

Nº 16
2. Eje
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS
PROFESIONALES ARAGON



LA FUNCION DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL EN
LA EMPRESA PRIVADA, UN ESTUDIO DE CASO:
INRA MEXICANA, S. A. DE C. V.

TESIS PROFESIONAL
QUE PRESENTA:
MARCELA JIMENEZ LOPEZ
PARA OBTENER EL TITULO DE:
LIC. EN PERIODISMO Y
COMUNICACION COLECTIVA

MEXICO, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ABRIL 94



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 está 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 MIS PADRES

A MIS HERMANOS

**CON UN PROFUNDO Y SINCERO AGRADECIMIENTO AL LIC.
ARMANDO LOZANO SANCHEZ POR SU PACIENCIA PARA DIRIGIR
ESTA TESIS. SIN SU APOYO NO HUBIERA SIDO POSIBLE
REALIZARLA.**

MARCELA JIMENEZ LOPEZ

INTRODUCCION**I. Niveles de Comunicación**

1. Concepto de Comunicación.....	1
2. Comunicación Intrapersonal.....	5
3. Comunicación Bipersonal.....	7
4. Comunicación Grupal.....	8
5. Comunicación Colectiva y Comunicación Masiva.....	12

II. Organización

1. Concepto de Organización.....	16
2. Estructura de la Organización.....	17
3. Comportamiento Organizacional.....	21
4. Clima Organizacional.....	25

III. Función de las Relaciones Públicas

1. Definición de Relaciones Públicas.....	29
2. Públicos de la Empresa.....	31
3. Clasificación de las Relaciones Públicas.....	31
4. Comunicación Organizacional.....	32

**IV. Aplicación de las Relaciones Públicas a un
Caso práctico: INRA Mexicana, S.A. de C.V.**

1. Antecedentes de la Institución.....	37
2. Funciones y estructura.....	38
3. Comunicación en la Empresa y sus Públicos.....	38
4. Auditoría de comunicación interna.....	40
5. Resultado de la Auditoría de Comunicación Practicada en INRA Mexicana.....	47

V. Planeación de un Programa de Comunicación Interna para INRA Mexicana

1. Matriz de Planeación.....78
2. Importancia y Función de la Comunicación en el logro de las metas de una organización.....79
3. Programa de Comunicación Interna para INRA.....84
4. Sugerencia para Aplicar el Programa de Relaciones Públicas.....91

Conclusiones

Bibliografía

INTRODUCCION

Relaciones Públicas y en particular la comunicación organizacional son temas que hoy cobran interés en todos los ámbitos de la vida nacional. Hace dos décadas referirse a estos era hablar de ventas, edecanes y todos aquellos eventos sociales patrocinados por empresas tanto públicas como privadas; incluso no se hablaba de comunicación organizacional, sólo de relaciones públicas.

La comunicación en la empresa siempre ha existido aunque sólo se consideraba como la transmisión de órdenes a cada empleado. Sin embargo, no es sino hasta los años 70 que las empresas sobre todo extranjeras, comienzan a darle otro carácter a la función de comunicación en su interior y se le toma como un punto de apoyo en el logro de los objetivos organizacionales. En la actualidad no son pocas las empresas que tienen dentro de sí un departamento de comunicación.

Los tiempos venideros implican varios retos para todos los profesionistas que participan en forma activa en el desarrollo del país, hoy enmarcado en un proceso de modernización industrial donde la **calidad total y la productividad** deben ser la misión y la filosofía de cada una de nuestras empresas.

En especial, en el ámbito de la comunicación dentro de las organizaciones, se abre un gran espacio para poder crear, organizar, evaluar, y apoyar ese proceso de modernización con la aplicación efectiva de la comunicación organizacional que es el estudio, análisis y evaluación de los flujos de comunicación en las organizaciones y cómo afectan a las mismas.

En este sentido, la presente investigación trata de ser una aportación en el terreno tanto académico como profesional de los efectos que tiene la ausencia de un programa de comunicación así como lo que puede conseguir si se aplica en forma efectiva en una organización.

La investigación se enmarca en la corriente funcionalista de la comunicación. Esta teoría ubica a la sociedad como una serie de instituciones interrelacionadas, las cuales cumplen una función para satisfacer las necesidades de la misma.

A los medios de comunicación les asigna una importancia de primer orden ya que son quienes evitarán el aislamiento entre las instituciones que conforman la sociedad.

Entre los pioneros de esta corriente teórica están:

Harold Laswell, Paul Lazarsfeld, Elihu Katz, Wilbur Schramm y David K. Berlo, entre otros.

Según sus estudios la sociedad está formada por partes interrelacionadas. Cada parte es una institución que satisface diferentes necesidades de la sociedad. Se compara la función de las instituciones con el cuerpo humano, es decir, cada una de aquellas es un órgano que si deja de funcionar afecta a todos los miembros del cuerpo; la función del sistema nervioso es equiparable a la de los medios de comunicación.

El análisis funcional se enfoca a todas las consecuencias tanto manifiestas como latentes negativas o positivas de las instituciones en relación con la sociedad o con cualquiera de sus partes, cuando alguna de las partes o en conjunto se desestabilizan o disminuye su integración, se dice que entra en conflicto, que hay una disfunción. La comunicación debe ser precisamente la que evite

una disfunción.

El caso que aquí se estudia es el de la empresa privada:

INTERNATIONAL RESEARCH ASSOCIATES, S.A. DE C.V. (INRA MEXICANA) de cuya planta laboral formo parte. Como profesionista y empleada (jefa de departamento) es importante analizar alternativas a una serie de problemas que INRA ha venido arrastrando hace más de cinco años y que hoy han llegado a ser verdaderos obstáculos para el propio desarrollo y expansión de la misma.

INRA MEXICANA está dedicada a la investigación en medios, mercadotecnia y consultoría empresarial, tiene más de 40 años establecida en México; en sus primeras décadas era la número uno tanto en investigación como en cobertura ya que trabaja a nivel nacional e internacional.

Hoy en día ocupa el séptimo lugar dentro de las diez primeras agencias de mercadotecnia con una participación de aproximadamente el 6% del mercado*.

Tiene como clientes a las principales agencias de publicidad, televisoras y radiodifusoras, así como anunciantes.

A pesar de existir una Dirección de Servicio a Clientes, la mayor parte de los empleados no cuenta con la información suficiente para atenderlos.

*"Diez en investigación de mercado", en ADCEBRA, Revista Mexicana de mercadotecnia y comunicación, México, Nº 2, febrero 1993, p.32.

El clima que impera en INRA no es del todo cordial, no hay compañerismo ni colaboración entre los empleados, lo cual ocasiona problemas interpersonales, enemistades, en una palabra, conflictos que hacen que el cumplimiento del servicio que se ofrece, que es de calidad, sea un proceso desgastante tanto física como psicológicamente.

Ante esta situación, mi primera impresión y manejada como hipótesis en esta investigación es que la ausencia de un programa de comunicación organizacional en INRA ha sido el principal motivo para descender de los primeros lugares del líder en mercadotecnia.

Se platicó en primera instancia tanto con directivos como empleados en torno a las probables causas de la situación antes mencionada; y todo apunta hacia la falta de comunicación de las actividades y perspectivas de la empresa, así como la falta de convivencia dentro de la misma.

Esta investigación se planteó con tres objetivos básicos:

1. Evaluar los flujos de comunicación al interior de INRA, a través de una auditoría.
2. Conocer cuáles son las causas del clima organizacional, y
3. Saber si los empleados están interesados en contar con un programa de comunicación organizacional.

Para tal efecto, se procedió a aplicar un cuestionario anónimo en cada departamento en todos los niveles.

Algunos obstáculos para su aplicación fueron en general, la falta de sensibilidad e interés de Gerentes; aún cuando se les comentó la importancia y beneficios que la empresa obtendría, además del interés del Director General en el estudio, que se manejó como un trabajo académico y profesional que podría

contribuir a mejorar, fomentar o eliminar aquellas causales negativas para INRA MEXICANA. No obstante, hubo buena respuesta de parte de los empleados (80%) que permitió tener información suficiente para formular una propuesta de los resultados obtenidos.

La investigación está dividida en cinco capítulos, los tres primeros se refieren al basamento teórico de los conceptos y función de comunicación, organización y relaciones públicas, los dos restantes a la aplicación práctica de la teoría en la empresa mencionada.

El último capítulo en particular es la propuesta final para instaurar en INRA MEXICANA un programa de relaciones públicas internas poniendo especial énfasis en un programa de comunicación organizacional que coadyuve al logro de los objetivos de la empresa y comienza a escalar a los primeros lugares dentro de la investigación en mercadotecnia que en estos momentos es la principal herramienta en las empresas para la toma de decisiones.

CAPITULO I

NIVELES DE COMUNICACION

1.- Concepto de Comunicación.

Antes de abordar los diferentes niveles en que se da la comunicación es necesario contar con una definición que nos lleve a entender qué es y cuáles son sus elementos.

"Comunicación es el efecto de hacer saber a otro partícipe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto tomando su parecer"¹.

"La comunicación es un flujo o intercambio de mensajes y respuestas entre transmisores, personas que emiten el mensaje; y receptores, personas que lo reciben. Es un proceso en el cual el individuo toma alternadamente el papel de emisor y receptor"²

Para que el proceso de comunicación se lleve a cabo, se necesita que existan ciertos elementos. Estos han sido el fruto de las investigaciones de comunicólogos, psicólogos, matemáticos y sociólogos, todos ellos interesados en el proceso comunicativo.

Uno de los modelos de comunicación que rompió con el esquema de: EMISOR-MENSAJE-RECEPTOR, fue el de Shanon (norteamericano, Dr. en matemáticas, creador de la Teoría de la Información), que aunque no

1 Flores de Gortari, Hacia una Comunicación Administrativa Integral, P.24

2 Pardinas, Manual de Comunicación Social, P 26

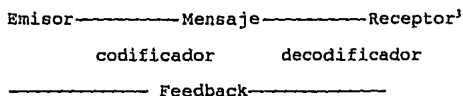
se refería a la comunicación humana sino a las comunicaciones electrónicas, aportó tres elementos más al proceso de comunicación.

CODIFICADOR: categoría para construir un mensaje.

DECODIFICADOR: categoría para la interpretación del mensaje

RESPUESTA:(Feedback) el receptor al emisor, lo que hoy conocemos como retroalimentación.

Con estos elementos el proceso comunicativo quedó de la siguiente forma:



Sin embargo, uno de los modelos más utilizados hasta nuestros días es el que formuló David K. Berlo quien menciona los siguientes elementos en el proceso de comunicación⁴.

FUENTE: Da origen a la emisión cuyo tratamiento se hará de acuerdo a las actitudes, conocimientos y posición sociocultural el que se encuentre. Una vez que se ha decidido la forma de tratar el mensaje, lo **ENCODIFICA**, es decir, que lo traduce a una clave que el receptor entiende. La encodificación supone la habilidad de hablar y escribir.

El receptor da la información por medio de su capacidad para leer y escuchar; la encodificación y decodificación se dan alternadamente entre emisor y receptor.

3 Paoli, Comunicación, P. 41

4 Citado por Flores de Gortari, Op. Cit., P. 32-33

MENSAJE: es el producto del emisor y se compone de **código, contenido y tratamiento del mensaje**. Ahondaremos más adelante en estos conceptos.

CANAL: es el vehículo en el que se desplaza el mensaje, el cual estará dirigido a cualquiera de los sentidos o a varios de ellos.

RECEPTOR: recibe el mensaje de la fuente, lo decodifica y en su oportunidad es fuente-encodificador.

La decodificación está determinada en alguna forma por la actitud que guarda el receptor para sí y para la fuente. En cuanto al contenido, su actitud resultará del nivel de conocimiento que tenga de los códigos del mismo.

En relación al mensaje⁵, éste puede tomar diversas formas: oral, escrita o impresa, proyecciones, símbolos y claves que tengan algún significado para alguien. Esto es lo que llamaremos código.

Contenido del mensaje: son las decisiones propias o previamente determinadas que aplica la fuente al seleccionar el contenido y la estructura del mensaje.

El estudio del proceso de comunicación no ha culminado, sin embargo, tomaremos como modelo definitivo en esta investigación, el de Daniel Prieto Castillo que contiene los elementos que se le han añadido a través del tiempo. Además de que es uno de los grandes especialistas en el tema.

Para que un proceso de comunicación se lleve a cabo deben existir de acuerdo con Prieto Castillo⁶, los siguientes elementos.

⁵ Ibid, P. 28-30

⁶ Prieto Castillo, Elementos para el Análisis de Mensajes, P.18-20

Emisor: individuo o grupo que elabora un mensaje.

Código: reglas sociales bajo las cuales se elabora un mensaje.

Mensaje: es aquello que el emisor estructura y que llega a uno o más destinatarios.

Medios: son vehículos a través de los cuales se difunde un mensaje. Este debe estar exento de cualquier perturbación o ruido que empañe la recepción del mismo.

Recursos: se refiere a los recursos humanos y materiales que hacen posible la difusión de un mensaje.

Receptor: se refiere al individuo o grupo que recibe un mensaje. Este debe decodificar el mensaje del emisor.

Marco de Referencia: es el entorno económico, político, y social en el que se presenta un mensaje. Para que este sea entendido, debe estar inscrito en un marco de referencia conocido por el receptor.

Retroalimentación: es la respuesta a un mensaje, ésta debe ser oportuna y precisa, según el mensaje recibido. La comunicación es inherente a la sociedad, está estrictamente asociada al concepto de comunidad y, por consiguiente al de organización social. A la que interrelaciona desde cada una de sus esferas.

La comunicación está presente en todas las relaciones humanas, sean de producción, familiares, políticas, etc.

Esta adquiere diferentes formas y tipos que veremos a continuación:

2. Comunicación Intrapersonal.

De acuerdo con Felipe Pardinás, la comunicación intrapersonal es una conversación interna que se lleva a cabo dentro del cerebro de la persona⁷. Esta comunicación se realiza al interior de nuestro organismo, la misma persona envía y recibe el mensaje, por ejemplo, cuando sentimos algún dolor, se envía un mensaje de malestar al cerebro, el medio para enviarlo es el sistema nervioso, la respuesta a este mensaje puede variar de acuerdo con la persona, es decir, que optará por tomar algún medicamento para aliviar el malestar o sólo se quejará.

