corporativa.

Si te fijas, los cambios van más enfocados a ir abordando cada vez más a los públicos, incluyendo cada vez más a los públicos que pueden pertenecer a ella y a este perfil profesional.

### **¿Cómo trabaja la organización para difundir y apoyar el desarrollo de la comunicación organizacional en México?**

Existe un Consejo Consultivo que está conformado por todos los expresidentes que tiene la asociación. Hay un Consejo Consultivo formado por el presidente, vicepresidente, secretarios y tesorero y colaboradores que van desde gerente de administración, pasando por algunos directores y del gerente comercial, que se encarga precisamente de promover lo que es la asociación. Esto, con la idea de poder agrupar cada vez más socios que puedan compartir entre ellos lo que hacen en su actividad o que compartan sus propias experiencias a través de diversas actividades que realiza la AMCO, para la actualización, intercambiar conocimientos en el ámbito de comunicación en el país, desarrollo de la especialidad a través de estas actividades que te comentaba, como pueden ser conferencias mensuales.

### **¿Cuáles serían sus perspectivas a futuro sobre la comunicación organizacional y el principal reto a resolver?**

La comunicación organizacional indudablemente es un campo de la comunicación que está en franco desarrollo, que requiere de mucho apoyo y credibilidad por parte de las organizaciones, porque son claves fundamentales para que este tipo de comunicación pueda incorporarse, porque a lo mejor el equipo de comunicación pudiera estar muy convencido, con mucho empeño pero si su cabeza directiva no está convencida de ello, puede tornarse un poco difícil, el objetivo es poder llegar a estos altos ejecutivos, poder acercar lo que es la interpretación lo que es esta sensibilización de la comunicación, de la comunicación organizacional, en particular, porque es una oportunidad de franco apoyo para alcanzar las metas y los objetivos de negocio de cualquier organización, que lejos precisamente de que vean a la comunicación como algo innecesario, al contrario, como una inversión, respetando esas líneas que mantienen a la propia organización.



## **Entrevista con la Licenciada Andrea Munguía, Directora de cuenta de la Agencia de Relaciones Públicas Porter Novelli**

### **¿Cuál es la concepción real y en la práctica de la comunicación organizacional y las relaciones públicas para las empresas u organizaciones?**

En las empresas, actualmente hay confusiones entre lo que son las relaciones públicas dentro de las empresas, yo lo veo con algunos clientes. Para las empresas, las relaciones públicas son tomadas como la gente que hacemos eventos y están en función de lo que son las fiestas, las reuniones y comidas con clientes, proveedores, etcétera. Pero las relaciones públicas no son eso. Junto con la comunicación organizacional, el concepto es mucho ese. Si realmente nos vamos a lo que son las relaciones públicas, lo que hacemos en las agencias es manejar la imagen corporativa de las empresas y de los ejecutivos ante los diferentes públicos a los cuales quieren llegar. Entonces es bien diferente el concepto.

Una vez que las empresas entienden que las relaciones públicas son más bien para crear imagen de ellas ante diferentes públicos, me estoy refiriendo a clientes, proveedores, gobierno, etcétera. Públicos ante los cuales tienen que tener cierta imagen y esta imagen es bien importante porque las relaciones públicas trabajan con imagen real, con información real, no es como en la publicidad en donde sí puedes crear conceptos, puedes crear mensajes, pero que puedes hacerlo basado en conceptos no tan reales porque finalmente están la creatividad y la imaginación. En las relaciones públicas el concepto debe ser completamente real, la verdad de las empresas, nada más que nuestra profesión lo que hace es decirles cómo lo deben decir, cuál es la mejor manera de posicionarse frente al público al cual se le va a llegar.

En la mayoría de las empresas, si tú te fijas, se manejan desde un departamento de marketing, es muy raro que en una empresa te encuentres con que haya un departamento de relaciones públicas, te puedo decir que en un 90%, el departamento es el de marketing.

### **¿Por qué considera que pasa esto?**

Lo que pasa es que las relaciones públicas son parte de lo que es la mezcla de la mercadotecnia, entonces, por lo general, es parte de ese departamento de marketing. Es la parte dentro de las empresas, que se encarga de la parte publicitaria y la parte de relaciones públicas. La diferencia entre publicidad y relaciones públicas es que las relaciones públicas están para crear la imagen con base en mensajes que tiene que decir la empresa hacia fuera, no realmente es una cuestión de imagen creativa, y la publicidad tiene costo mientras que relaciones públicas, lo que hacemos nosotros hacia fuera es sin costo, se logra con base en nuestro trabajo, con base en lo que el cliente nos da de información noticiosa, novedosa, con la que se pueda llegar a esos públicos, por lo general, lo que nosotros utilizamos para llegar a esos públicos son los medios de comunicación.



## **¿Su principal herramienta son los medios de comunicación?**

Sí, porque los medios de comunicación llegan a todo el público, en nuestro trabajo, ya lo que se decide es a qué público le vamos a llegar y qué medios vamos a seleccionar y, entonces, para que los medios puedan sacar una noticia o hablar de la empresa, lo que tenemos que hacer es darles noticias o información de lo más reciente que tenga la empresa para darle al público, o información diferente, novedosa, o una información que sea de ayuda a ese público, que le pueda servir de algo.

En la publicidad, por ejemplo, puedes ver un shampoo que te están vendiendo, qué bonito te va a quedar el cabello, vas a parecer una artista, vas a quedar muy guapa. Entonces, nosotros en la información, más bien lo que trabajamos, es el contenido del shampoo, tal vez hablar de que está creado por tales ingredientes, está comprobado que los ingredientes los trabajan de tal forma, entonces, estás dando información que no es sólo para vender sino que es información dirigida a su público para tomar la mejor decisión.

**Entonces, ¿la diferencia podría ser que el objetivo de la publicidad es vender y el de las relaciones públicas es informar y cuidar una imagen a través de lo que quiere decir la empresa?**

Sí, con la información que tú tienes, si hay un shampoo que está creado por los mejores científicos, que está hecho con ciertas especificaciones. Entonces, tú, como consumidor dices, ya sé de cuál me hablan, entonces, tú te vas a ir con esa marca porque a ti te gusta la marca.

Entonces, es una mezcla, no podemos no ir de la mano, si vas a dar una comunicación hacia fuera tienes que ocupar las dos cosas.

**En cuanto a la teoría, vemos que existe la llamada mezcla de la mercadotecnia, y en ella, las relaciones públicas son parte de la publicidad. Pero, ¿en la práctica sucede lo mismo o cómo estarían ubicadas las relaciones públicas?**

Lo que pasa es que la mercadotecnia, como bien dices, es una mezcla. Y no es que no vayan de la mano las relaciones públicas. La publicidad finalmente tampoco nos miente, lo que pasa es que no nos da la noticia completa, es decir, no conoces lo que hay detrás y nosotros, como relaciones públicas, estamos formando lo que hay detrás, que está ayudando a que esa publicidad también tenga relación. Entonces van a ir de la mano.

**Entonces, ¿podemos decir que ambas son parte de esta mezcla? ¿Y también son parte de la comunicación organizacional? ¿O en dónde entraría la comunicación organizacional en lo que respecta a las relaciones públicas y la publicidad?**

Lo que pasa es que el finalmente el concepto de comunicación organizacional hay que entenderlo dependiendo de lo que se está viendo, como comunicación de la organización, porque hay también comunicación interna, que es la misma empresa lo que está haciendo, cómo comunica a sus mismos empleados y a la misma empresa, lo que hacen, a qué se dedican y los mensajes que están emitiendo, esa es la parte interna, y también está la que va hacia fuera, que hay más público, y todas esas son las relaciones públicas también.