Podemos observar que no se trata de una respuesta mecánica sino que es elegida entre varias alternativas, cuyo conjunto conforma la cultura de los seres humanos.

Los elementos que participan en el flujo de comunicación son:
Señal: es cualquier modificación en nuestros sentidos, ya sea el del tacto, visual, gusto o auditivo, etc., algunas señales son por ejemplo, calor, fatiga y hambre, entre otros.

Medios: son los instrumentos para hacer llegar las señales a nuestras terminales nerviosas, pueden ser entre otros, la radio, la televisión, teléfono, o una obra de arte.

⁷ Pardinás, Op. Cit., P. 26,36

La comunicación intrapersonal se da en diferentes fases:

1. El cerebro recibe un mensaje.
2. El cerebro almacena variada información que adquiere a través de sus sentidos tanto externos como internos, la cual se recupera selectivamente de acuerdo al mensaje recibido. Se elige una respuesta.
3. Una vez elegida la respuesta, ésta puede ser o no observable hacia el exterior, por ejemplo, cuando el cerebro recibe una señal de hambre responde ingiriendo algún alimento para aliviar esa sensación, lo cual es observable al exterior a la hora de tomar el alimento.

El almacenamiento de información puede ser intencional, cuando la persona se interesa por un tema especial y se empapa de él mediante la lectura, se dice que es intencional, no obstante, el mismo organismo, en su interior tiene información ajena al control de individuo, cuando éste pierde un ser querido, el cerebro recibe un mensaje de tristeza, nostalgia y pena, la respuesta la mayoría de las veces son las lágrimas aún cuando el hombre trate de controlarlo.

La selección de la información almacenada, está asociada a un balance de pérdidas o ganancias de acuerdo con ella puede ser preferida cierta respuesta, por ejemplo, cuando dentro de una oficina el jefe le llama la atención al empleado, éste dentro de sí seleccionará la alternativa que a su juicio le reditúe mayores ganancias, podrá quedarse callado, explotar en forma abrupta, o aceptar positivamente la amonestación, todo depende del beneficio que obtenga con cada respuesta y de su propio temperamento o

personalidad.

Es precisamente por estas alternativas que es necesario contar con reglas, normas y leyes que regulen su comportamiento, tanto en sociedad como para sí mismo.

La comunicación intrapersonal es un factor determinante en la conducta, sea dentro de la familia, de un club social o en la empresa, que es la que nos interesa en particular.

3. Comunicación Bipersonal.

Se da cara a cara, de persona a persona, la profundidad depende de la cercanía con la persona, del grado de intimidad que exista.

Al respecto, Felipe Pardinás afirma que, "la comunicación intrapersonal se presenta cuando la transmisión de nuestros mensajes o la captación de mensajes ajenos ocurra siempre entre personas humanas, sean individuos o grupos"⁸.

La comunicación entre humanos puede ser: de simpatía, abierta, cerrada, clara, profunda, autoritaria, democrática, verbal o no verbal⁹. Estas dos últimas repercuten de manera importante en el tipo de comunicación que se establezca.

La comunicación verbal es consciente, en tanto que la no verbal se desarrolla dentro de nuestro inconsciente. Cuando estamos en una junta de trabajo, la comunicación verbal es el informe o discurso que pronuncia el orador. La comunicación no verbal inconsciente, como la atención, postura, gestos, etc., será la de los receptores.

⁸ Pardinás, Op. Cit., P. 8

⁹ Rodríguez Estrada, Capacitación Integral, P. 36

La comunicación verbal pertenece más a las emociones que al raciocinio.

La comunicación verbal y no verbal se dan al mismo tiempo, cuando el individuo emite un mensaje hablado, lo hace también con el cuerpo. Por ejemplo, cuando se saluda a una persona, las palabras pueden ser de cordialidad pero con las actitudes, gestos, etc., pueden percibirse apatía, indiferencia, coraje u otro sentimiento diferente a la cordialidad.

Como receptores debemos estar alerta de los mensajes no verbales que llegan, y como emisores, tener el cuidado de no enviar mensajes que no deseamos.

Las relaciones interpersonales en cualquier organización son determinantes en el ambiente laboral de la misma. A partir de ésta empezarán a formarse otras cadenas de comunicación que derivarán en la formación de grupos donde la comunicación toma otros matices.

La comunicación biperpersonal en cualquier organización influye en el ambiente que prevalece en una familia, colegio o empresa.

4. Comunicación Grupal.

Antes de entrar de lleno a lo que es la comunicación grupal, empezaremos por definir qué es el grupo, estructura y objetivos.

Para Gregorio Fingerman, Grupo, es una multitud ordenada, organizada y mantenida como unidad, en virtud de la cohesión interna y en vista de un fin común¹⁰.

González Núñez lo define como una reunión más o menos permanente, de varias personas que interactúan y se influyen entre sí con el objeto de lograr ciertas metas comunes¹¹.

Para Flores de Gortari, el grupo es una pluralidad de sujetos que se encuentran en relación unos con otros; que consideran la existencia de cada individuo y participan en una conciencia común respecto de un elemento de importancia¹².

El comportamiento del hombre es diferente cuando se encuentra aislado que cuando se encuentra dentro de un grupo, la materia prima para formar un grupo es el individuo que le da forma y consistencia.

Los grupos que se dividen en primarios y secundarios. Los primeros se caracterizan porque su asociación se da cara a cara, es decir que cada miembro tiene una relación directa con los demás, la solidaridad, obtención de beneficios mutuos, son espontáneos, no calculados, se puede decir que son grupos pequeños, un ejemplo es la familia.

Los grupos secundarios son organizaciones más amplias que se rigen por instituciones jurídicas, políticas, etc. El tipo de relaciones que existen entre sus miembros son frías, impersonales, se rigen por contrato, y sus actividades son designadas previamente, ejemplo de éstas son las fábricas, oficinas, etc.

La comunicación que se da entre un grupo y otro se denomina comunicación intergrupala, en tanto que la comunicación dentro del grupo se conoce como intragrupal. Esta es la que nos interesa en nuestra investigación. La comunicación en el grupo es vital para su supervivencia pues de ella depende su cohesión y estabilidad.

10 Fingerman, Relaciones Humanas. Fundamentos Psicológicos y Sociales. P.2.

11 González Nuñez y otros. Dinámica de Grupos, Técnicas y Tácticas, P 17.

12 Flores de Gortari, Op. Cit., P. 178-179

El proceso de comunicación dentro del grupo engloba una variedad tanto de emisores como de receptores. se forman redes de comunicación densas y heterogéneas que complican dicho proceso.

Así por ejemplo, en un grupo de 20 personas pueden existir hasta 380 líneas de comunicación. Esto de acuerdo con la fórmula de Rodríguez Estrada, $Nx(N - 1) = \text{líneas}^{13}$; todos los miembros del grupo son importantes ya que forman parte de la red de comunicación, si falta o se sale algún miembro de la red, ésta se verá dañada, puede suceder que la comunicación sea más lenta pero posible, o en el otro extremo, que algunos miembros se queden aislados. Claro está que no basta con que estén todos los enlaces presentes para que el proceso de comunicación sea perfecto, pues si uno o más enlaces distorsionan o transmiten información inexacta, la red también se verá afectada y será más difícil corregir el error.

El comportamiento del grupo se encuentra condicionado por la atmósfera que prime dentro y alrededor de él, los factores internos se refieren a aspectos emocionales, su estructura y principalmente a la comunicación; los factores externos entre otros, a su imagen y la aceptación en la sociedad.

La atmósfera en un grupo puede ser cordial, de incertidumbre o de indiferencia. En el ámbito laboral sobre todo priva en muchas ocasiones la incertidumbre y la falta de cordialidad; sin dejar de reconocer que hay organizaciones muy cordiales y bien informadas.

Por ejemplo, cuando dentro de la empresa hay renunciadas o

¹³ Rodríguez Estrada, Op. Cit. P. 55

despidos sin ningún aviso al personal, éste especula, siente ansiedad e incertidumbre por las causas y consecuencias de esa situación.

La comunicación del grupo está caracterizada por la historia personal de cada miembro, su estado de ánimo, su nivel intelectual, su experiencia, estatus, y rol que desempeña.

Berlo anuncia la importancia del rol dentro de un grupo, el cual es factor que incide de manera importante en la definición y solución de problemas dentro de él, el rol es el papel que desempeña un individuo en determinada posición, enmarcado dentro de una serie de normas y patrones de conducta.

La interacción dentro del grupo implica la entrada y salida de información que genera una dinámica que ayuda al grupo a avanzar.

El grupo social de cualquier índole necesita actuar, moverse, o, estará destinado a perecer.

Los factores que intervienen en el proceso de comunicación son ya conocidos, pero dentro de un grupo adoptan ciertas particularidades, los enlaces o redes de comunicación serán los responsables de que todo el grupo esté informado, sin embargo, en ocasiones el estatus de los miembros provocará que la información no fluya normalmente pues por sólo probar a los demás y así mismo su poder, ocultará o no dará completa la información a los de menor rango, en general los de más alta jerarquía tienen menos miembros que los de más baja jerarquía que son numerosos.

Sólo cuando el grupo cuenta con una estructura de comunicaciones ágil y efectiva, alcanza con mayor facilidad las metas que se ha fijado, aunque no sólo depende de la comunicación sino del interés

y voluntad de todos y cada uno de los miembros del grupo, pero en forma ordenada y sin individualismo, esta es la razón por la que es necesario que el grupo o la organización esté regida por una autoridad, quien tendrá la tarea de coordinar, motivar, cohesionar y hacer que el grupo desarrolle en armonía; éste debe tener métodos y procedimientos de comunicación bien establecidos, entre los cuales están las reuniones de trabajo, conferencias, seminarios, etc.

Como se ha visto, los grupos secundarios requieren de una organización más amplia para poder conseguir las metas que se han propuesto. El concepto y estructura de organización se abordará en el capítulo siguiente.

5. Comunicación Colectiva y Comunicación Masiva.

Comunicación Colectiva.

Este tipo de comunicación tiene características muy particulares; los medios por los que se difunde el mensaje no son propiedad de un grupo hegemónico, la selección de los mensajes y el contenido de los mismos está abierta a la participación de los integrantes de la colectividad.

La comunicación es posible en todas las direcciones y la ambivalencia Emisor-Receptor se cumple completamente, se establecen las redes tanto de comunicación como la distribución de mensajes, un ejemplo, es la revista interna de una empresa o el periódico que se hace dentro de una comunidad, otra característica es que la comunicación colectiva lleva consigo una efectiva comunicación interpersonal.

El propósito de la comunicación colectiva no es llegar a un público numeroso y heterogéneo sino a un público o auditorio definido, que bien pueden ser vecinos de cierta localidad, de una institución o fábrica, su producción y difusión es limitada; puede ser artesanal o con los modernos medios de comunicación, pero siempre enfocados a un público específico identificado por un interés común.

La comunicación colectiva no trasciende a otras comunidades más que a la comunidad a la que está dirigida. La comunicación colectiva preserva la estructura institucional. Por ejemplo, cuando en una empresa se envía un memorándum, éste tiene una estructura y contenido acorde con la organización, es decir, que no se dirige en general sino a uno o varios departamentos específicos. Una revista interna tratará temas conocidos o de interés para todos los empleados. Sus secciones hablarán de cada departamento de la empresa o sus sucursales si las tiene; a una conferencia asistirá un público-receptor definido, interesado o conocedor del tema, que podrá expresar su opinión, acuerdos o desacuerdos con el emisor.

Hasta este nivel se puede dar el proceso de comunicación de manera completa, aún cuando la retroalimentación no sea tan rápida como en la intrapersonal que aunque no está exentas de ruidos que perturben el mensaje y por lo tanto la respuesta, la retroalimentación es más directa.

Comunicación Masiva.

Los adelantos científicos y tecnológicos han provocado cambios en el proceso de comunicación, han permitido acortar distancias y enlazar a mayor población, no obstante, también se ha perdido

calidad y nivel de respuesta a los mensajes, dando lugar al fenómeno de la comunicación masiva, producto típico de la sociedad industrial. Son los pilares de nuestro sistema político y económico, por esto mismo, son propiedad de grandes consorcios comerciales e industriales.

El mensaje es elaborado o estructurado por un grupo reducido de personas que poseen y controlan los medios.

La comunicación se vuelve unidireccional aunque el problema no estriba sólo en eso sino en la relación que se establece entre el emisor y el receptor.

En la comunicación masiva, generalmente no hay participación en el tratamiento del mensaje mas que de un grupo reducido, y la retroalimentación es casi imposible, o por lo menos muy limitada. Para el emisor, el receptor no es más que un estrato socioeconómico o un sector de cierta edad.

A diferencia de los anteriores niveles de comunicación ya mencionados en los cuales los receptores están ávidos de información; en la masiva el mensaje se transmite a pesar de la resistencia o falta de interés del público. La comunicación masiva forma parte de la vida cultural de nuestro mundo, de la vida cotidiana de cada individuo, su función entre otras, es la de imponer o reforzar normas de conducta o comportamiento, confieren estatus a personas o hechos sociales que a su juicio lo merecen, los medios contribuyen al mantenimiento del sistema vigente. Pueden por esta razón considerarse como agentes de educación informal, al proponer valores y pautas de conducta.

Los medios no pueden satanizarse o calificarse como

omnipotentes, son motores de desarrollo, ya que sin ellos, los adelantos científicos, obras maestras o mensajes de alerta a la población serían imposibles.

CAPITULO II

ORGANIZACION

1. Concepto de Organización.

Desde que el hombre nace, forma parte de una organización, ésta es la familia, conforme su vida avanza se encuentra con otras como son la escuela, la iglesia, clubes sociales, sindicatos, etc., organizaciones todas que tienen diferente origen, estructura y objetivos.

La comunicación en todas ellas es importante para su cohesión y desarrollo, por ejemplo, si en la familia no hay comunicación, su desintegración es inminente, con las graves consecuencias en el ámbito socioeconómico; cuando en un centro escolar no hay comunicación, es muy probable que impere el descontento, la incertidumbre y otros sentimientos no muy cordiales que generalmente derivan en conflictos que pueden poner en peligro la estabilidad de la institución; en el ámbito laboral la comunicación es pilar principal para que la empresa se desarrolle y consolide pues se ha llegado a decir que el éxito de una compañía depende del grado de comunicación que exista entre sus miembros; sólo cuando el personal está enterado de los planes y objetivos de la empresa se pueden estructurar equipos de trabajo que contribuyan a alcanzar las metas para las que fue creada. A qué se debe que el individuo tenga siempre que estar dentro de una organización, el hombre es

ante todo un ente social, no puede vivir aislado, de aquí la necesidad de pertenecer a una organización, dentro de ésta satisface sus necesidades de carácter psicológico. Robbins Stephen en su libro, Comportamiento Organizacional¹⁴ nos explica cuáles son esas necesidades psicológicas:

Seguridad: La interacción entre miembros de una organización, reduce la inseguridad y el aislamiento.

Status: Cuando el individuo se integra a una organización busca obtener mejores ingresos, ascensos y mayores responsabilidades que le den importancia o prestigio, con lo cual podrá elevar su autoestima y status, es decir, su posición social.

Desarrollo personal: El hombre responde mejor cuando tiene la capacidad y posibilidad de mejorar su trabajo pues esto le da la oportunidad de progresar, por ello, es que una organización debe establecer programas encaminados a la superación personal.

Poder: Las personas necesitan sentirse capaces de tomar decisiones, sugerir y desarrollar nuevos conceptos, con lo cual no solo tratarán de cumplir con las reglas y normas de la organización, sino que se interesará por ellas mostrando mayores iniciativas.

Obtención de metas: La consecución de una meta no sólo trae consigo el cumplimiento de una responsabilidad sino demostrar que se tiene el talento y la capacidad para afrontar cualquier reto.

Se puede concluir que una organización es un sistema estable en el que la acción coordinada y la interrelación de individuos conduce mediante la división del trabajo y jerarquías a alcanzar metas comunes.

2. Estructura de la Organización.

Estructura Formal.

Todas las organizaciones necesitan tener una estructura que les facilite la coordinación y el control de las actividades de los individuos que la integran.

La organización cuenta con una estructura formal y una informal,

¹⁴ Stephen, Comportamiento Organizacional, P. 172-174

por el momento nos ocuparemos de la formal que se refiere a las normas, reglas, descripción de puestos y organigramas; se compone de tres elementos que a continuación explicamos:

- (a) Complejidad, se refiere al grado de división de las funciones dentro de la organización.
- (b) Formalismo, es la medida en que se complican las reglas y procedimientos en la organización.
- (c) Centralización, nivel donde se toman las decisiones dentro de una organización.

La estructura de una organización puede ser Mecanicista u Organicista, la primera se caracteriza por una gran complejidad, formalización y escasa participación de los subordinados, en ella el jefe es el único que toma decisiones, asigna tareas, hace críticas o apreciaciones y nunca participa en las actividades, sean laborales o recreativas; la comunicación se vuelve unilateral, sólo se dan instrucciones y se esperan resultados sin ninguna oportunidad de charla, sugerencia o desacuerdo, esto sucede en empresas donde las condiciones de trabajo son precarias, no hay prestaciones o acaso las mínimas que marca la ley, y donde trabajan más de doce horas bajo el ojo supervisor que funciona como enlace entre el empleado de más bajo nivel y la máxima autoridad; el supervisor proporciona un informe, y sin dar su opinión, espera la del jefe, en algunas de estas empresas los subordinados ni siquiera conocen al Director General, o sólo lo han visto pero nunca han podido hablar con él, la comunicación es casi siempre de directivos a empleados, se trata de una organización muy rígida.

Las empresas de estructura organicista son más flexibles, la

comunicación se da en todos sentidos, es menos compleja y formal; las decisiones se toman con la participación del jefe y otros miembros, se asignan tareas pero se dan opciones para realizarlas, no son instrucciones rígidas e indiscutibles, el jefe da recompensas o incentivos a los empleados y participa en distinto grado en las diferentes actividades, aun en las informales, por ejemplo, es muy común que la misma empresa organice torneos de fútbol, maratones, etc. y el propio Director General sea quien inaugure los juegos.

La comunicación se da en forma ascendente y descendente, aunque no por ello se puede decir que está exenta de ruidos.

La estructura puede ser simple, donde la toma de decisiones esté centralizada en una sola persona, no son muy complejas y son poco formales, esto se da regularmente en la micro y pequeña empresa donde el dueño es el jefe, el contador, el jefe de personal, etc., conoce el nombre de cada uno de sus empleados y su relación regularmente se da cara a cara.

Estructura Funcional: Los departamentos con actividades similares se agrupan y reportan a las oficinas centrales, esta estructura la encontramos en los grupos comerciales que tienen varias sucursales y cada departamento reporta a sus homólogos en las oficinas centrales, en estos casos los medios de comunicación deben ser ágiles y efectivos para evitar el burocratismo.

Estructura por producto: se organiza a partir de líneas de producción y se tiene personal para cuidar cada detalle del producto o servicio en cuestión, esta estructura se da en empresas cuyo

producto o servicio tiene varias fases de producción, los departamentos son independientes pero el producto final depende de la coordinación y comunicación efectiva de cada uno de los departamentos.

Estructura Matricial: Es la combinación de la estructura funcional y la de producto, trata de aprovechar las ventajas de ambas y evitar sus deficiencias.

Estructura Informal: Es el agrupamiento espontáneo por motivos diferentes a las actividades de trabajo; se desarrollan actividades que carecen de un propósito consciente de grupo.

Este tipo de estructura se compone de grupos de trabajo informales como son los equipos deportivos dentro de un empresa, el comportamiento es espontáneo, la interrelación es voluntaria y con las personas que se elijan, esto propicia la creación de pequeños grupos que fungen muchas veces como grupos de presión que pueden afectar el equilibrio de la organización cuando ésta no canaliza en forma adecuada sus inquietudes; la comunicación en su interior no es oficial sino clandestina y generalmente da cabida a los rumores que suelen causar incertidumbre, especulaciones, etc. lo cual debe ser atacado con comunicación fluida, veraz y oportuna.

Otro aspecto que repercute en la estructura organizacional es el Tamaño de la Organización porque afecta la toma de decisiones, entre más crece la organización, se agregan más niveles pero en forma decreciente, por lo cual entre más amplia sea la organización más se debe descentralizar ésta función.

Una organización debe ser sensible para identificar los cambios,

hacer los ajustes necesarios y reducir la incertidumbre que causan aquéllos, estos factores de cambio componen el ambiente de una empresa; de éste no siempre se tiene control total, dichos factores son tanto psicológicos como sociales, económicos y políticos; es decir, que el ambiente lo constituyen el estado de ánimo de los miembros de una organización, de los grupos que conviven dentro de ella, por los valores, creencias y costumbres de cada miembro, así como de la forma en que se trate a los empleados; asimismo se constituye por el entorno económico, político y social, de su aceptación en la sociedad donde se desenvuelve.

3. Comportamiento Organizacional.

De acuerdo con Arias Galicia, el comportamiento organizacional está determinado por la interacción de los individuos que integran la organización; pero este comportamiento adquiere matices muy particulares debido a los conocimientos, experiencias, valores, costumbres y en general a la cultura en la que cada individuo esté inmerso¹⁵.

Uno de los aspectos más importantes de estudiar en el comportamiento humano, son los motivos que lo mueven a comportarse de cierta forma, los motivos pueden ser de carácter biológico como el hambre o la fatiga, o psicológicos que se refieren a los sentimientos, al estado emocional del individuo que puede ser de frustración, orgullo o coraje; estos factores juegan un papel de vital importancia en el comportamiento que el individuo tendrá en las relaciones de cualquier tipo que establezca, esto sucede en

15 Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, P. 50-51

el ámbito colectivo, pues esos sentimientos se transmitirán a los demás. Por ejemplo, cuando en alguna localidad u organización se da una señal de alarma, súbitamente cada individuo adopta un comportamiento de nerviosismo, histeria, etc. aunque no sepa cuál es la gravedad de la situación.

Si en una organización está presente el sentimiento de frustración puede haber peligro de agresiones a la organización misma o que existan actitudes que la afecten negativamente como el tortuguismo o las huelgas.

Entre los factores externos del comportamiento humano se encuentran el ambiente, las normas y las reglas; de tal suerte que el individuo es libre de actuar como mejor le convenga pero debe adecuarse al entorno político, económico y social donde se desenvuelve y atenerse a las reglas y normas vigentes.

Hasta aquí podemos darnos cuenta de que el ámbito de una organización depende en gran parte de los recursos humanos, de la disposición que tengan para cumplir con sus tareas, pero ésta no se da por sí sola, se necesita estimular y motivar al personal.

Los estímulos se refieren a los incentivos económicos, al ambiente laboral y al uso de tecnología instrumentos que hagan menos monótona o pesadas las labores; las motivaciones por su parte, atienden a cuestiones físicas, biológicas o psicológicas, están enfocadas hacia las aptitudes, capacidad y actitudes ante el trabajo, hacia sus compañeros y ante la vida misma, en este sentido, se habla de promociones, reconocimientos, etc. que redundan en mayor rendimiento para la organización.

De acuerdo con Stephen Robbins¹⁶, el comportamiento organizacional es una disciplina que investiga los elementos que determinan la conducta dentro de las organizaciones, esto es, las personas, los grupos y la estructura, estudia lo que hace la gente en las empresas y la forma en que este comportamiento afecta a las mismas. En relación con las personas se estudia, su nivel de productividad atendiendo a cuestiones como su puntualidad, ausentismo y eficiencia con que realizan sus actividades, y en cuanto al grupo, su cohesión e influencia dentro de la organización. Referente a la estructura, determina la facilidad para supervisar y atender las necesidades del personal.

Una organización asume una personalidad propia e independiente que resulta de la interacción de todos los elementos que la integran, de sus metas, valores, costumbres, de la formación cultural de cada individuo además de las reglas, normas, la relación entre los altos mandos y subordinados, así como el nivel de compromiso de los empleados a la organización. Todo esto conforma la cultura de una organización.

Sociológicamente la cultura puede definirse como el conjunto de valores, pautas de conducta, tradiciones, adelantos científicos y técnicos que caracterizan y dan personalidad a una comunidad, a los pueblos y naciones, pero donde la creación individual es vital. Asimismo, una organización tiene su propia cultura, lo que le da vida propia, independiente de la formación cultural de sus integrantes.

Entre las definiciones de cultura organizacional encontramos las de algunos especialistas en comunicación organizacional¹⁷.

Dr. Rubén Jara: "Entiendo por cultura el conjunto de reglas y valores que rigen el funcionamiento de cada organización".

Lic. Eulalio Ferrer (hijo): "Es un conjunto de prácticas de poder y comunicación propias de la empresa y que la caracterizan".

¹⁶ Stephen, Op.Cit., P.6

¹⁷ "La Cultura corporativa, Ejecutivos sin Fronteras", en Revista Expansión, N°405, P.34

José Ma. Domenech: "La cultura corporativa son las normas formales e informales -procedimientos y jerarquías- que los individuos deben emprender y adoptar para poder sobrevivir a la organización.

Una organización tiene dentro de sí una cultura dominante y diversidad de subculturas, la primera expresa los valores básicos que comparte la mayoría de las personas, las otras son las experiencias y conocimientos de cada miembro.

Una empresa con una cultura fuerte se caracteriza porque sus valores básicos se aceptan con firmeza y se comparten en forma amplia, por ello cuanto más fuerte sea la cultura de una organización menor será la necesidad de reglas y normas; pues precisamente la función de la cultura organizacional reside en que el empleado se sienta identificado y comprometido con la organización, lo que dará como resultado mayor estabilidad y unidad en la misma.

Se ha llegado a decir que el ámbito de una corporación se debe en gran medida al nivel de asimilación que el individuo hace de la cultura de la misma, pero se puede volver una desventaja cuando los valores compartidos no ayudan al desarrollo de la empresa.

Por ejemplo, cuando en una organización los retardos, la falta de respeto hacia los demás, el retraso en la entrega de productos o servicios son ya costumbres llevará al fracaso a cualquier empresa.

Algunos de los elementos que componen la cultura organizacional son: la historia de la organización, sus objetivos, las metas que se ha propuesto, los símbolos y materiales que van desde su logotipo hasta el diseño de los espacios de trabajo; y el lenguaje que identifica a los integrantes de una organización.

La aceptación de la cultura corporativa es lo que popularmente se conoce como "ponerse la camiseta", esto hace más fácil alcanzar las metas que se han definido previamente.

Ya vimos que tanto el comportamiento humano como la cultura de una organización son vitales para su buen desempeño pero existe también otro factor que es conveniente abordar: el clima o ambiente laboral.

4. Clima Organizacional.

"Se entiende por atmósfera social o clima de una empresa, el tono afectivo que impera en una organización laboral, como en cualquier otra organización humana"¹⁸.

El clima organizacional abarca no sólo el ambiente laboral afectivo sino las actitudes del personal, las políticas de las empresas, los espacios de trabajo; mide o verifica el estado de ánimo del empleado, que repercutirá en forma decisiva en su desempeño laboral.

Que el clima sea cordial o de hostilidad depende entre otros factores de la monotonía, la rutina o bajos salarios, pero más que nada depende del trato que los directivos den al personal, hablamos aquí de aspectos psicológicos.

Para realizar su trabajo el empleado necesita herramientas, algunas muy sencillas y otras muy complejas, lo que conocemos como tecnología, cada una utiliza la más apropiada para las actividades que desarrolla. Se dice que las tecnologías rutinarias tienden al control centralizado, en tanto que las no rutinarias

¹⁸ Fingerman, Op. Cit., P.99

animan la descentralización.