**Las relaciones públicas y la comunicación organizacional, ¿podría decirse que también van de la mano?**

Totalmente, en muy alto grado.

**Y actualmente, esa relación ¿cómo se ve reflejada en las empresas de México? ¿La gente realmente tiene claros los conceptos y la importancia que tienen?**

Yo creo que a través de los años ha mejorado, que finalmente las empresas ya entienden más el concepto, yo creo que alguien que lleva el departamento de mercadotecnia, que es ambas partes, tanto de la publicidad como de las relaciones públicas, ya comprende bastante el concepto y entiende más que van de la mano. Creo que en eso sí se ha avanzado y empieza a quedar más claro a los directivos y demás, que a lo mejor no pueden ser tan exitosas una sin la otra.

**Y esto ocurre en todo tipo de empresas, ¿grandes, medianas y pequeñas?**

Finalmente las PYME todavía no llegan a eso, porque su tamaño y su presupuesto quizás todavía no les da para hacer todo lo que es un departamento de una gran empresa.

**Desde su experiencia y perspectiva, ¿cómo se visualiza esto en un futuro?**

Creo que ellos van a seguir entendiendo cada vez más de qué manera una pequeña empresa puede dar a conocer lo que hace, el valor que tiene su trabajo, su producto y eso es lo que nosotros les podemos ofrecer, nosotros podemos trabajar para grandes empresas pero también para pequeñas empresas, ir de la mano con ellos pues también para llegar a su público.

**¿Cómo se regula todo esto? Tengo entendido que hay una asociación que reúne a las agencias de relaciones públicas, ¿cómo trabajan para alcanzar este fin?**

Finalmente, las agencias trabajan independientemente porque, finalmente, somos competencia pero, a la vez existe, una asociación de agencias de relaciones públicas, donde se comparten experiencias, aprendizajes, fomentando lo que son las relaciones públicas entre las empresas.

Pues cada quien en su ámbito, tratamos de fomentar haciendo relaciones públicas de lo que son las relaciones públicas entre las empresas.

**¿Cómo se visualizan las relaciones públicas a través del tiempo, digamos, 5 años hacia atrás y 5 años hacia adelante, a futuro?**

Yo creo que ha sido muy bueno el crecimiento que han tenido en este tiempo, en que la gente comprenda lo que significan y creo que en un futuro esto va a seguir mejor, de boca en boca, de cliente en cliente, hablando entre las empresas de lo que les ha beneficiado, de los éxitos que han logrado y de la importancia que tienen.

**¿Cómo ha sido la evolución o en qué punto se encuentran en este momento las relaciones públicas en México, en el aspecto de las agencias mexicanas que se dedican a ello en comparación con las internacionales?**

Creo que cada vez son más las empresas mexicanas que se dedican a esto, cada vez es más la importancia que se le da como fuente de trabajo en el país y hay agencias que son muy buenas, solamente que las empresas internacionales tienen clientes globales que a lo mejor son empresas transnacionales que se manejan tal vez en Europa y de ahí su importancia y que son muy fuertes.

**Y en cuanto a las empresas que cuentan con su propio departamento de relaciones públicas, ¿qué opina?, ¿tendrán un buen manejo?**

Mira, hay empresas que tienen departamentos de relaciones públicas internos y que son muy buenos, lo importante es que den a conocer hacia fuera lo que es la empresa, sólo que hay empresas que prefieren hacerlo por fuera y otras que dicen, yo prefiero contratarlo por fuera pues no tengo a la gente indicada para el puesto o para hacer mi estrategia.

**Entonces, ¿las relaciones públicas se pueden definir como parte de una estrategia empresarial?**

Son una estrategia empresarial en la comunicación empresarial, una estrategia comercial de comunicación, como son también la publicidad, las relaciones públicas, etcétera, para dar a conocer al cliente.

**¿Y los medios de comunicación también son una herramienta de las relaciones públicas como este tipo de estrategia?**

Exactamente porque a través de los medios es que puedes llegar a tu público y ellos pueden saber cuál es la empresa que hace tal producto, conocer a la empresa, su imagen y así tomar decisiones.

**¿Se podría decir que las relaciones públicas reúnen elementos tanto de la comunicación como de la administración?**

Más que nada nosotros no tenemos que ver con la administración de la empresa, sino que es básicamente la comunicación y la imagen de a dónde la empresa quiere ir, lo que la empresa quiere dar a conocer y la vía para poderle dar la estrategia de comunicación adecuada de poder decir, y de dar a conocer a través de los medios de comunicación o puede ser también a través de boletines internos, todo depende también de la empresa a dónde quiere llegar.

**¿Entonces también dependen, tanto la comunicación externa como la interna, de la misión y la visión de la organización, para saber hacia dónde quiere llegar y hacia dónde deben encaminar ustedes su labor?**

Totalmente, lo principal para nosotros, la base, es saber cuáles son la misión, la visión y los objetivos de la empresa. Saber hacia dónde quiere llegar, y eso para nosotros es el punto de partida para poder armar una estrategia de comunicación.

**Y con base en todo esto ¿cuál sería el objetivo final de ustedes como portadores de las relaciones públicas para las empresas?**

El objetivo final es que esa misión y esa visión de la empresa se den a conocer al público correcto.

**¿Y cómo deciden esto del “público correcto” y la estrategia a seguir?**

De la mano con los directivos de las empresas. Nosotros no podemos pensarlo sin ir de la mano con la estrategia de toda la empresa. Nuestro trato para poder definir objetivos y estrategias es totalmente con el director general.

**¿Habría alguna propuesta para difundir el concepto correcto de las relaciones públicas y su importancia en las empresas de nuestro país?**

Yo creo que ahí es trabajo de todas las agencias, de poder dar a conocer también nuestro trabajo. Las agencias de relaciones públicas y la gente que nos dedicamos a las relaciones públicas tenemos que tener nuestra propia estrategia de relaciones públicas, porque así como damos a conocer lo que nuestros clientes, las empresas, hacen, también tenemos que tener nuestras propias relaciones públicas para dar a

conocer qué hacemos, a qué nos dedicamos, etcétera, para que haya mucha más claridad en esto.

**¿Algo más que desees agregar?**

No, creo que básicamente sería eso.

## **Entrevista con la Licenciada Lorena Carreño, Presidenta de la Asociación Mexicana de Profesionales de Relaciones Públicas (PRORP) y Directora de la Agencia de Relaciones Públicas Marketing Q**

**Desde su perspectiva, ¿cómo se definen la comunicación organizacional y las relaciones públicas?**

Para definir todo esto, yo veo que los *stakeholders* son todos tus grupos clave, depende de qué produzcas como empresa, como organización, vamos a llamar organización porque no es ni siquiera empresa, puede ser una dependencia de gobierno o un grupo organizado de la sociedad civil, entonces, realmente es una organización.

Entonces, todos los *stakeholders* están aquí y aquí está la comunicación, pero la comunicación que ya no son ciencias de la comunicación, es lo que me han dicho todos a los que he ido a entrevistar, ya no son ciencias de la comunicación, sería comunicación a secas o relaciones públicas.

Depende cómo te comportes y con qué grupo va a ser tu comunicación, entonces, tú tienes acá medios, todas las relaciones públicas para los medios, que no es otra cosa que hacer comunicados de prensa y liberar a los medios de comunicación para que ellos, a su vez, informen a toda la sociedad.