Esta situación influye en el clima de las organizaciones pues propicia o nulifica la iniciativa y participación del individuo; el proceso de producir puede ser tan automatizado o rígido y estricto que no permita la más mínima participación de otros en el proceso y que la comunicación con el resto de sus compañeros sea ínfima.

El individuo en esta situación puede sentirse como un engranaje más de la maquinaria que mueve a la empresa, o como un número en una tarjeta que día con día hay que checar; en otras circunstancias el empleado se siente valorado y tratado como un ser humano importante para la consecución de las metas de la organización. El jefe por tanto debe estar atento a las actitudes y en general al comportamiento de cada uno de sus empleados, la comunicación tanto verbal como la no verbal será uno de los factores que mayores elementos proporcionará a la Dirección, a cerca del estado emocional de los empleados.

Otro factor del clima organizacional es el ambiente físico que abarca el diseño del espacio para trabajar, es decir, el tamaño decoración y privacidad así como la iluminación, el nivel del ruido y la temperatura. Un lugar con mal ambiente producirá fatiga, baja productividad, ausentismo, rotación del personal y conflictos dentro de la organización.

Esta situación se puede ver muy a menudo en oficinas tanto públicas como privadas, por lo regular en las gubernamentales donde el lugar de trabajo de cada persona no tiene más de un metro de distancia con otro compañero, está un escritorio tras otro, y es muy común que estén de mal humor, nunca están en su lugar, no

atienden al público si esa es su función y los conflictos entre el mismo personal está la orden del día, en estos casos hasta las oficinas de los jefes son muy pequeñas sin ventilación, lo cual no le permite ser tan ágil en el despacho de todos los asuntos, pues se siente fatigado y menos aun va a darse cuenta de las situaciones de sus empleados.

Cuando en la empresa se expide un comunicado o una circular, la atención que nuestros receptores pongan en el mensaje dependerá del interés que tengan en su trabajo y en la propia organización, lo cual tiene que ver con la selectividad, en la que puede influir tanto factores físicos como psicológicos; al ser humano le llegan mensajes de todo tipo y en forma constante, algunos no son percibidos por las propias limitaciones de sus sentidos y otras porque no son compatibles con sus intereses.

La atención del individuo puede centrarse en un sólo objetivo e ignorar o dejar de lado todo lo demás que lo rodea. Esta selección se muestra en forma clara en la comunicación, se destacan aquellos mensajes que convienen o van de acuerdo con nuestros intereses y valores, y dejamos pasar desapercibidos aquellos con los que no estamos de acuerdo. Por ejemplo, en un informe de labores se pueden resaltar los logros, los éxitos, etc. pero no dar importancia a las metas que no se alcanzaron.

Dentro de una organización es conveniente tener presente estos elementos pues al emitir un mensaje debemos pensar en redactarlo en forma sencilla, fácil de comprender y sobre todo enfocarlo hacia los intereses del receptor para captar su atención y provocar la respuesta que necesitamos.

Al respecto, R. Homs Quiroga en su libro La comunicación en la empresa¹⁹, el proceso de recepción del mensaje se da así:

ATENCIÓN — INTERES — DESEO — ACCION.

El mensaje deberá llamar la atención del receptor, despertar su interés, persuadirlo y el resultado será la acción esperada por el emisor, desde el momento que conseguimos que se lleve a cabo este proceso podemos tener la certeza de que el ambiente laboral será de cooperación mutua, por tanto de armonía; si no es así, busquemos las causas para atacarlas, no sólo los síntomas del mal porque entonces nuestra organización estará enferma por siempre hasta que el mal sea incurable y esté condenada a perecer.

La cultura corporativa así como el clima organizacional son factores que repercutirán en el flujo de la comunicación se da dentro y fuera de la organización, aspecto que abordaremos en el siguiente capítulo.

¹⁹ Homs Quiroga, La Comunicación en la Empresa, P.36-37

CAPITULO III

FUNCION DE LAS RELACIONES PUBLICAS

1. Definición de Relaciones Públicas.

El concepto de Relaciones Públicas (R.P) ha tenido distintos cambios, al grado, de que algunos sustituyen el término por el de asuntos públicos, comunicación institucional, información pública, etc., esto en parte por la tergiversación del significado de R.P. pues se le asocia con actividades frívolas o de mero carácter social.

Raymond Simon en su libro Relaciones Públicas²⁰ cita las siguientes definiciones:

- (a) "La promoción de simpatía y buena voluntad entre una persona, empresa o institución y otras personas, público social o a la comunidad en su conjunto, mediante la distribución de material interpretativo, el desarrollo del intercambio amistoso y la evaluación de la reacción pública" (Raymond Simon).
- (b) "Las relaciones públicas constituyen la función administrativa que evalúa las actitudes del público, identifica las políticas y los procedimientos de una

²⁰ Simon, Relaciones Públicas, P.17

organización con el interés público, y ejecuta un programa de acción (y de comunicación) para ganar la comprensión y la aceptación del público"(John Marston).

(c) Son el esfuerzo planeado para influenciar la opinión mediante el buen carácter y la ejecución responsable, basados en una comunicación de dos direcciones mutuamente satisfactorias" (Scott Cutlip y Allen Center)²¹.

En agosto de 1978 en la Primera Asamblea Mundial de Asociaciones de Relaciones Públicas celebrada en México, adoptó la declaración de México como la definición de relaciones públicas.

"La práctica de las relaciones públicas es el arte y la ciencia social de analizar tendencias, predecir sus consecuencias, asesorar a los líderes de organizaciones y poner en práctica programas planificados de acción que servir a los intereses de la organización y del público"²².

Para Ríos Salay, las relaciones públicas son el "conjunto de actividades efectuadas para cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre los miembros de la organización y los demás sectores de la opinión pública o públicos, tales como proveedores, clientes, inversionistas, gobierno y público en general a fin de proyectar ante ellos una imagen favorable de la organización que contribuya al alcance de los objetivos de ésta"²³.

21 Ibid, P.18

22 Ibid, P.19

23 Ríos Salay, Relaciones Públicas, su Administración en las Organizaciones, P.13

2. Públicos de la Empresa.

Cualquier organización está inmersa en un marco en el que convive con un gran público que está compuesto de diversos grupos, sectores o personas que de una u otra forma influyen en el desarrollo de la misma.

La palabra público se utiliza para referirse a un conjunto de personas que comparte un interés común, estos pueden ser: los empleados de una empresa a los que se les denomina público interno; o bien a clientes, proveedores, instituciones públicas o privadas, accionistas de la compañía, a los que se les denomina clientes externos.

Todos los públicos que se relacionan con la empresa tienen una imagen de ella que influirá en su nivel de compromiso e identificación con la misma.

Las R.P., a través de una comunicación efectiva deberá lograr que esa imagen sea positiva y se incremente como tal, con el fin de que la empresa alcance los objetivos previamente establecidos.

3. Clasificación de las Relaciones Públicas.

Podemos clasificar las R.P. de una organización, según el público al que se dirigen así como por su propósito. Estas pueden ser internas o externas.

Relaciones públicas internas, se refieren al establecimiento de relaciones al interior de una empresa con el fin de propiciar la participación activa del individuo con el fin de lograr los objetivos de la empresa.

organización con sus clientes proveedores, accionistas y demás individuos o instituciones que de una u otra forma tiene que ver con el desempeño de la empresa.

Según su propósito, los programas de relaciones públicas pueden ser: preventivos, correctivos o de mantenimiento.

Los programas preventivos preservan la buena vinculación, percepción y comunicación de la empresa y sus públicos, tienen como objeto prevenir situaciones negativas para la organización.

Los programas correctivos atacan las causas de situaciones adversas a la organización, van orientadas a cubrir necesidades futuras y prever su solución.

Los programas de mantenimiento se refieren a las empresas que tienen ya establecido un programa de relaciones públicas y deben mantener vigente y en buen estado sus principios.

4. Comunicación Organizacional.

Comunicación Interna.

Las diversas instituciones que existen en una sociedad pueden interrelacionarse por medio de la comunicación. Por ejemplo, iniciativa privada y gobierno; las instituciones públicas y privadas entre si, etc.

Dentro de estas mismas, la comunicación es un factor decisivo en el logro de sus objetivos.

No es nuevo hablar de la importancia que tiene la comunicación al interior de una empresa, el flujo efectivo de ésta, hace más fácil el desarrollo de sus actividades. Sin embargo, el estudio de la comunicación en las organizaciones si es reciente.

Históricamente las empresas habían considerado la comunicación como el hecho de transmitir instrucciones y esperar resultados.

Actualmente han comprendido que la comunicación en la organización va más allá de esos dos factores, por tal motivo desde hace algunas décadas se ha desarrollado y aplicado con éxito la comunicación organizacional (C.O.) que tiene su origen en las relaciones públicas. La comunicación organizacional estudia el flujo de mensajes en las organizaciones. Se puede calificar como un conjunto de programas tendientes a mejorar la comunicación de la organización con sus públicos. Debe estar enmarcada en la filosofía de la empresa, proponerse un fin común (aumento de productividad, disminución del ausentismo, etc.); integrar y relacionar al personal tanto al exterior de la empresa. Tiene la función de informar e influenciar. Informar para la toma de decisiones e influenciar para motivar, persuadir y controlar.

La Comunicación Organizacional tiene dos objetivos generales:

1. Propiciar el intercambio de información, opiniones e ideas.
2. Fomentar la participación de cada miembro de la organización en la toma de decisiones en los niveles adecuados, así como en el establecimiento de los planes de la misma.

Además de esto pretende:

Integrar al empleado, buscar su plena identificación con la empresa, con sus logros y fracasos.

Crear un clima favorable para el desarrollo de sus actividades.

Lograr una comunicación estrecha entre la empresa y sus públicos así como mantener una nueva imagen ante ellos.

Evitar especulaciones y rumores. Crear canales de comunicación ascendentes y descendentes.

La C.O. es una actividad constante, no aislada que está presente en todas las actividades que se desarrollen en una organización.

Comunicación Externa.

Hasta ahora se ha hablado de comunicación interna. Sin embargo, las necesidades de comunicación se extienden también al ámbito externo de la empresa.

Para poder mantenerse en un mercado cada vez más competitivo, las empresas deben establecer una frecuente comunicación con personas físicas o morales que no están dentro de la organización pero que de una u otra manera inciden en su desarrollo.

Estos son: clientes, proveedores, medios informativos, gobierno, instituciones académicas y la comunidad en la que se desenvuelve. Otro público que hay que considerar es el mixto por así llamarle, que es parte de la empresa aunque no se encuentre siempre en ella como son los accionistas, distribuidores y detallistas.

La comunicación deberá enfocarse de acuerdo a la importancia que tenga cada público para la empresa. Lo primero es saber cuáles son las necesidades de información que tiene ese público. Así, por ejemplo, con los clientes será importante informarles correctamente y en forma oportuna acerca de los nuevos productos de la empresa, los beneficios que le proporcionarán, etc. Los proveedores requieren de buenas políticas de pagos; los medios informativos, de la apertura de las organizaciones o una política bien definida hacia ellos, las instituciones académicas requieren saber las

ofertas de empleo, para sus egresados.

Si la empresa quiere establecer una relación con la comunidad, tiene que ser sensible para escuchar quejas y sugerencias, ser participe del desarrollo del vecindario. Puede ayudar a reducir ruidos molestos o innecesarios, medidas anticontaminantes, colaborar con asociaciones de beneficencia pública, entre otras actividades.

A estos objetivos debe responderse con el mensaje adecuado por un canal apropiado en el momento oportuno. No obstante esta investigación sólo abordará la comunicación interna.

La importancia que tiene la comunicación en la empresa, se ha demostrado en la práctica, es el caso de la empresa CHICLE ADAM'S-LA CAMPANA²⁴, que en los años setenta tenía muy mala imagen además de sufrir una de las huelgas más largas de su historia, lo cual evidenciaba el descontento que había en sus empleados. A tal grado llegó la mala situación que el presidente mundial de la empresa asumió la dirección de la sucursal México. Su primer paso fue crear una filosofía de la empresa, buscaba con ello que el trabajador se identificara con la misma, que se sintiera parte de ella, asimismo puso por encima de cualquier recurso al ser humano calificándolo como "CLIENTE INTERNO" al que había que tratar de satisfacer.

24 "Chicle Adams-La Campana, ¿Por Quién Doblan las Campanas?", en Revista Expansión, N°472, P. 189-191

Se hicieron convivencias entre directivos y empleados, se elaboraron boletines, revistas; se organizaron juntas de trabajo, pláticas, etc.

Todos estos esfuerzos cristalizaron unos años después cuando el personal asumió y asimiló un estilo propio de trabajo que no fue otro que el llamado credo o filosofía corporativa.

Actualmente ADAM'S-LA CAMPANA, es una de las empresas en la que los profesionistas demandan trabajo, y económicamente es de las más importantes.

CAPITULO IV

APLICACION DE LAS RELACIONES PUBLICAS EN UN CASO PRACTICO

1. Antecedentes de la Institución.

INRA Mexicana, S.A. de C.V., es una de las empresas más importantes de México en la Investigación de Mercado, es miembro de la Red Mundial INRA, con cuarenta empresas de investigación asociadas operando en más de 50 países en el mundo.

En el año de 1947 se instaló la primera oficina INRA en México en calidad de INRA de Nueva York, para 1955 se constituye la sociedad denominada INRA INTERNATIONAL RESEARCH ASSOCIATES, S.A. de C.V. con el 100% de capital nacional.

INRA tiene más de 40 años de trabajar ininterrumpidamente en México, prestando sus servicios de Investigación de Mercado, Consultoría Empresarial y Medición de Audiencias en Medios Masivos, contribuyendo muy significativamente en la introducción práctica en nuestro país de técnicas, metodologías de investigación de mercado, así como la capacitación de recursos humanos. En este último aspecto se puede señalar que una parte importante del personal directivo y técnico de las diferentes agencias de investigación de mercado, han trabajado en INRA capacitándose en la especialidad que ahora ejercen en la investigación de mercado.