Otra de las artistas de las RP es la parte de la comunicación social con la famosa Empresa Socialmente Responsable (ESR) que es la que otorga el Centro Mexicano para la Filantropía y el distintivo “ESR”... Entonces, estás haciendo bien las cosas de manera social, ya plantaste 50,000 árboles y ayudaste a los niños con síndrome de Down y también es un tipo de comunicación, pero eso a quién interesa, pues a la sociedad civil.

Como empleado te interesa que produzcas más. Con las autoridades tienes otra que se llama cabildeo, y tendrías otra que sería la comunicación interna, las demás son externas.

Los medios es tu voz hacia la sociedad, ellos te van a ayudar a difundir, eso es más que nada la difusión, los medios no van a difundir nada si tú no se los dices, tú sabes qué dices y cómo lo dices.

Luego con el gobierno logras el cabildeo para el beneficio de algo que tú estás haciendo.

Y con los dueños y los socios es la parte de las acciones, si es una empresa privada, si es una empresa pública, tu reconocimiento social, etcétera.

Todo esto va a caer en la reputación corporativa.

Eso es más o menos cómo está estructurado el tema de RP y comunicación. Entonces, si tú lo ves en la parte de ciencias de la comunicación en que te enseñaron a hacer un comunicado de prensa, te enseñaron a agarrar el micrófono para hablar bien en la radio, eso ya es la parte técnica, pero la parte de estrategia corporativa es esto, comunicación y relaciones públicas, entonces ahorita la gente del Tec, de la Anáhuac, de la Iberoamericana, y la misma gente de la UNAM, me decían que ya ciencias de la comunicación para ver quién sale a cuadro y quién va a radio y quién a televisión, o si te vas a ir por radio o televisión o cine o prensa escrita, eso es periodismo y lo van a encasillar nada más a periodismo pero el área de RP está todavía más acá, porque tú en el organigrama tienes al presidente de la compañía y luego al vicepresidente, luego a los directores, luego vienen los gerentes de área y luego los subgerentes y supervisores y coordinadores, y la secretaria hasta el último.

### **¿En qué parte es entonces en donde entran la comunicación organizacional y las relaciones públicas con respecto a la organización?**

¿Quién decide la comunicación de la empresa? Si tú pones al área de mercadotecnia, va a ver la publicidad, el lanzamiento de la marca o del producto, pero no deciden la comunicación, la decide el presidente de la compañía, entonces, aquí relaciones públicas entran directo con la presidencia o vicepresidencia, y yo lo veo en el trabajo diario que hago, yo me siento con el director general o con los presidentes de la compañía yo no voy con el director de marketing, porque la línea la va a dar el presidente, esto se tiene que alinear a los objetivos del negocio no a los objetivos de marketing y todos van a recibir la misma orden de presidencia y tú no puedes estar con los objetivos de marketing nada más.

Relaciones públicas y comunicación entran directo con presidencia, es un área donde tú llegas con el presidente de la compañía o el vicepresidente o el más alto en cargo, porque en juego está nada más y nada menos que la reputación de la empresa y para que tengas esa reputación tienes que considerar a todos tus grupos clave que son los socios, los dueños, los empleados, los medios, la sociedad civil, el gobierno y los que tú quieras, dependiendo de la empresa va a tener más grupos. Si es una empresa de salud, por ejemplo, la Secretaría de Salud o la instancia que corresponda.

Pero en todos la comunicación tiene que ser tanto para afuera como para adentro porque tus empleados son los que van a estar como embajadores de la marca y si tú quieres sobresalir en el mercado, tus consumidores van a comprar la marca que esté más alineada con ellos, porque por mucho que se pare de cabeza el de mercadotecnia y haga un anuncio increíble, si la marca no te hace clic no la vas a comprar y ahorita estamos en una etapa en que está más claro el esquema de la recomendación, entonces, por eso todas las empresas están buscando grupos afines para comunicarse entre ellos. Si tú quieres lanzar un producto para muchachos te conviene más estar en Facebook, hablando el mismo lenguaje que ellos y en el grupo que están ellos. Ahora lo que están haciendo las empresas es entender a cada grupo, antes decían “nivel socioeconómico”, vamos a lanzar una pasta de dientes para el nivel socioeconómico de

mujeres entre 30 y 35 años que tengan un ingreso más o menos así. Ahora ya no es suficiente, ahora para la planeación tienes que buscar el nicho del nicho del nicho del mercado, que es más complicado además, porque hay más competencia y tú dices pues sí hay tales pastas de dientes pero a mi me late la que tiene tal y tal y tal característica, y a otra persona de mi edad, de mi mismo sexo y nivel socioeconómico le interesa otra completamente distinta, entonces ya empieza la variación de los productos y por eso tienes que traer la misma camiseta puesta para todas las aristas de comunicación hacia fuera y hacia adentro, si tienes un empleado que no esté conforme con lo que está haciendo, es el que le va a echar más tierra a tu marca, entonces, quítalo, sustitúyelo por otro, ahí está la puerta y te conviene porque en ese momento alineas todos los objetivos de los *stakeholders* para remar con el mismo ánimo todos hacia la dirección que el presidente de la compañía quiere, ese el ideal. Entonces, la comunicación va a caer a este nivel de presidencia o en el peor de los casos, en el de vicepresidencia. La comunicación entendida como RP.

Ahora, en América Latina hay una corriente que se llama DIRCOM que es el famoso Director de Comunicación. Aquí en México se le llama RP, pero es exactamente lo mismo, entonces, cuando estudias comunicación y te preguntan tú por qué te dedicas a las relaciones públicas y dices “ay, es que a mi me encanta estar en las fiestas y salir a cuadro en la tele” eso no es. Porque las relaciones públicas son la planeación estratégica, a nosotros nos llegan muchos curriculums aquí, “es que me dan chamba de RP porque soy muy bailadora en las fiestas o en los restaurantes, dicen que son los RP los que te llevan a las mesas o en los hoteles es el que te lleva las almohadas a la habitación, eso no son las relaciones públicas, las relaciones públicas son la planeación estratégica de cómo está la comunicación para los diferentes *stakeholders*, que van a ser cualquiera de estos grupos que mencionamos y que son los principales, va a haber más *stakeholders* según el tema.

En América Latina se está manejando como DIRCOM, pero en Europa, Estados Unidos y en México se llama RP, que son relaciones públicas para los diferentes grupos, hay relaciones públicas que hacen nada más cabildeo, otras que nada más se dedican a la parte de los medios, hay otros que son especialistas en crisis y hay otros especializados en comunicación social, pero en realidad en las relaciones públicas se habla de una comunicación a 360°, entonces ya no escapa nada a tu estrategia de comunicación corporativa, a tu planeación estratégica corporativa, así es como yo lo veo.

### **¿Entonces viene siendo comunicación organizacional?**

Sí, porque cómo comunicas hacia la organización, pues a través de tus empleados, pero la organización también se tiene que expresar hacia afuera, entonces, para los socios tienes un lenguaje, para la sociedad tienes otro, para los dueños, el gobierno y tus empleados, pero toda la comunicación tiene que ser la misma, nada más ocupas los diferentes canales para llegar a cada grupo, porque no es lo mismo el que le vas a decir a los socios que el de los empleados ni el de los medios o los de gobierno, o tu



comportamiento va a ser diferente pero es el mismo mensaje, nada más que el canal es diferente porque tu finalidad es otra, y al final del día es reputación corporativa.

Tú vas a confiar en una dependencia de gobierno por la reputación que tenga, en un producto o en una marca por la reputación que tenga o porque te lo recomendó el de al lado, porque su experiencia fue buena y lo recomienda o lo dice y si fue mala, pues es reputación corporativa.

Entonces, todas las empresas tienen eso, no importa que sea pública o privada, sino es en general, porque por eso decimos que lo que tienen que hacer ahora los de la organización es escuchar a su cliente, si yo no te escucho como cliente no sé qué quieres, me imagino que quieres esto y toda la estructura de la organización está para la “avena con canela”, pero resulta que a nadie le gusta la “avena con canela”, quieres “avena con manzana”. Entonces, si no entendemos al cliente, todo lo que hagas no sirve para nada, la idea es que le des el mensaje correcto al grupo que te toca.

Por eso cuando llegan las niñas que dicen que miden 2 metros de alto y pesan no sé cuántos kilos, guapísimas, esas son edecanes y esas hacen eventos, y es muy loable y muy respetado, pero no se dedican a las relaciones públicas. Esa es la parte que, como asociación, estamos tratando de difundir, de que las relaciones públicas tomen el lugar que les corresponde, porque luego los de publicidad te dicen que ellos son los amos y señores de la comunicación, ¿y de cuándo a acá un anuncio con un súper diseño va a estar alineado a todo esto? Y además, cuando aparte, sabes que fue pagado, yo si pago el espacio voy a decir lo que yo quiera, para eso lo pagué, entonces, en radio o en una revista pongo un comercial, yo lo pagué y puedo decir lo que yo quiera. En relaciones públicas son espacios que no pagas, que se van ganando a través de lo que digan todos esos grupos clave. Entonces, cómo convenciste al del periódico para que te escriba, eso ya es tu estrategia, y si te publicó una o dos o tres páginas, o spots en radio, está perfecto, pero no te tienen que coaccionar. Los reporteros aquí están muy amañados de que si quieren hablar de una compañía te piden dinero, entonces, cómo es posible, dónde está nuestra prensa libre y dónde está tu poder de investigación como reportero. Todas las agencias cobran por esto, por hacerte una estrategia, porque a eso se dedican, porque son consultores, entonces, hay roles de periodistas que están haciéndola de relaciones públicas y luego piensan que porque ellos escriben ya saben todo el tema de relaciones públicas, porque tienen una pluma para escribir un artículo y que salga publicado en una revista, ahora sí que “zapatero a tus zapatos”, tú eres periodista, tienes tu espacio, tienes tu fuente, investiga sobre tu fuente y pon lo que tú quieras de tu investigación, yo como relaciones públicas te voy a mandar un comunicado de prensa que a lo mejor te despierta el interés en ese tema o te complementa la información que tú ya traes investigando, pero eso todavía no lo terminan de entender, ahí nosotros estamos trabajando en eso como asociación para decirles que no es lo mismo. Lo del cabildeo, básicamente con las autoridades o con los grupos parlamentarios que tengas que cabildear sobre alguna ley o algo para que beneficie a tu organización. En el manejo de crisis pues todo mundo quiere salir en la foto y que se hable pero de temas positivos, no quieren temas negativos. En

comunicación social, es el reconocimiento a la labor social que estás haciendo, si construyes una escuela o donas para los niños con cáncer... Danone dona para los niños con cáncer y esa es su responsabilidad social, entonces se convierte en una Empresa Socialmente Responsable, pero también está cuidando el tema de los medios, también tiene cabildeo, también tiene manejo de crisis y también tiene los mensajes para cada grupo, entonces, en ese momento estamos hablando de comunicación organizacional porque es hacia afuera y hacia adentro.

**Entonces, todo esto es comunicación organizacional, ¿pero es también relaciones públicas?, ¿podría decirse, entonces, que ambas disciplinas se refieren a lo mismo, o bien, algo muy parecido?**

Así estaba hasta el pasado, porque yo también lo veía como algo separado, pero no. Viene siendo parte de lo mismo, porque las empresas tampoco habían madurado, entonces, por qué no se hizo la carrera de relaciones públicas desde antes, porque ni la sociedad ni las empresas estaban preparadas para las relaciones públicas, la carrera es la más nueva de todo lo que tenga que ver con comunicación, RP es lo más nuevo.

**¿Era la parte de la parte de la parte?**

Pero resulta que la parte de la parte de la parte es la más importante.

**¿Es el todo?**

Sí, es el todo y nadie se había dado cuenta hasta ahorita, en Europa llevan como 12 años y en Estados Unidos como unos 8. Y aquí apenas, según lo que me dijeron a las personas que yo entrevisté, en unos 5 años van a hacer la carrera como tal a nivel público. A nivel privado, está la Universidad de San Luis Potosí, nosotros como asociación les ayudamos a hacer su plan de estudios de maestría, la Anáhuac va a sacar también su licenciatura en relaciones públicas pero la tiene como comunicación, la Iberoamericana va a sacar su doctorado en relaciones públicas, el Tec la tiene como comunicación, al final del día, el Tec es un tecnológico, no es una universidad, entonces ve la parte técnica. La primera universidad que empezó con todo esto de RP es la Iberoamericana y en segundo lugar está la UNAM. Pero como parte de algo, hasta ahorita la literatura que encuentres está como parte de algo, como parte del todo.

**¿Como la parte de los medios solamente?**

Sí, resulta que aquí era RP, comunicación interna, comunicación organizacional, y todo formaba lo que era la comunicación. Pues resulta que no, que todo esto, comunicación es igual a RP, que comunicación interna, externa, todas pertenecen a ella.

¿En dónde te quieres especializar? Pues en el área que tú quieras sin descuidar a tus grupos clave porque sino para qué estudias eso, entonces, aquí tienes que estudiar si

nada más te vas a dedicar a los mensajes para los medios pues entonces nada más estás haciendo una parte de todo el universo que es la comunicación.

Entonces, ahora lo que uno tiene que hacer es comunicación es igual a RP o como le quiera llamar América Latina, DIRCOM, es lo mismo, y aquí entran todas las áreas que tú quieras, comunicación organizacional, comunicación interna, comunicación externa, y las estrategias para que le llegues a la externa son medios, cabildeo, comunicación social, pero todo eso, es una partecita de RP, porque RP viene siendo el 100%.

Pero a RP nunca se le ha dado su peso hasta ahorita, que es la primera década del siglo XXI, es cuando se le empieza a dar en México su lugar, y en Europa, por ejemplo, sí se lo dieron desde el siglo pasado, hace 15 años, entonces, lo que nosotros estamos haciendo, tú te pones a hacer una campaña de plantar árboles por calentamiento global y en España lo hicieron hace 25 años, entonces obviamente les cayó el 20 primero a ellos y nosotros estamos en el camino.

Entonces, una empresa allá tiene responsabilidad social y hay creo que 50,000 fundaciones en España, aquí creo que hay 7,000, nada que ver. Es una diferencia abismal porque estamos en un atraso de por lo menos 15 años, allá sí hay ya carrera de relaciones públicas y no la confunden con la edecán guapa de minifalda que saluda a todos el día del evento, ella no es relaciones públicas, es muy respetable su trabajo pero no tiene nada que ver ni con cabildeo, la señorita seguramente no sabe ni escribir un boletín de prensa ni si la empresa es socialmente responsable, ni le importa porque no es su papel. Tampoco es la recamarera o la ama de llaves que te deja el chocolatito en la almohada, ese es un servicio al cliente, muchos se confunden cuando hay un servicio al cliente con relaciones públicas, otros piensan que los de relaciones públicas nada más nos la pasamos en los cócteles, es el síndrome de la mano fría, dice un amigo, porque siempre estás con el vaso del jaibol en la mano, tampoco es eso. Yo aquí no tengo a súper modelos de empleadas porque no es el papel sino es el tema de la comunicación, cómo entiendes la estrategia de la empresa, la razón de ser de la empresa, qué vas a comunicar.