2. Funciones y Estructura de INRA Mexicana.

Ante todo el objetivo de INRA es satisfacer las necesidades del cliente, ya que se trata de una empresa de servicios. Es una empresa mediana que tiene en sus niveles jerárquicos más altos, un consejo de Administración que se reúne en fechas establecidas previamente o en situaciones extraordinarias. Quien está frente de la empresa es el Director General y de éste depende un staff de asesores que trabaja como personal externo a la empresa; 4 Divisiones y una Dirección de Servicios a Clientes. Podría decirse que su estructura es por producto, porque cada división es autónoma y se hace responsable de uno o más proyectos, desde el contacto con el cliente hasta la entrega de resultados, y todas reportan a la Dirección General.

Cada División esta integrada por una Gerencia y dos Jefaturas; la de investigación en campo y cómputo.

INRA da servicio tanto a instituciones públicas como privadas, nacionales e internacionales.

INRA es una empresa sólida y autosuficiente, lo que le ha dado prestigio dentro del ámbito de la mercadotecnia y la publicidad. Sin embargo, desde hace más de 4 años la empresa dejó de tener Ejecutivos de Mercado lo que ocasionó una baja considerable en ventas, y no se diga en la obtención de nuevos clientes.

3. Comunicación en la Empresa y sus Públicos.

Público Externo: Los públicos externos de INRA son las empresas tanto privadas como públicas principalmente, a estas les denominamos clientes. La comunicación con ellos la mantiene la

Gerencia de cada Area.

Proveedores: son las empresas que proporcionan los insumos necesarios para que INRA lleve a buen término su trabajo, entre estos podemos mencionar distribuidores de equipo de cómputo, papelerías, agencias de diseño y despachos de contadores.

Empresas competidoras: son las empresas del mismo giro que INRA y con las que hay que establecer buenas relaciones pues tanto éstas como INRA en algún momento canalizan clientes a los que no se les puede atender debido al tipo de estudio de mercado que necesitan.

Instituciones de Gobierno: son las instancias con las que la empresa tiene responsabilidad que cumplir por ley, como son la SHCP, IMSS, FONACOT, principalmente.

Instituciones Financieras: bancos y afianzadoras.

Medios de Comunicación: para los que INRA siempre está abierta.

Comunidad: sobre todo son las colonias donde INRA hace encuestas siempre se trata de hacerlas en horarios adecuados y con personal respetuoso, para dar esa imagen de la empresa.

No obstante, la relación con estos públicos no es muy constante y aún cuando se goza de buena reputación, sobre todo por el profesionalismo y calidad del servicio que se ofrece, es necesidad prioritaria establecer mecanismos de comunicación y seguimiento de la relación con ellos. Al respecto, la Dirección de Servicio a Clientes sigue trabajando en las ventas y captación de nuevos clientes. Pese a que existen problemas, no son estos motivos de atraso en el trabajo o falta de atención a los clientes; no así con

el público interno que es el que nos interesa para esta investigación.

Público interno: haciendo una apreciación a priori, podemos afirmar que con este Público es urgente que se inicie un programa de comunicación interna, correctiva y motivacional para integrar al personal, ya que a simple vista se percibe un clima no muy cordial y a diario se oyen quejas de tal o cual departamento o persona. Asimismo hay desconcierto cuando entra nuevo personal o hay renunciaciones. Los empleados de nuevo ingreso desconocen a quien dirigirse para aclarar dudas, hacer sugerencias o solicitar material. La falta de información explica el desconocimiento de las actividades que se realizan, lo que provoca la duplicación de funciones.

Secretarias y recepcionistas en mayor o menor grado desconocen el tipo de servicio y les resulta casi imposible atender a los clientes que llaman o llegan a la empresa. La situación se vuelve un problema cuando no hay personal del Departamento de Servicio a Clientes. No obstante, una auditoría de comunicación al interior de INRA nos ayudarán a saber cuál es la situación real, y a comprobar o disprobar en su caso nuestra apreciación.

4. Auditoría de Comunicación Interna para INRA Mexicana.

Una auditoría es un estudio completo de la filosofía, concepto, estructura, comunicación, flujo y práctica en una organización. A través de ésta podemos detectar los obstáculos que existen para que no fluya la comunicación y las consecuencias que esto trae. Un diagnóstico se hace generalmente a través de entrevistas

individuales o grupales en todos los niveles jerárquicos. Se analizan las fuerzas y debilidades de la empresa, lo que los empleados saben o no de la organización. Se hace una revisión y evaluación crítica de las prácticas de comunicación existentes, medios y programas vigentes. Para determinar un programa de comunicación interna adecuado para INRA Mexicana fue necesario realizar un diagnóstico previo de la situación que prevalece en el interior de la misma. Este diagnóstico se hizo a través de una encuesta entre el personal de todos los niveles jerárquicos.

Los objetivos de dicha encuesta fueron:

1. Conocer qué tanta información tiene el personal sobre la empresa de sus objetivos, planes de trabajo, etc.
2. Evaluar las prácticas de comunicación interna es decir, conocer cómo percibe el personal la comunicación tanto ascendente como descendente.
3. Conocer si existe motivación entre el personal para realizar su trabajo.

A continuación un ejemplo del cuestionario aplicado.

COMUNICACION ORGANIZACIONAL

Con el fin de conocer y evaluar los flujos de comunicación que se llevan a cabo dentro de INRA Mexicana, solicitamos unos minutos de su tiempo para que colabore en este estudio contestando el siguiente cuestionario.

NO HAGA NINGUNA ANOTACION DE NOMBRE O DEPARTAMENTO YA QUE EL CUESTIONARIO ES COMPLETAMENTE ANONIMO.

1.- ¿ Sabe usted cuáles son los objetivos de INRA Mexicana?

SI () NO ()

2.- ¿ Sabe cuál es el objetivo del Departamento donde colabora?

SI () NO ()

3.- ¿ Conoce usted el organigrama de la empresa?

SI () NO ()

4.- ¿ Porqué medio se entera de los planes de trabajo que tiene la empresa?

Por carta personal () Por mis compañeros ()

De oídas () No tengo información ()

Por mi jefe ()

5.- ¿ Por qué medio se entera del retiro o ingreso de personal a la compañía?

Por mi jefe inmediato () Por otros compañeros ()

Por la persona en cuestión () Mediante aviso escrito ()

No me entero ()

6.- La comunicación de Directivos a Empleados considera usted que es:

Frecuente ()
Esporádica ()
No existe ()

7.- La comunicación de Empleados a Directivos considera usted que es:

Frecuente ()
Esporádica ()
No existe ()

8.- La comunicación con los directivos la considera:

De fácil acceso ()
Inaccesible ()
No existe ()

9.- ¿ Conoce la utilidad de las actividades que realiza?

SI () NO ()

10.- Si usted actua correctamente recibe algún tipo de reconocimiento por su trabajo?

SI () NO ()

11.- Si usted es deficiente en el cumplimiento de su trabajo se lo hacen saber?

SI () NO ()

12.- ¿ Conoce usted al personal de planta que trabaja en la empresa?

A todos () Sólo a los de mi área ()

13.- La información que usted recibe sobre el desempeño de la empresa es?

Oportuna () Extemporánea () No tiene información ()

14.- ¿ Con qué frecuencia se reúne con su jefe para elaborar o comentar programas de trabajo?

Cotidianamente () Esporádicamente ()
Semanalmente () Nunca ()
Mensualmente ()

15.- ¿ Considera necesario que existan más juntas de trabajo con su jefe?

SI () NO ()

16.- ¿ Considera necesario que existan más juntas de trabajo con sus compañeros de área y su jefe?

SI () NO ()

17.- ¿ Considera que sería conveniente elaborar un órgano oficial de comunicación interna para conocer mejor a la empresa?

SI () NO ()

17a.- En caso afirmativo, de qué tipo?

Boletín ()

Informes ()

Buzón de sugerencias ()

Gaceta ()

tablero de avisos ()

AUDITORIA DE COMUNICACION EN INRA MEXICANA

Esta auditoria fue realizada entre empleados y directivos de INRA Mexicana,S.A. de C.V. Su objeto fue evaluar los flujos de comunicación, clima organizacional y la motivación que existe al interior de la empresa.

La auditoria se llevó a cabo bajo la siguiente muestra:

PLANTA DE INRA	ENCUESTADOS	%
5 Gerentes de División	4	80
5 Jefes de Area	4	80
6 Supervisores	4	66
30 Empleados	27	90
total = 46	39	84.78

METODOLOGIA

Se aplicó un cuestionario de 17 preguntas cerradas, a fin de obtener respuestas rápidas y concretas de los empleados. Los resultados que a continuación presentamos han sido ordenados en conformidad con los objetivos propuestos para la auditoria. Se elaboró una gráfica por cada pregunta para tener una mejor apreciación de la situación que prevalece en INRA Mexicana.

PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

A manera de resumen se elaboró un cuadro donde se identifican en porcentajes los principales problemas que arrojó la encuesta. Cabe señalar que el análisis de los resultados se avocará sólo a los problemas que se destacan en las gráficas, no con el afán de menospreciar los aspectos positivos, sino para ubicar los males y atacarlos antes que se vuelvan verdaderos conflictos que pongan en riesgo la estabilidad de la empresa.

En la gráfica No. 6 por ejemplo, aunque el porcentaje más alto nos indica que la comunicacion descendente es **FRECUENTE**, los porcentajes de **ESPORADICA(41.02%)** y **NO EXISTE (15.39%)** suman un **56.41%** por lo que es prioritario advertir las consecuencias que esta opinión pude traer a la empresa.

En este sentido se analizarán los resultados de la Auditoria de Comunicación cuyo enfoque será sobre aquellos que puedan significar un problema para INRA.

El análisis proporcionará los elementos necesarios para formular un Plan de Relaciones Públicas Internas para INRA encaminado a combatir los males diagnosticados.

Los cuadros que a continuación se presentan están expresados en números Absolutos (ABS) y porcentajes para cada pregunta.

RESULTADOS DE LA AUDITORIA DE COMUNICACION EN INRA MEXICANA

- 28% no sabe cuáles son los objetivos de INRA Mexicana.
- 30% no sabe cuál es el objetivo del departamento donde colabora.
- 58% no conoce el organigrama de la empresa.
- 35% no tiene información sobre los planes de trabajo de empresa.
- 30% no tiene información sobre el retiro o ingreso de personal a la empresa.
- 41% considera que la comunicación descendente es esporádica.
- 58% Considera que la comunicación ascendente es esporádica.
- 30% no sabe cuál es la utilidad de las actividades que realiza.
- 51% no recibe ningún tipo de reconocimiento a su trabajo.
- 82% sólo conoce a sus compañeros de área y no a todos los de la empresa.
- 51% no tiene información sobre el desempeño de la empresa.
- 33% se reúne esporádicamente con su jefe para comentar o elaborar programas de trabajo.
- 87% considera necesario contar con un órgano de información interna para conocer mejor a la empresa.

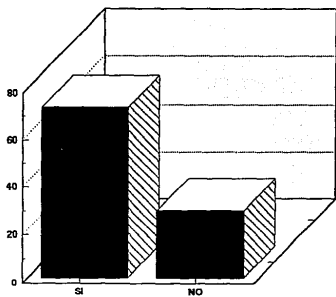
RESULTADOS DE LA AUDITORIA DE COMUNICACION PRACTICADA EN INRA MEXICANA S.A. DE C.V.

ABS:ABSOLUTOS

BASE 39=100 %

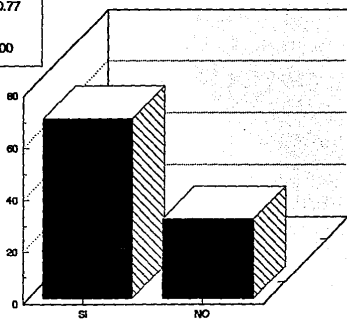
1.- ¿Sabe usted cuáles son los objetivos de INRA mexicana?

RESPUESTAS	ABS	%
SI	28	71.80
NO	11	28.20
TOTAL	39	100



2.- ¿Sabe cuál es el objetivo del departamento donde colabora?

RESPUESTA	ABS	%
SI	27	69.23
NO	12	30.77
TOTAL	39	100



PREGUNTA 1,2

EVIDENCIA: EL PERSONAL NO CONOCE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA NI DE SU DEPARTAMENTO

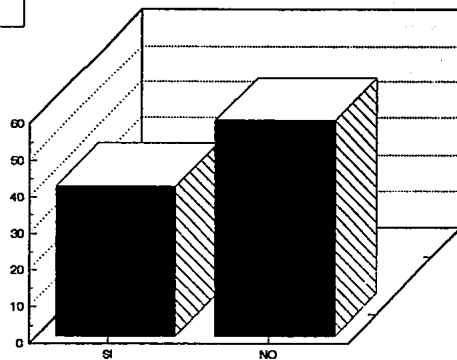
PROBLEMAS: Los empleados trabajan en forma aislada, es decir que cumplen con su trabajo pero no saben si éste sirve para lograr lo que la empresa se propone.

Al desconocerse los objetivos de INRA, el personal, sobre todo el que atiende al público, no puede explicar en forma ágil y sencilla el carácter y giro de la empresa. Esto ocasiona mala atención a los clientes y al público en general.

Cuando no se comprenden los objetivos de la empresa, es difícil que se trabaje como un sólo equipo y se marche en la misma dirección.

3.- ¿Conoce usted el organigrama de la empresa?

RESPUESTAS	ABS	%
SI	16	41.02
NO	23	58.98
TOTAL	39	100



PREGUNTA 3.

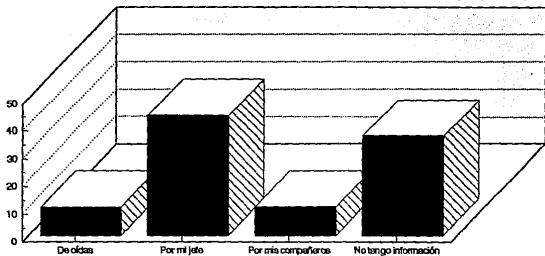
EVIDENCIA: EL PERSONAL DE INRA MEXICANA NO CONOCE EL ORGANIGRAMA

PROBLEMAS: Se ignora qué lugar se ocupa dentro de la estructura de la empresa, de quién se depende; no se toman en cuenta ni se respetan jerarquías.