**¿Ahí entra la relación con la misión y visión de la empresa?, ¿procurar que realmente se lleve a cabo y que se proyecte hacia fuera?**

Exacto, que se proyecte hacia afuera, entonces, tus empleados van a estar conformes o inconformes dependiendo de lo que tú comuniqués hacia adentro y también van a estar inconformes o conformes dependiendo de cómo te perciba afuera la sociedad civil. Ahí es donde está todo y el tema de relaciones públicas es mucho más amplio de lo que se conoce ahorita, abarca muchas cosas más.

**Muy bien, todo esto ya se está viendo en la academia, pero en cuanto a las empresas ¿cómo está el panorama?**

Yo creo que las empresas son las que movieron esto, la academia está reaccionando al mercado. En las empresas grandes no hay problema, ya lo entienden perfectamente, y que casi todas son transnacionales, por ejemplo, empresas de tecnología que son mis clientes como IBM, HP, ellos vienen con una mentalidad ya de Estados Unidos, que esto ya está allá, entonces por *default* contratan a una agencia de relaciones públicas en México.

Entonces, con los corporativos no hay problema, un Bimbo lo entiende, Corona, Grupo Modelo, lo entienden. Las empresas que mueven este país lo entienden, el gran reto está en las empresas medianas porque las chiquitas no tienen para pagarte una asesoría o son 3 en una empresa, que el dueño la hace de empleado y de todos los grupos clave, que afortunadamente o desafortunadamente, es el 80% de la clase empresarial de este país. Entonces, ellos no tienen problema, la micro, el gran reto está en la mediana empresa.

**Porque este tipo de empresas tienen que involucrar a más gente, pero ¿a partir de cuántos empleados o personas involucradas estaríamos hablando de una necesidad de las relaciones públicas y la comunicación organizacional en este aspecto?**

Cada sector de mercado tiene su propia dimensión, entonces, si perteneces a manufactura, no sé las cifras exactas de cuántos empleados tienen que estar, pero, por ejemplo, en el sector automotriz no es lo mismo que una del sector manufactura, te consideran mediana en el sector automotriz si tienes 100 empleados, pero en el de manufactura si tienes 500 empleados eres mediana, entonces, dependiendo del giro pero suponiendo que todas fueran iguales, en el tema de la parte de la mediana empresa ahí es donde está el reto porque esos empresarios piensan que relaciones públicas no sirve para nada, ahí es donde está el problema, entonces, la gente de la universidad ahorita va a formar a profesionistas en los cuadros de relaciones públicas porque las empresas lo están demandando, pero mientras no lo entiendan va a ser muy difícil que contraten a alguien de relaciones públicas, el de relaciones públicas debe tener toda la visión corporativa, de la misión, de la visión, de los objetivos empresariales y todos los mensajes alineados con los objetivos de negocios, no los objetivos de marketing, los objetivos del negocio.

Tú haces una empresa y dices yo quiero estar en 5 años en esa posición, entonces, tu visión es esa, tu misión es pues ofrecer el mejor servicio, el mejor producto, pero si no lo haces, muy difícilmente van a pasar 5 años para que lo logres, van a pasar 10 ó 15 o te mueres en el intento.

Sin esta planeación está muy complicado, entonces, mientras los empresarios de la mediana empresa no entiendan el tema de las relaciones públicas, pues vas a estar

contra corriente porque cómo le dices al dueño de la compañía que tiene 100 ó 500 empleados que tiene que hacer un boletín de prensa para comunicar lo que está pasando o que tiene que tomar una causa social, y apenas cooperamos con el Teletón y quieren que yo haga mi propia fundación, pues no se trata de eso, sino que cuál es tu causa.

Muchas empresas de las que yo asesoro, por ejemplo, Seguros Monterrey tiene su causa social, que es la educación, la compañía aporta un donativo pero cada empleado también se suma a la aportación de la compañía, entonces, entre todos los empleados que participan, que no los puedes obligar porque es algo que te nace no es mandatario del director general; entre todos los empleados reúnen una cantidad, la empresa pone otro tanto y eso se dona a una causa social.

**Claro, no es necesario tener su propia fundación, ¿cómo se puede realizar entonces este tipo de ayuda social por parte de las organizaciones?**

No, pero hay otras empresas que sí tienen su fundación propia. Luego, la causa social, hay tantas carencias en el país que tienes que escoger la causa social porque no puedes de un millón dar 50,000 a plantar árboles, 200,000 para el oído del niño de una fundación, 3 pesos para el otro para recoger basura, porque entonces se pulveriza y no se nota. Entonces, lo que ellos hacen es, la causa social, agarran una nada más, educación, por ejemplo, y educación para quién, para niños de la calle para que terminen la primaria, y muy específico a la fundación Educa, que ayuda a 20 escuelas, y lo que nos dieron alcanza para pagar los gastos de un grupo en 5 años, entonces tienes que escoger una escuela y un grupo para que se les pague la primaria a esos 30 niños. Luego, por otro lado, es el patronato, porque luego la donación también se hace en especie, los de Seguros Monterrey tienen que ir a pintar la escuela, las bancas, recoger la basura, sembrar árboles y limpiar los patios. En ese momento se convierte Seguros Monterrey en una ESR. Que eso no acaba con todas las necesidades del país, es cierto, pero tampoco es la única compañía, entonces, ese es el punto. Ahí es donde si los empresarios no entienden el concepto, no sirve que tú hagas una acción aislada de comunicación social o que hagas una relación con la prensa, porque a lo mejor el reportero que tienes trabajando te hace unos súper boletines y te consiguió 20 páginas en los periódicos y hablan maravillas de tu compañía, pero tu eres un tal por cual porque no le pagas el seguro social a tus empleados o porque no eres una ERS, eso se llama percepción, cómo percibes a la empresa y lo que realmente está haciendo, pero ahí realmente tienes que trabajar en la parte interna para que tus empleados estén convencidos, por eso están los premios de Best Place to Work (El Mejor Lugar para Trabajar) o el Premio al Reconocimiento a la Empresa, porque te sientes parte de esa familia corporativa y está bien, pero si no lo comunicas no te vas a sentir con ese sentido de pertenencia, porque nunca te comunicaron qué era la empresa.

Hay gente que trabaja en empresas y no saben ni qué hacen, cumplen con sus funciones pero no saben a qué se dedica la empresa, entonces, hay una falta de comunicación interna, esa es la visión yo que tengo de cómo debería estar estructurada

y cómo debería ser, ¿cómo es en este momento? Pues con unas cargas fiscales dependiendo de lo que tú puedas, porque en este país no te dejan ser empresario, te ponen unas cargas impositivas impresionantes, en donde tratas de hacer mercadotecnia pero no te alcanza porque tienes que pagar esto y lo otro, entonces, el primer renglón que se tacha en México es el de comunicación y relaciones públicas, no hay ni siquiera un periódico mural de los empleados en el que le vas a decir feliz cumpleaños al que cumplió años en ese momento y eso es comunicación corporativa y hay muchas empresas que no tienen eso y entonces, el reto está en la mediana empresa, yo veo que en las grandes no hay problema porque tienen toda una infraestructura de su corporativo en Estados Unidos o en Europa o ya los rebasó el volumen de gente que están obligados a hacerlo, las grandes nacionales o transnacionales, todas esas ya lo entienden perfecto.

### **¿Y, entonces, usted considera que las pequeñas empresas no requieren esto básicamente?**

Las chiquitas es un restaurante que está aquí en la esquina de comida corrida, tú crees que le importa hacer cabildeo, no, y no le importa tampoco hacer responsabilidad social, con que limpien la banqueta todos los días ya es más que suficiente, a ellos no les involucra eso.

Entonces, el gran punto está en las empresas medianas o en las nacionales que todavía tienen la percepción de relaciones públicas como un lujo no como una necesidad en la parte corporativa.

### **¿Cómo hacerlos entender esto?**

Nosotros en la asociación estamos haciendo eso. Todos en la asociación somos agencias de relaciones públicas, entonces, lo que estamos buscando es que tú hagas RP para las RP, que te conviertas en el de relaciones públicas y hagas relaciones públicas de las relaciones públicas como profesión, para que primero, quitar esa percepción general de que nada más nos la pasamos en las fiestas y banquetes, nos gusta estar en las comidas, que somos muy abiertos, habladores y parlanchines y por eso estamos en ese puesto; quitando esa percepción y cuando los empresarios entiendan que lo que tienen que dar es un valor agregado, entonces tú te inclinarás más por un producto, hay estudios en que el 57% de la gente dice que se inclina más para comprar un producto de una empresa que es socialmente responsable de la que no lo es, entonces como empresa estás obligado a decir “tengo que afiliarme a algo y tomar una causa”, en donde la sociedad reconozca que sí es cierto.

Coca Cola contamina muchísimo pero ya bajó lo más que se puede el pet para que el plástico no contamine y también están haciendo reciclados del agua, también plantación de árboles, entonces, tú dices, ya no están contaminando tanto como parecía porque tú dices, sí contamina por un lado pero también están haciendo estas acciones.

**¿No se trata de dejar de hacer todo tampoco en beneficio de una causa social sino de acoplar la labor, misión, visión y objetivos de la organización a esa causa social?**

No, no se puede dejar reducción cero, pero lo sí que lo mínimo que se pueda de impacto para el medio ambiente, por ejemplo, eso lo hace Coca Cola, como empresa, tú como ciudadano qué haces.

Es el servicio, valores agregados, mejor precio, todo eso ya entra dentro de la estructura de la empresa pero en la comunicación entra todo esto. Entonces, yo creo que a partir de ahora, las RP ya están tomando el lugar que les toca, porque era la parte de un todo y resulta que esa parte es la más importante.

Entonces tú dices, cuando estudias comunicación que te ponen a hacer un guión de cine, qué padre que sabes hacer un guión de cine pero eso no es comunicación, eso es una arista de todas las áreas que tiene comunicación y te vas a dar a conocer con tu guión de cine y tu documental pero a un grupo. Lo otro es más técnico, qué bueno que sabes del paneo de la cámara y tomar fotos y una redacción periodística, eso está muy bien, pero es sólo una parte de todo lo enorme que es la comunicación organizacional, entonces, ciencias de la comunicación, en donde veíamos a las RP como el patito feo, resultó que el patito feo es el que manda en todo lo demás, y tú ya puedes hacer tu guión o tu programa de radio o lo que quieras pero va a ser una parte integral de la comunicación pero no es toda la comunicación.

**¿Cómo se está tratando de transmitir esto a los empresarios?**

Es una labor titánica.

Estamos como agencias, el censo que yo tengo registrado en la base de datos son 132 agencias, las que existen en DF.

**¿Y las registradas en la asociación son todas?**

No, no todas están, tenemos como 40 asociadas, que no está mal, pero no son todas.

¿Por qué?, porque ese es otro problema cultural como México... ¿para qué asociarse y qué beneficios voy a tener?, ¿por qué voy a pagar una cuota? Pues porque como grupo podemos lograr más cosas, podemos ir a hacer cabildeo para nuestro grupo, que nos va a beneficiar en general, para quitar esa parte de percepción negativa que tiene la gente de las relaciones públicas, pero la gente no coopera, los 40 que estamos jalamos con esos objetivos, esas ideas, tratamos de involucrar a los que no están convencidos. La asociación hace desayunos cada mes y se presenta un tema en particular de las relaciones públicas, se habla de los beneficios que nos puede traer a todo el gremio, no a una agencia nada más o a mí, que yo invité al expositor, en

general, hablan para el beneficio del grupo y ahí vamos convenciéndolos poco a poco para que todos sean embajadores de relaciones públicas. Relaciones públicas para las relaciones públicas. Que escuchen a tus clientes, que los convenciamos de que no tienen que borrar ese renglón del presupuesto, porque dicen, impuestos, nóminas, comunicación, tachan el de comunicación; entonces, es el primero que borran cuando debería ser al que más atención le deberían poner porque de eso depende todo lo demás, ahí es donde nos falta, hay gente que no entiende todavía esto, con los que lo entienden es mucho más fácil la comunicación y el lenguaje.

### **¿Hacen visitas a las empresas o cómo llevan a cabo esta labor?**

Sí, a la asociación pertenecen tanto agencias como empresas. Entonces, entre las empresas está la gente de Kraft, Bimbo, Corona, Coca Cola, han ido a los eventos, la mayoría de todas éstas son trasnacionales, y ellos no tienen problema en entenderlo, ellos lo que hacen es contratar a una agencia y la agencia tiene que tener la capacidad y la visión de entregar un portafolio de servicios de comunicación corporativa, pero es tan grande que a veces tienen 5 agencias, entonces tienen una para cabildeo, otra para medios, otra que les hace las promociones, dependiendo de qué tan grande sea el cliente.

Y los que no tienen eso son empresas medianas que tienen una agencia nada más para todo o lo tienen interno o no tienen agencia, entonces hay que ir por los que no tienen agencia y que tampoco lo hacen interno, porque no lo han entendido.

### **¿Son muchas o pocas las empresas que lo manejan interno?**

Las medianas tienen interno, y hay algunas grandes que lo tienen interno, que su departamento de comunicación y mercadotecnia es más grande que una agencia, que, por ejemplo, Metlife tiene 20 personas en marketing y yo tengo 22 empleados aquí en la agencia, pero Ford tiene 3, entonces a Ford sí le ayuda. Dependiendo de cuáles sean sus necesidades, por eso hay empresas que tienen a 5 agencias y hay otras que no tienen a ninguna. Coca Cola creo que lo maneja interno.

### **Entonces, ¿ustedes a las que visitan son a las medianas básicamente?**

Sí, nosotros visitamos a las medianas, que son mexicanas o de Estados Unidos que tienen una oficina aquí en México que no es tan grande, vamos con ellos, les ofrecemos nuestros servicios de comunicación estratégica. Casi siempre caemos en lo de los medios, porque son empresas que no necesitan cabildeo, y esta parte del manejo de crisis todavía no la entienden muy bien, entonces, si trabajas bien la de medios, evitas la de crisis, entonces, así muchas que no tienen hay que verlo así.

En cabildeo entra más todo lo que está regulado, las telecomunicaciones, farmacéuticas. Y las que no están reguladas, con que salga en la prensa ya me doy por bien servida, pero que salga una buena nota y te evitas el manejo de crisis.



Por la parte de la comunicación social, es más fácil llegarle a tu público por el lado emocional, la estrategia de comunicación es así, aunque suene maquiavélico así es.

¿Por qué nos llora Lucero en el Teletón? Pues porque quiere el dinero para poder construir el Centro de Rehabilitación Infantil Teletón (CRIT), y la sociedad civil dice “entonces le voy a apoyar”, si ese es el objetivo, pues que llore Lucero.