No se expresan los problemas o sugerencias por los canales adecuados.

4.- ¿Por qué medio se entera de los planes de trabajo que tiene la empresa?

RESPUESTAS	ABS	%
De oídas	4	10.26
Por mi jefe	17	43.58
Por mis compañeros	4	10.26
No tengo información	14	35.90
Total	39	100



PREGUNTA 4.

EVIDENCIA: EL PERSONAL (56.42 %) NO CONOCE LOS PLANES DE TRABAJO DE LA EMPRESA DE MANERA OFICIAL.

Cuando la empresa no da a conocer de manera oficial sus planes de trabajo propicia la siguiente situación.

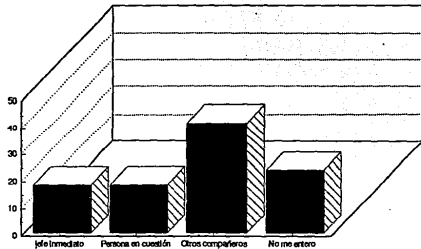
PROBLEMAS: La empresa contribuye a que no haya iniciativas por parte del personal para mejorar sistemas, procedimientos, costos o métodos de trabajo, lo que redundará en la falta de interés en sus actividades.

No se valora el trabajo propio ni de conjunto. Puede haber frustración en cuanto al esfuerzo realizado.

El personal no se considera parte de los éxitos de la empresa, y su lealtad hacia la misma es endeble.

5.- ¿Por qué medio se entera del retiro ó ingreso de personal a la empresa?

RESPUESTAS	ABS	%
Por mi jefe inmediato	7	17.94
Por la persona en cuestión	7	17.94
Por otros compañeros	16	41.02
No me entero	9	23.10
Total	39	100



PREGUNTA 5.

EVIDENCIA: EL EMPLEADO NO TIENE INFORMACION OFICIAL SOBRE EL INGRESO O RETIRO DE PERSONAL DE LA EMPRESA.

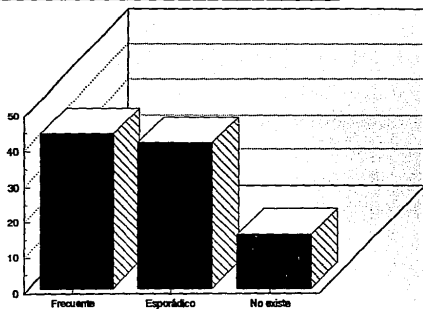
PROBLEMA: Se producen rumores, especulaciones y tensión entre los empleados.

Quedan asuntos pendientes con algunos empleados que se van y no se avisa a todos los departamentos.

Así mismo, se dan malos entendidos ya que no se sabe quienes son nuevos compañeros, por lo que se les trata con indiferencia, creándose un clima de tensión.

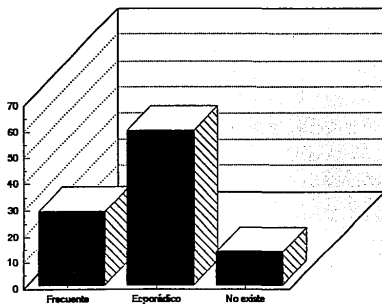
6.- La comunicación de directivos a empleados considera usted que es:

RESPUESTAS	ABS	%
Frecuente	17	43.59
Esporádica	16	41.02
No existe	6	15.39
Total	39	100



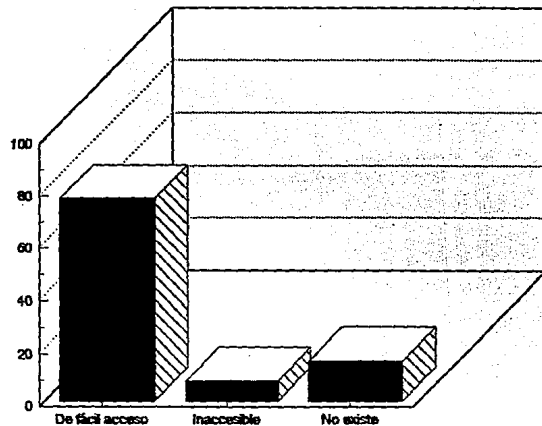
7.- La comunicación de empleados a directivos considera usted que es:

RESPUESTAS	ABS	%
Frecuente	11	28.20
Esporádica	23	58.98
No existe	5	12.82
Total	39	100



8.- La comunicación con los directivos la considera:

RESPUESTAS	ABS	%
De fácil acceso	30	76.92
Inaccesible	3	7.70
No existe	6	15.38
Total	39	100



PREGUNTAS 6, 7, 8.

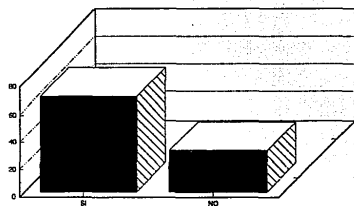
Es importante señalar aquí, que la mayor parte del personal (76.92%) considera que la comunicación con los directivos es de fácil acceso pero se da en forma esporádica. En este caso sólo se necesita crear medios y canales adecuados para que fluya la comunicación en forma constante. De no ser así, se podrían generar situaciones negativas para la empresa, como a continuación se expresa.

EVIDENCIA: EL PERSONAL CONSIDERA QUE LA COMUNICACION TANTO DESCENDENTE COMO ASCENDENTE ES ESPORADICA

PROBLEMAS: El personal no comunica sus problemas o expectativas a los directivos; no se trabaja en armonía, existe descontento o problemas que no se conocen hasta que se tornan en verdaderos conflictos. Proliferan la distorsión o indiferencia hacia normas y reglas o instrucciones para el desempeño de actividades. No se pueden coordinar las tareas entre directivos y empleados.

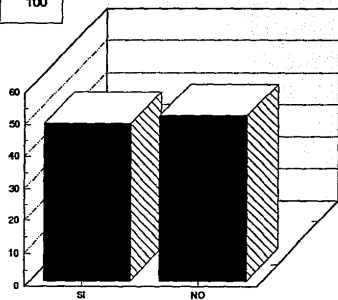
9.- ¿Conoce la utilidad de las actividades que realiza?

RESPUESTAS	ABS	%
SI	27	69.23
NO	12	30.77
TOTAL	39	100



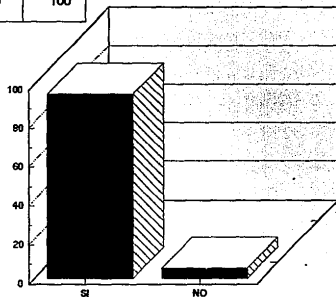
10.- Si usted actúa correctamente recibe algún tipo de reconocimiento por su trabajo?

RESPUESTAS	ABS	%
SI	19	48.71
NO	20	51.29
TOTAL	39	100



11.- ¿Si usted es deficiente en el cumplimiento de su trabajo se lo hacen saber?

RESPUESTAS	ABS	%
SI	37	94.88
NO	2	5.12
TOTAL	39	100



PREGUNTAS 9, 10 11.

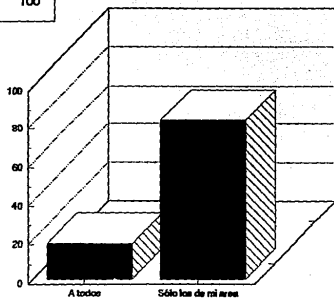
EVIDENCIA: EL 30.77% DEL PERSONAL NO SABE CUAL ES LA UTILIDAD DE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA Y AL 51.29% NO SE LE RECONOCE SU TRABAJO.

PROBLEMAS: No existe el ánimo para trabajar; se hace sólo por cumplir, hay apatía hacia las actividades. No se desarrolla la creatividad del empleado.

El personal no se siente parte de un equipo de trabajo, no hay identificación entre la empresa y el empleado, lo que lleva al incumplimiento de metas y objetivos.

12.- ¿Conoce usted al personal de planta que trabaja en la empresa?

RESPUESTAS	ABS	%
A todos	7	17.94
Sólo a los de mi área	32	82.06
TOTAL	39	100



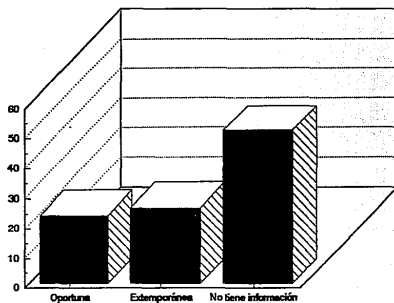
PREGUNTA 12.

EVIDENCIA: EL PERSONAL NO SE CONOCE ENTRE SI, SOLO CONOCE A LOS QUE TRABAJAN EN SU AREA O DEPARTAMENTO.

PROBLEMAS: Hay desconfianza entre los empleados; no hay cooperación entre ellos. Existen malos entendidos, enemistades; obstáculos para realizar las actividades de unos u otros. Se desconocen jerarquías por lo que hay gran falta de tacto para dar instrucciones órdenes así como para pedir colaboración de cualquier tipo. Esto crea un ambiente de tensión y discordia que en nada ayuda a llevar a buen término las actividades que cada empleado tiene encomendadas.

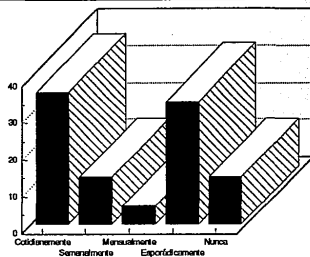
13.- La información que recibe sobre el desempeño de la empresa es:

RESPUESTAS	ABS	%
Oportuna	9	23.07
Extemporánea	10	25.64
No tiene información	20	51.29
Total	39	100



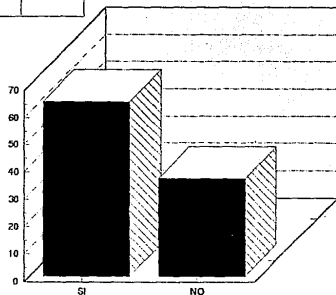
14.- Con qué frecuencia se reúne con su jefe para elaborar o comentar programas de trabajo?

RESPUESTAS	ABS	%
Cotidianamente	14	35.90
Semanalmente	5	12.83
Mensualmente	2	5.12
Esporádicamente	13	33.32
Nunca	5	12.83
Total	39	100



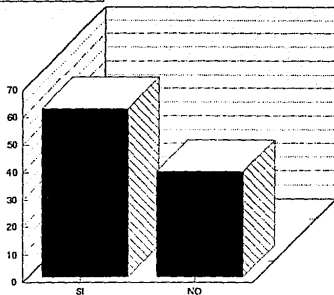
15.- ¿Considera necesario que existan más juntas de trabajo con su jefe?

RESPUESTAS	ABS	%
SI	25	64.10
NO	14	35.90
TOTAL	39	100



16.- ¿Considera necesario que existan más juntas de trabajo con sus compañeros de área y su jefe?

RESPUESTAS	ABS	%
SI	24	61.53
NO	15	38.47
TOTAL	39	100



PREGUNTAS 13, 14, 15, 16

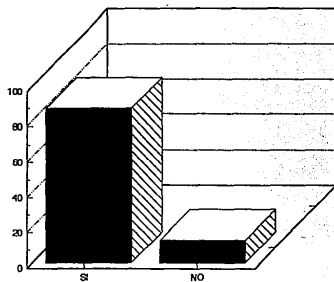
EVIDENCIA: LOS EMPLEADOS NO CUENTAN CON INFORMACION SOBRE EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA Y NO TIENEN JUNTAS O REUNIONES DE TRABAJO SUFICIENTES DONDE SE LES INFORME, SE ELABOREN PROGRAMAS Y PROYECTOS DE TRABAJO.

PROBLEMAS: El empleado no se identifica con la empresa y por tanto no comprende su misión; no cree o no le hacen saber cuáles son los valores y en sí la filosofía de la empresa.

Cuando esta situación se generaliza en una organización, lo más seguro es que vaya al fracaso pues al no contar con información clara y precisa y tampoco con canales especiales para informarse, tomará una posición de indiferencia o negligencia. La gente que presida la junta debe saber escuchar y comprender para que en verdad sean juntas de trabajo provechosas.

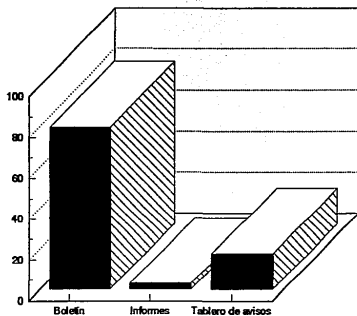
17.- ¿Considera que sería conveniente elaborar un órgano oficial de comunicación interna para conocer mejor a la empresa?

RESPUESTAS	ABS	%
SI	34	87.18
NO	5	12.82
TOTAL	39	100



17A.- En caso afirmativo, ¿ de qué tipo ?

RESPUESTAS	ABS	%
Boletín	27	79.41
Informes	1	2.95
Tablero de avisos	6	17.64
Total	34	100



PREGUNTAS 17, 17a.

EVIDENCIA: EL PERSONAL SE INTERESA EN CONOCER A LA EMPRESA, MAS DEL 80% ESTA DE ACUERDO EN TENER UN BOLETIN INTERNO.

Es necesario con un órgano de información interna y que mejor cuando el personal lo aprueba pues esto es un indicio de que se quiere mejorar y se tiene la inquietud de participar en los planes de la empresa.

La forma en que una empresa trata a su personal, repercutirá en el éxito de la misma, sin importar el tamaño de la organización, ésta crecerá sólo si sus miembros se sienten parte de sus planes y proyectos, en caso contrario se convertirá en foco de conflictos que pueden mermar su estabilidad.

La primera obligación de toda empresa es difundir su objetivo, valores y planes de trabajo a todo el personal y asegurarse de que han sido comprendidos, para ellos son necesarias las juntas o reuniones de trabajo pues constituyen una forma efectiva de retroalimentación para los directivos.