### **¿Cuáles son las perspectivas? ¿Cómo reacciona la gente ante la difusión que se hace de las relaciones públicas?**

Todas las empresas lo que quieren es tener más utilidades, entonces, si una estrategia de éstas les ayuda a alcanzar sus objetivos empresariales la adoptan inmediatamente.

En lo que nosotros estamos trabajando es en cómo vender este esquema de relaciones públicas, porque la reputación de relaciones públicas está por los suelos, cuando es la planeación estratégica y corporativa de las empresas.

Ahí es donde empieza la tarea, primero de posicionar bien el concepto y ya cuando lo entendieron, entonces, es mucho más fácil, pero por eso yo cuando llego no llego con el subdirector o el gerente, yo voy con el director general o con el presidente, dependiendo del tamaño que sea la empresa, hay empresas transnacionales en donde el máximo nivel a donde yo puedo llegar es el director de marketing o a veces el de América Latina, no el de México, porque son empresas gigantescas de 100,000 empleados, pero cuando son empresas de 100 empleados sí tienes acceso al presidente y si tienes al presidente de la compañía convencido de este tema de la planeación de relaciones públicas que al final en lo único que se traduce es en un signo de pesos que es lo que les interesa.

A los subgerentes no les interesa porque les da lo mismo, pero al presidente o al director no le da lo mismo, entonces él sí te contrata, entonces, yo voy con esos niveles con las empresas medianas y con las grandísimas no tienes acceso más que al nivel de marketing. Esto es más o menos en general, todo mundo está viendo cuánto factura en general, llegar a la cuota y superarla y tú tienes que ver qué estrategias haces, que sea mejor producto, que compita en el mercado, que dé mejor servicio, que la gente prefiera tu producto. ¿Por qué voy a querer la pasta roja si la verde tiene lo mismo? Ah, pues porque la verde dona árboles, bueno pues igual cambias de decisión en el punto de venta, después ya viene el marketing para que te diga “la roja es mejor porque se identifica con tu personalidad y tus amigas la compran y está en el Facebook y te dieron la prueba” y ahí están batallando, es la ley del mercado, pero ya entra la parte técnica que es el marketing, el marketing no puede decidir la planeación estratégica ni las relaciones públicas.

## **¿Entonces, podría decirse que el marketing es “una parte de”?**

El marketing es una parte derivada, exactamente. A ver ¿yo por qué tendría que leer la Gaceta UNAM?, me tienes que hacer un marketing para convencerme, y en estrategia corporativa está que tienes que ver todos los demás temas para persuadir a tus lectores y ya cuando yo la lea veo que me enganché y voy a suscribirme.

## **Y si no tienes toda la estrategia de relaciones públicas detrás, por mucho marketing que hagas no pasa nada ¿correcto?**

Exacto, si no tienes esto detrás por mucho marketing que hagas no va a funcionar porque vas a dar un mensaje y el rector trae otro mensaje. Entonces, lo más importante es la planeación estratégica con cada grupo clave, que son tantos como tú quieras, según tu giro, a lo mejor no te interesa el gobierno pero el sindicato sí, o en la sociedad civil, la que hace deporte es la que te interesa, o la académica, o la científica, y a un Colgate no le importa la comunidad científica.

El tema de los grupos clave es lo más importante para definir quiénes son mis mercados, mis grupos clave y luego cómo voy a hacer mi estrategia de comunicación, cómo me voy a comunicar con mis empleados, con el sindicato, con los medios, con el gobierno. Ya que tienes identificados a tus grupos dices, bueno, con estos tres voy a hacer cabildeo, para toda la organización voy a hacer la parte de medios, con los otros dos, tengo que apoyar la parte de comunicación social, pero el mensaje tiene que ser el mismo, nada más lo cambias en el canal de comunicación, lo adaptas al que le toque. A los dueños les voy a hablar así, a la sociedad civil así, para que lo entiendan, lo mismo pero adaptado a sus necesidades.

Y entonces ya que tienes todo esto, la vida se te resuelve porque ya sabes para dónde va la organización. Y si llega un empleado que te está echando tierra pues no te sirve porque no es un empleado que tenga la camiseta puesta, entonces, si no tiene la camiseta puesta, se convierte en detractor no en defensor de la marca, entonces, si no te ayuda pues que tampoco te eche a perder todo lo que ya llevas andado. Los empleados tienen que estar convencidos para estar ahí, por eso, luego de recursos humanos se hacen cursos de motivación y de integración, porque la gente no está en el lugar que le toca y tiene que haber una consistencia de lo que estás haciendo. Hay gente que aunque no les pagues, dice, yo quiero estar en esa empresa y otras, que aunque les pagues 10,000 dólares, no quieren estar ahí, porque no son parte de esa empresa, y ahí entra psicología y todo esto, para que se adapten, esto es más de comunicación interna pero es parte de todo, porque de ahí va hacia afuera.

Entonces, cómo permea el mensaje, primero lo tiene que decidir el rango más alto de la compañía al que tú tienes acceso, es el capitán del barco, el piloto del avión. Es como la analogía del avión, si el piloto no sabe dónde está la pista, por más que haga la sobrecarga, el que te da la línea es él y luego cada quien tiene su parte. Entonces, en empresas muy grandes es muy complejo, y en empresas medianas es más fácil de

hacer pero no lo entienden todavía en México, y en la parte académica todavía está RP como parte de comunicación y a veces ni figura.

En la parte que nosotros tenemos de comunicación comercial nosotros hemos tenido algunas discusiones con los de publicidad porque, hoy, el 51% lo tiene publicidad y entonces los señores publicistas se sienten los dueños y señores del pastel y dominadores de la comunicación organizacional, luego sigue otra que se llama promoción, la promoción contrata a 10 personas para que se vayan a dar promoción de queso panela en los autoservicios, es una promoción, está hablando de la marca; luego sigue otra que regala promocionales, gorras que hablan de la marca, llaveros, camisetas que no dicen más; pero todo eso el consumidor sabe que fue pagado; luego sigue la publicidad casa en casa, por telemarketing, por Internet, esa es comunicación de mercadotecnia directa; luego está Internet, que es un medio, no un canal diferente, pero ahí lo tienen aparte, aunque es un medio multimedia como radio, televisión, etcétera; y luego está RP, y nosotros tenemos sólo el 6%. Entonces, cuando yo me pongo a discutir con los señores de publicidad de la AMAP pues ni caso hacen porque RP que sólo tienen el 6%, ellos tienen el 51% y entre todos nosotros el 49% de la comunicación comercial. RP debería estar en el centro con los 360° y luego ya vienen todas las demás conformando la comunicación organizacional, así debería estar, pero ahorita no es así porque con el 51% los señores de publicidad son los dueños del mercado hasta ahorita, pero los próximos 5 ó 10 años va a cambiar completamente porque estos señores de publicidad están perdiendo mercado, ahorita las páginas de publicidad en una revista, si antes se vendían 10, ahorita no vendes ni 6 en cualquier revista, y se están yendo por todo lo demás, porque entonces mejor me contrato una agencia de relaciones públicas, mando hacer mis promocionales y hago mercadotecnia más específica porque ya es el nicho del nicho del nicho, ya todos los que pasan en periférico y ven mi espectacular, no son mi mercado, de ahí serán 5 de los 200 que pasaron.

Entonces, mejor le apuestas a otras estrategias de comunicación que son más efectivas, como RP o como la mercadotecnia directa, la promoción, o el promocional que te da más posicionamiento y presencia de marca con el consumidor.