CAUSAS:

Los problemas de INRA MEXICANA en forma general se deben a la falta de comunicación organizacional.

Por un lado la falta de comunicación ascendente, es decir, la que va de empleados a directivos y que se presenta en forma de quejas, sugerencias, peticiones, y propuestas; por el otro lado la comunicación descendente la que se desarrolla cuando los mensajes parten de los niveles directivos más altos hacia los empleados.

En este rubro encontramos: políticas, reglas, manuales de organización, gráficas, avisos en tableros, folletos, revistas internas, etc.

Aparentemente existe una política de puertas abiertas pero el sentir de la gente es que la empresa no conoce ni sus inquietudes ni sus expectativas.

Esta situación ha provocado malos entendidos, enemistades y sobre todo rumores ya que el ambiente es propicio para su propagación pues al no existir información ni canales apropiados para obtenerla se crea incertidumbre entre los empleados, y la información se da en los pasillos, con el aumento o disminución de información que cada individuo le concede. En forma específica se puede señalar que no existe un programa de inducción para que el empleado se integre desde un principio a la empresa.

A medida que pasa el tiempo se hace más evidente en el empleado la falta de información para comprender los objetivos y el carácter de la empresa.

No hay canales oficiales para informar al público interno de planes, problemas y situación general de la empresa.

No se han establecido medios para que fluya la comunicación ascendente y se trabaje en forma coordinada como un todo.

No existe un programa permanente de estímulos o incentivos para los empleados. No hay fechas o eventos especiales donde el personal interno pueda convivir e integrarse con lo cual podría crearse un clima de colaboración.

NECESIDADES:

* Abrir el Departamento de Relaciones Públicas y que dependa exclusivamente de la Dirección General; no es necesario contratar nuevo personal ya que hay suficientes empleados interesados en esta propuesta.

* Elaborar un Manual de Bienvenida para los empleados de nuevo ingreso.

* Elaborar un video o audiovisual sobre la empresa (historia, estructura, objetivos, públicos a los que atiende, etc.)

Instaurar un medio de comunicación interna que permita al personal enterarse de los logros, planes de trabajo de la empresa y conocer al mismo tiempo la utilidad de las actividades que realiza cada uno de sus compañeros.

* Instaurar paulatinamente un programa de motivación al personal, entre lo primero, se propone:

* Inserciones en recibos de pagos (onomásticos, frases motivacionales, vifetas, entre otras).

* Artículos promocionales para fomentar la identidad corporativa.

* Organizar algún tipo de evento como una comida de

aniversario, de fin de año, de presentación de un nuevo servicio, para que el personal se conozca e integre.

- * Agilizar la elaboración del boletín interno para comunicar a los empleados toda clase de asuntos referentes a la empresa, esto a propósito de que los mismos empleados consideran necesaria su elaboración (ver preguntas 17 y 17a).

CAPITULO V

PLANEACION DE UN PROGRAMA DE COMUNICACION INTERNA PARA INRA MEXICANA, S.A. de C.V.

1. Matriz de Planeación

La planeación es la parte medular para desarrollar un programa efectivo de comunicación, son las acciones a seguir para fomentar la buena vinculación de la empresa y sus públicos, en este caso, el interno.

De acuerdo con la investigación que se realizó se procederá a planear una serie de actividades tendientes a la implementación de un programa permanente preventivo y correctivo de relaciones públicas internas en INRA Mexicana.

El programa contará con los siguientes elementos, a fin de no proponer objetivos y/o actividades ambiguas.

- | | |
|-----------------------------------|---------------------------------|
| a) Objetivo de la actividad | b) Mensaje que llevará |
| c) Público al que se enfocará | d) Medio de transmisión |
| e) Frecuencia que tendrá el medio | f) Evaluación de cada actividad |

2. Importancia y Función de la Comunicación en el Logro de las Metas de una Organización.

Un programa de relaciones públicas tiene como punto nodal un programa de comunicación organizacional. Debe estar encaminado a alcanzar las metas de la empresa, es decir, contribuir a la creación de condiciones favorables para:

- 1) El logro de sus objetivos
- 2) Obtener máximos rendimientos sobre su inversión
- 3) Alcanzar altos niveles de productividad y calidad en los productos o servicios que ofrece.

Hoy en día ante la apertura de la economía mexicana y en el marco del Acuerdo para la Productividad y el Empleo, se ha hecho necesario iniciar el proceso de modernización de nuestras empresas.

Ante esta situación, una de las primeras medidas ha sido evaluar las normas y patrones de producción, la calidad y productividad alcanzada, no sólo para ser eficientes sino para poder subsistir ante un mercado cada vez más exigente y competitivo.

El concepto de calidad ha tenido que ser más estudiado para no considerarlo sólo como el cumplimiento de ciertas normas específicas en la producción, pues éstas no siempre significan la satisfacción del consumidor final. De acuerdo con lo anterior, la calidad estará en función de la satisfacción del mercado, es decir, del cliente. La calidad debe enfocarse al mejoramiento

cada vez mayor de un producto o servicio, y no como algo que se obtiene una sola vez y para siempre.

La calidad no sólo depende del departamento de producción o del mismo departamento de control de calidad, sino que es la conjunción de cada uno de los elementos que conforman una empresa; es por eso que se habla de **CALIDAD TOTAL**.

La calidad ya no está en función de costos o la productividad sino que se convierte en un todo, en una empresa de calidad.

Cuando una empresa puede reducir costos y aumentar su productividad, y cada uno de sus empleados se convierte en supervisor de calidad de su propio trabajo, puede hablarse de una empresa de calidad. Esto es lo que hoy se conoce como **SINERGIA** en una organización, factor decisivo para llevar a buen fin la modernización de la industria.

Todos estos conceptos son hoy en día temas de interés, de estudio y aplicación en las empresas mexicanas y más ante la firma del Tratado de Libre Comercio.

La asimilación de los conceptos en cada una de las empresas enfrenta una serie de retos pues deberá incorporarse a estructuras con una cultura organizacional ya conformada en la que si no se ha difundido y aplicado la calidad total, habrá que buscar los mejores medios para hacerlo, sin que se fracture la estructura, sino que la fortalezca.

Los tres aspectos más importantes para poner en marcha la calidad total son: la conceptualización, alcances y proceso de implantación.

El primero se refiere a que cada uno de los miembros de una organización tengan el mismo concepto de lo que es calidad y se empeñen en alcanzarla como un todo.

En relación con los alcances y proceso de implantación son importantes las condiciones imperantes en la institución para poder aplicar el concepto de calidad total.

Por ejemplo, es indispensable contar con sistemas de información eficientes así como un ambiente laboral propicio para su implementación.

Algunos obstáculos que habrá que sortear es la falta de liderazgo y apoyo de la Alta Dirección, por lo cual los mandos medios se verán en la necesidad de tener que venderle sus ideas, lo cual en un momento puede acarrear incertidumbre en su aplicación aunque siempre se haga con el fin de alcanzar el éxito.

La comunicación en este panorama juega un papel importante. La falta de ésta puede tener costos muy elevados, tanto en términos de productividad como en imagen de la organización en sus públicos; sobre todo, por la actitud de los empleados, que proyectan su percepción de la empresa.

La información en momentos difíciles o coyunturales y aún en buenos momentos, debe ser pensada y coherente con la filosofía y los valores de la organización. Esto es digno de tomarse en cuenta si se quiere fomentar la motivación y credibilidad del personal.

La productividad por su lado, al igual que la calidad está en boca de todos. Está presente tanto en el origen como en la

solución de los problemas de la industria nacional.

La productividad, de acuerdo con Marco Antonio Escotto, (consultor especializado en la implementación de sistemas integrales de productividad en las empresas), no se refiere sólo a la producción de altos volúmenes sino que va más allá. La productividad se mide de acuerdo al aumento de sus ingresos, al nivel de calidad de los productos y/o servicios que provee al mercado y que disminuyan tanto los tiempos como los gastos e inversiones que se requieren para lograr dichos ingresos.

La productividad se puede aplicar a todas las actividades incluidas las personales, sociales y de la vida toda. Se puede definir también como excelencia, eficiencia, método, orden y disciplina. Alcanzar la productividad y competitividad dependerá de la capacidad de la organización para optimizar recursos, lograr un alto nivel de eficiencia y el cumplimiento de objetivos y metas.

Por esta razón las metas de una organización deben ser realizables, conocidas y concertadas; para lo cual es necesario contar con adecuados canales de comunicación entre los miembros de la organización. Se requiere también de la elaboración, impresión y edición de manuales de procedimientos y órganos de comunicación que permitan a cada empleado conocer e identificarse con la empresa.

Es importante señalar que no sólo se debe difundir y dar por sentado que el personal está informado y dispuesto a alcanzar los objetivos determinados; pues hay una gran variedad de estudios (auditorías de comunicación, encuestas de lectura, entre otros)

que indican que los empleados no siempre asimilan, comprenden o le dan la debida importancia a los mensajes que reciben, sean por medio de boletines, revistas, tableros de avisos, videos, etc.

Los mismos estudios indican que esos mismos medios pueden ser más eficientes en la medida en que se complementen, discutan y comenten entre los miembros de la organización.

Aquí se pone de manifiesto la importancia de la comunicación interpersonal que contribuye a complementar, reforzar y aclarar las dudas que hubieren quedado, así como establecer confianza entre ambas partes.

Para llevar a cabo este proceso de retroalimentación es necesario crear espacios formales o informales para que todo el personal participe activamente. Estos pueden ser Juntas de Trabajo, Seminarios, Charlas y Encuentros, entre otros.

Así pues, mientras mejor conozcan y entiendan los empleados la filosofía, misión y valores de la organización para la cual trabajan, más fácil será desarrollar la sinergia entre directivos y empleados para lograr un objetivo común, así como alcanzar altos niveles de productividad y calidad que hoy necesita la industria mexicana.

De acuerdo con estos lineamientos y los resultados de la auditoría de comunicación practicada en INRA Mexicana, se propone un programa integral de relaciones públicas internas que tenga como meta revitalizar la organización, contribuir a que todas sus actividades sean comprendidas y asimiladas que tengan como resultado lograr la máxima eficiencia, disminuir costos, tiempos y multiplicar los ingresos, todo ello a través de la sinergia entre

directivos y empleados, lo cual conducirá a la empresa a alcanzar la productividad que hoy los tiempos venideros exigen.

A continuación se exponen las principales metas, objetivos y medios con que contará el programa de comunicación interna para INRA MEXICANA.

3. PROGRAMA DE COMUNICACION INTERNA PARA INRA MEXICANA

PUBLICICO	MEDIOS	FRECUENCIA
INTERNO	Manual de Bienvenida	Anual
RECIEN	Boletín Interno	Trimestral
INGRESO	Juntas de trabajo	Variable
	Tablero de avisos	Variable
GERENTES	Material Publicitario	Anual
JEFES	Tazas, fistoles, gomas	aniversarios
ADMINISTRATIVOS	Inserciones en recibos de pago	Quincenales

MEDIOS DE COMUNICACION INTERNA

MANUAL DE BIENVENIDA

Este será el medio adecuado para que el empleado de recién ingreso tenga un primer conocimiento de lo que es la empresa. La información de este manual debe ser orientador, a la vez que agradable para el empleado. Este medio ahorrará tiempo, disgustos y problemas que ocasiona la falta de información para que el personal desarrolle sus actividades.

META: Dar a conocer los objetivos, organización y función de la empresa.

OBJETIVO: Lograr que el personal de nuevo ingreso se identifique e integre a la empresa.

MENSAJE: ¡CONOCE TU FUENTE DE TRABAJO!

PUBLICO: Personal interno de recién ingreso así como aquellos que están en servicios al cliente.

FRECUENCIA: Se entregará a los de nuevo ingreso un manual y se les presentará el video que a continuación describimos.

EVALUACION: Pláticas informales con cada persona, con su opinión después de la entrega del manual y de la exhibición del video.

CONTENIDO: Historia de la empresa, objetivos, normas y reglas; principales ejecutivos, servicios que ofrece, clientes que atiende y descripción de Divisiones de la empresa.

El manual de Bienvenida no debe exceder de más de tres cuartillas, será sencillo y de rápida lectura.

VIDEO INSTITUCIONAL

Se aprovechará la ventaja de contar con un video institucional que será utilizado tanto en la presentación de servicios de INRA como en los cursos de inducción de los nuevos empleados. Este medio podría reforzar la información del manual, así como aclarar dudas o ampliar la información. Esto podrá contribuir a que el empleado se sienta parte de la organización y en este sentido entienda la utilidad de sus actividades, lo cual redundará en eficiencia en las mismas.

Este video se presentará en un desayuno para establecer un ambiente de cordialidad y empezar a abrir espacios de convivencia y comunicación que permita a los empleados conocerse y evitar al máximo enemistades, malos entendidos y climas de tensión.

META: Explicar a todos los empleados la estructura y los servicios que ofrece INRA Mexicana.

OBJETIVO: Apoyar la integración e identificación del empleado a la empresa.

MENSAJE: ! CONOCE TU FUENTE DE TRABAJO;

PUBLICICO: Interno a todos los niveles.

FRECUENCIA: variable, de acuerdo con el nuevo personal que ingrese o cuando exista algún cambio en la empresa que afecte su estructura.

EVALUACION: mismo que el anterior.

CONTENIDO: historia de INRA, objetivos, organigrama, descripción de puestos, funciones, principales tópicos que maneja cada estudio, dando mayor importancia a los estudios de rating de medios que es la principal fuente de ingresos de INRA.

BOLETIN INTERNO Y TABLERO DE AVISOS

El éxito de una compañía depende en gran medida del nivel de cumplimiento y responsabilidad de sus miembros; de la capacidad para alcanzar los objetivos que se proponen previamente; y sólo será posible si estos son bien conocidos por todos los empleados. Por ello es necesario contar con un medio de comunicación permanente que ofrezca información clara y verídica en torno a los planes, logros, situación real de la empresa, etc. para que los empleados compartan tanto los éxitos como las situaciones difíciles de la misma. Esta información dará la pauta para que el empleado trabaje con el compromiso que se requiere para conservar sana su fuente de trabajo.

Este medio se complementará con un boletín urgente para las noticias de última hora que no se hayan podido dar en el boletín permanente.

También con tres tableros de avisos, se colocará uno en cada piso (INRA está instalada en tres pisos diferentes), donde se darán a conocer noticias como la entrada de nuevo personal, normas, felicitaciones, convocatorias para juntas; propuestas de trabajo para pedir opiniones o sugerencias, también se podrán colocar "frases del día", mismas que los propios empleados sugirieran.

META: Servir de medio de información para que el personal conozca los planes y logros de la empresa.

OBJETIVO: Proporcionar al personal interno información confiable sobre las actividades y situación de la empresa.

MENSAJE: QUE HACEMOS EN INRA.

PUBLICICO: Interno a todos niveles.

FRECUENCIA: trimestrales o antes sólo si se trata de asuntos urgentes.

EVALUACION: encuestas de lectura, participación del personal en el boletín. El boletín urgente será variable y sólo para noticias de último minuto que no se hayan incluido en boletín permanente. Estos también se evaluarán de la forma antes indicada.

CONTENIDO: Mensaje del Director, principales actividades de INRA, presentación de uno de los empleados (se presentará a todos en los sucesivos boletines), en qué área trabaja, sus actividades, importancia, gustos, etc.

Juegos o cápsulas de información sobre publicidad, mercadotecnia e información general. Buzón de sugerencias, críticas, peticiones etc, incluido en el mismo boletín.

JUNTAS DE TRABAJO

META: Abrir canales de comunicación para expresar quejas, dudas y sugerencias entre los directivos y empleados y viceversa.

OBJETIVOS: Mejorar la comunicación entre los empleados para que no exista desconocimiento de planes, actividades y situación de la empresa, intercambiar ideas y opiniones en torno a lo que está realizando o por realizar, prevenir rumores y especulaciones y todas aquellas situaciones que puedan en un

momento provocar conflictos y desestabilizar a la empresa.

En estas juntas se podrá tener comunicación cara a cara lo cual representa grandes ventajas para conocer los puntos de vista del personal, de sus dudas, y no dejarlas en el vacío.

Las Juntas serán por cada División, el Gerente y sus colaboradores; así como Gerentes y Director General, también se evaluará la conveniencia de que esté presente éste último para conocer de viva voz las ideas y opiniones de los empleados; esto ayudará a mejorar el Clima Organizacional lo cual se reforzará con las inserciones en los recibos de pago.

MENSAJE: ¡INTEGRATE, INFORMATE EN LAS JUNTAS DE TRABAJO!

PUBLICICO: Interno a todos los niveles.

FRECUENCIA: Trimestrales o según las necesidades.

EVALUACION: Actitud ante las juntas y sus directivos, pláticas informales.

MATERIAL PUBLICITARIO.

La identificación del empleado con la empresa es una condición para que éste responda a las expectativas de calidad y productividad que la empresa requiere. Para poder esperar estos resultados es indispensable contar con información oportuna y verídica, aunado a esto reforzar con material promocional y de uso cotidiano la imagen de INRA. Esto se hará a través de la adquisición de tazas, fistles, reglas, plumas, etc., con el logo de INRA. Esta medida junto con inserciones de viñetas, frases y felicitaciones en los recibos de pago ayudarán al empleado a sentir que se le reconoce su trabajo y se está pendiente de sus actividades.

META: fomentar la identidad corporativa.

OBJETIVO: Lograr que el personal se identifique con la empresa, que se sienta parte de la organización.

MENSAJE: ;INTEGRATE A LA GENTE INRA!

FRECUENCIA: anual o en aniversario especiales

Aplicar este programa en forma paulatina generará las condiciones favorables para desarrollar con calidad todas las actividades y contribuir con esto a elevar la productividad.

En los medios que se proponen se empezará a hablar de esos conceptos, de su importancia, de cómo lograrlos y tratar de que se conviertan en la filosofía de la empresa.

Los medios ideales serán las juntas de trabajo, boletín, mensajes en recibos de pago y tableros de avisos. Las funciones que realizan los empleados deben enfocarse como fuente de superación personal y no de obligaciones rígidas que hay que cumplir. Es necesario humanizar el proceso de modernización de las empresas, es decir, valorar por encima de todo al ser humano, como elemento indispensable para el funcionamiento de una empresa.

4. SUGERENCIAS PARA APLICAR EL PROGRAMA DE RELACIONES PUBLICAS INTERNA

El programa de comunicación interna no se tiene que aplicar en forma global, se hará paulatinamente y de acuerdo a la respuesta de los empleados; pues de otra forma no se asimilarían por completo la intención y los objetivos del programa.

No debe correrse el riesgo de saturar de información a los empleados.

Se hará la presentación formal del órgano informativo en una comida o desayuno, en esta reunión se puede dar a conocer todo el proyecto y sus objetivos en forma general y escuchar sugerencias y opiniones.

Una vez que el boletín sea permanente se evaluará la posibilidad de enviarlo a los clientes con el fin de que tengan también información fresca y cotidiana de lo que se hace en INRA Mexicana.

CONCLUSIONES.

El ejercicio profesional de las Relaciones Públicas se enfrenta a diversos obstáculos que van desde la distorsión de su concepto hasta la falta de sensibilidad y comprensión de su función e importancia en las empresas. Las relaciones públicas han sido reducidas en muchas ocasiones a la simple atención al público (caseta de información) y la venta de productos o servicios. Sin embargo, los beneficios que consiguen para una empresa, son equiparables a una buena estrategia de ventas, son algo más que un dispositivo superficial, son una herramienta estratégica para el desarrollo de cualquier organización. Una herramienta que por su oportunidad, adaptabilidad, eficiencia y movilidad puede crear y mantener la confianza y prestigio de una empresa, marca, producto o servicio. Esto es importante porque no basta con que se haga una campaña de publicidad del producto, pues éste no puede hablar por sí mismo, es aquí donde se habla del círculo mercadológico que comprende: publicidad, mercadotecnia y relaciones públicas. La presentación de un producto apoyada por una campaña de imagen y de conocimiento del mismo, tendrá como resultado un excelente nivel de penetración en el mercado.

Con este objetivo es que se deben planear y aplicar en forma efectiva las relaciones públicas.

Al interior de la empresa, crean las condiciones favorables para alcanzar sus objetivos. Esto es comunicar y proyectar las actividades de cada Departamento.

Las relaciones públicas consideran al empleado como cliente

interno al que hay que satisfacer; por lo cual preparan un ambiente propicio y una actitud positiva hacia la campaña y sus productos.

Las relaciones públicas se dan exclusivamente entre los seres humanos y tienen como finalidad hacer coincidir intereses comunes para todos los participantes en una relación. Por lo tanto, para que una organización pueda sobrevivir, o sobresalir entre sus competidores deberá tomar en cuenta a todas las personas que influyan en las actividades de la organización que se trate.

La empresa es la gente; por lo que nivel de compromiso, habilidades y entusiasmo serán las características de la organización. Así que la forma como trata la empresa a su gente será el trato que se dará al cliente, por eso es tan importante tratar al empleado con honestidad e integridad. Si bien es cierto que muchas empresas han sobrevivido o tienen un buen nivel de desarrollo sin la necesidad de un departamento de relaciones públicas, sería conveniente hacer un análisis de las condiciones y el esfuerzo que realizan tanto empleados como directivos para lograr con éxito sus objetivos. En términos generales, a través de declaraciones y hechos reales se ha comprobado que aquellas empresas que tienen dentro de sí un departamento de relaciones públicas han podido crecer con sus empleados, con menos conflictos y mejores resultados. Hoy ante la apertura de la economía nacional y la competitividad del mercado en el que nos desarrollaremos será obligatorio alcanzar altos niveles de productividad y calidad en las mejores condiciones. Para estar en esta situación será necesario que se pongan en práctica técnicas de investigación en la empresa como:

Auditorías de comunicación

Auditorías de clima organizacional

Evaluación constante de Imagen corporativa y/o personal.

Estos resultados proporcionan información confiable sobre el nivel de compromiso de los empleados hacia la empresa y la imagen que tienen de ella; permiten conocer la opinión de sus clientes, proveedores y demás organismos relacionados con la misma; evalúan el ambiente y las prácticas de comunicación organizacional. Factores todos que de una u otra forma inciden en la productividad y calidad de los productos o servicios que se ofrecen al mercado.

Esta información dará la pauta para practicar un estilo de administración que estimule la participación disciplinada de todos los miembros de la organización. Quizá uno de los grandes problemas al que se enfrentan las relaciones públicas es el de no poder medir en términos contables (pesos) su utilidad en la empresa, aun cuando son parte vital en el esfuerzo de promoción y ventas.

Por fortuna la función de las relaciones públicas se está transformando y en muchas organizaciones ya es considerada como indispensables y se les ubica dentro de la esfera de la Alta Administración.

La correcta aplicación de las relaciones públicas puede traer grandes beneficios y más ahora con la firma del Tratado de Libre Comercio.

La motivación al personal es otro de los aspectos que no hay que descuidar si se quiere tener de él su mejor esfuerzo. La relación con otras instituciones, proveedores y medios de

comunicación deberá ser constante, veraz y oportuna para evitar el aislamiento y las malas relaciones.

A esto y más pueden ayudar las relaciones públicas; no se quiere decir con ello que sean un panacea o barita mágica, pero sí un elemento que contribuye al cumplimiento de las metas de una organización.

El auge que están tomando las relaciones públicas se deben en gran medida a los beneficios que consiguen las empresas cuando se instauran programas efectivos.

Es necesario fomentar y propiciar la discusión en torno a este tópico pues será muy importante dado que las empresas extranjeras tienen una cultura corporativa muy fuerte y son las que competirán en el mercado con nuestras empresas que apenas empiezan a asimilar la importancia de aquella.

Se avecinan tiempos de mayores retos, sobre todo para los profesionistas que estén dispuestos a asumir grandes responsabilidades en la dirección y coordinación de las empresas.

BIBLIOGRAFIA

- Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México, 1977, 525 pp.
- Baena Paz, Guillermina. Instrumentos de investigación, Editores Unidos Mexicanos, México 1982, 134 pp.
- Barthes, Roland, Significado y Significante, en Antología de la Comunicación Humana, México, UNAM, 1976, 275 pp.
- Bonilla Gutiérrez, Carlos. La Comunicación, función básica en las Relaciones Públicas, Editorial Trillas, México, 1988, 109 pp.
- Cartwright Darwin y Zander Alvin. Dinámica de grupos, investigación y teoría, Editorial Trillas, México, 1976, 624 pp.
- Dale, Ernest. Organización, Editorial Técnica, México 1978, 368 pp.
- Didier Anziew y Jacques-Yves Martin. La Dinámica de los grupos pequeños, Editorial Kapeluz, Buenos Aires, 1971, 232 pp.
- Fingerman, Gregorio. Relaciones Humanas, fundamentos psicológicos y sociales, Editorial Ateneo, México, 1990, 179 pp.
- Flores Bao, Francisco. Relaciones Públicas, Editorial D.E.S.A., 363 pp.
- Flores de Gortari, Sergio. Hacia una comunicación administrativa integral, Editorial Trillas, México, 1975, 189 pp.
- Fourier, Fernand. Porqué los empleados no hacen lo que se supone deberían hacer y qué hacer para corregir eso. McGraw-Hill/Iteramericana, México, 1991, 169 pp.
- Frazier Moore, H. Relaciones Públicas, Editorial C.E.C.S.A. México, 1980 542 pp.
- González Núñez, J. de Jesús y otros. Dinámica de grupos, técnicas y tácticas, Editorial Concepto, México, 1978, 134 pp.
- Homs Quiroga, Ricardo. La Comunicación en la empresa, Editorial Iberoamericana, México, 1990 148 pp.
- Jagoe, A. L. Empresas triunfadoras, prácticas gerenciales efectivas, LEGIS FONDO Editorial, Columbia, 1988m 134 pp.

- Katz, Bernard. Como gerenciar el servicio al cliente, LEGIS FONDO EDITORIAL, Columbia, 1990, 196 pp.
- Klein, Josephine. Estudio de los grupos, Fondo de Cultura Económica, México, 1985, 205 pp.
- Lesly, Philip, Manual de Relaciones Públicas, Ediciones Martínez Roca, Barcelona. 1973 2 Tomos.
- Paoli, J. Antonio. Comunicación, Editorial Edicol, México 1980, 195 pp.
- Pardinas, Felipe. Manual de comunicación social, Editorial Edicol, colección comunicación, México 1978, 356 pp.
- Prieto Castillo Daniel. Elementos para el análisis de mensajes, Editorial Red Jonas, premia editora, México, 186 pp.
- Reyes Artigas, Juan y Bolis Morales, Francisco. Mercadotecnia Industrial. Editorial Trillas, México, 1988, 235 pp.
- Ríos Salay, Jorge. Relaciones Públicas, su administración en la organización, Editorial Trillas, México, 1975, 219 pp.
- Rodil Urego, Florencio y Francisco Mendoza Trejo. Lecturas sobre organización, Editorial Trillas, México, 1975, 219 pp.
- Rodríguez Estrada, Mauro. Capacitación integral, serie No. 2, Editorial El Manual Moderno, México, 1988, 70 pp.
- Rue, Leslie W. y Byars, Lloyd L. Administración, teoría y práctica, Representantes y Servicios de ingeniería, S. A., México, 1985, 532 pp.
- Schramm, Wilburt. La ciencia de la comunicación humana, Editorial Roble, México, 1975, 166 pp.
- Stephen P. Robbins. Comportamiento organizacional, Prentice-Hall, México, 1987, 566 pp.
- Tousaint, Florence. Crítica de la información de masas, Editorial Trillas, México, 1983, 94 pp.
- Catálogo de Servicios de INRA MEXICANA, 1990.
- Revista Expansión, México, 1984, 1985, 1987, 1992, 1993.