### **Con base en esto, ¿cuáles serían las perspectivas a futuro para la comunicación organizacional y las relaciones públicas?**

La perspectiva a futuro es que los empresarios entiendan lo que son las relaciones públicas y que RP va a ser la que domine la parte de la comunicación corporativa y te vales de herramientas de marketing, la promoción, el promocional, el telemarketing, y por el lado, de la carrera de periodismo, pues el comunicado y todo esto serían herramientas también para comunicarte con tu público dependiendo de cuál sea tu público, cuál sea tu empresa, y luego en publicidad ya entran otras cosas como si es publicidad subliminal y demás, pero esto tiene que estar alineado a la parte de comunicación que le toca, y al final del día esto es reputación y aquí también entra la

parte de las experiencias, de si tuviste una buena experiencia con la marca la recomiendas y sino pues también transmites que no.

Ahorita el cliente está decidiendo qué compra y si no lo cuidas se te va a ir con la competencia porque en este momento todos somos consumidores y tenemos una gama de opciones impresionante. Hay 20 marcas de coches, 7 marcas de leche, 40 de cereal, entonces tú decides qué quieres y antes nada más había una y te aguantabas, ahorita la misma Ley Federal de Competencia está luchando para que no existan monopolios, entonces estás viendo cómo el consumidor está haciéndose más selectivo y si la empresa no lo cuida pues se va a quedar sin clientes a la larga. Antes querían muchos clientes para venderles un producto, ahora quieren un cliente porque a ese cliente le van a vender varias cosas. Entonces, ahorita se están yendo por estilos de vida, van definiendo tus perfiles y de ahí ver qué te ofrecen y antes era al revés, antes tú ibas a buscarlas y uno se adaptaba. Pero es tu dinero y tú puedes decidir lo que tú quieras, entonces, el panorama cambió y creo que para bien porque todos somos diferentes, igual para los productos, hay de todo.

### **¿Cómo podríamos concluir finalmente el tema de la comunicación organizacional y las relaciones públicas?**

Las empresas tienen que escuchar a su cliente, las empresas tienen que tener una comunicación estratégica, que todas las aristas de relaciones públicas se cumplan para que estén en armonía con la sociedad y ellos produzcan y lleguen a un número, sino no van a llegar. Con todo lo que eso implica, producción, plantas, impuestos, sindicatos. Por mucho que hagan no van a llegar si no lo tienen conceptualizado desde un principio, entonces ahorita las universidades están reaccionando ante el mercado, a lo mejor la universidad lo pensó antes como academia pero no había demanda en la parte empresarial, ahorita ya existe la demanda, por eso las carreras se están definiendo, el periodismo tiene que ser periodismo, pero para la parte de comunicación estratégica y corporativa ahí la carrera tiene que ser diferente.



**Entrevista con la Maestra María Magdalena Chaín Palavicini, Catedrática del Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México**

**¿Cuál sería la concepción y la importancia, hoy en día, de la comunicación organizacional y las relaciones públicas en las organizaciones?**

Existen diversas concepciones o conceptos de la comunicación organizacional y las relaciones públicas en las organizaciones, en mi experiencia:

La comunicación organizacional es la base técnica y de la estructura que permite llegar a la misión y a la visión de la empresa de acuerdo al grupo que la conforma. Está en la estructura que permita una comunicación que fluya de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo, incluyendo los criterios de los diferentes equipos o divisiones administrativas.

Las relaciones públicas están principalmente planeadas para que los altos niveles jerárquicos amplíen sus redes de comunicación hacia afuera y logren contactos que fortalezcan las alianzas estratégicas de la organización. El 25% del tiempo de trabajo de un ejecutivo debe ocuparse en este tipo de relaciones.

La unión de ambos conceptos está en que tanto interna como externamente la comunicación es la técnica que logra las metas y objetivos organizacionales.

**¿Cuál es la situación actual de ambas en nuestro país en relación con las empresas mexicanas y en relación con el resto del mundo?**

La situación actual a partir del TLC es buena, ya que se ampliaron los abanicos comerciales y se han proporcionado nuevos comercios y nuevas plazas internacionales, en relación a Latinoamérica, Brasil y México son los que cuentan con más socios comerciales.

**¿Cuál es la mayor problemática?, ¿porqué decir que la comunicación organizacional y las relaciones públicas están bien o mal.**

Esto no se puede determinar sin las estadísticas que presentan los organismos de comercio y economía que nos presentan los resultados en números sobre la intervención de las empresas mexicanas en estos rubros.

Medición por resultados, aun cuando el concepto de relaciones publicas está más inmerso en el proceso que en los resultados.

**¿Cuáles son las consecuencias de esas problemáticas y qué se está haciendo o se puede hacer al respecto?**

Primero necesitamos tener las cifras claras de resultados y ante estas hacer acciones, en este momento el escenario internacional está sombrío por lo que ocurrió en la economía en los Estados Unidos de Norteamérica y la afectación financiera a nuestro país.

**¿Cuáles son las perspectivas a futuro y cuál la mejor propuesta para mejorar la situación de las relaciones públicas y la comunicación organizacional en México?**

En mi experiencia hay que planear en la estrategia, es decir, en el Plan Maestro de las empresas, caminos directos hacia la comunicación organizacional interna y externa, que nos lleven a describir escenarios cercanos para fortalecer estas relaciones y en un futuro consolidarlas con negocios.

**Con base en los conceptos establecidos de comunicación organizacional y relaciones públicas, ¿podríamos decir que las relaciones públicas representan una parte de la comunicación organizacional como un todo?**

No, la técnica de relaciones públicas es parte de la comunicación organizacional, pero no son un todo.

**¿En dónde radica exactamente la diferencia entre comunicación organizacional y relaciones públicas, considerando que hay quienes las definen como homólogas, y como ejemplo está el concepto de DIRCOM (Director de Comunicación) y RP (Director de Relaciones Públicas) que actualmente se está manejando mucho a nivel mundial y algunos consideran como sinónimos ubicando ambas disciplinas en el mismo rango exactamente?**

La diferencia es que las relaciones públicas son necesariamente al exterior y la comunicación es en ambos entornos.

**¿Podríamos hablar de un punto en común entre la comunicación organizacional, las relaciones públicas y la planeación estratégica dentro de la creación de ese Plan Maestro de una organización? Es decir, ¿qué tanta relación habría entre las tres disciplinas, sobre todo entre la comunicación organizacional y la planeación estratégica?, ¿podríamos decir que son caminos paralelos para generar conjuntamente ese Plan y así alcanzar las metas de una organización con base en la misión y visión?**

La comunicación en su proceso organizacional contempla exponer al cliente interno los elementos de la planeación estratégica y hacerlos partícipes en su elaboración.

**Hoy en día es un hecho que la comunicación organizacional y las relaciones públicas son devaluadas en muchas organizaciones como una parte no indispensable, y a veces incluso como un lujo, por lo que al momento de tener que hacer un recorte, empiezan por eliminar ese departamento (si es que existe), ¿cómo concientizar de la importancia que representan para una organización y cómo definiría usted esta importancia?**

Al través de involucrar a la alta dirección en el proceso de divulgación de un departamento que se dedique a ello.

**Actualmente, ¿considera que la comunicación organizacional y las relaciones públicas cuentan con el lugar que les corresponde en la formación de profesionales, académicamente hablando? Y en dado caso, ¿podemos hablar de una solución desde las aulas para luchar contra la desvalorización que hay de ambas a nivel organizacional?**

No en todas las organizaciones.

**¿Cómo visualiza a la comunicación organizacional en los últimos 5 años y en los próximos 5 años?**

Como una actividad planeada y monitoreada que involucre a los mandos medios y directivos de nivel para lograr un mayor nivel de compromiso y de identidad laboral.

