



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
"ACATLÁN"**



**PR PARTNERS: EL ÉXITO Y LA INFORMALIDAD EN LAS  
RELACIONES PÚBLICAS**

ANÁLISIS DE PR PARTNERS A TRAVÉS DE UN DIAGNÓSTICO COMUNICATIVO ORGANIZACIONAL PARA CARACTERIZAR LA CULTURA, EL CLIMA Y LA COMUNICACIÓN QUE EN ELLA PREVALECE.

SEMINARIO-TALLER EXTRACURRICULAR  
"ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y CULTURA"

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN PERIODISMO Y COMUNICACIÓN COLECTIVA

PRESENTA:  
**NANCY ROJAS TÉLLEZ**

ASESOR: **LIC. JOSÉ HUMBERTO RAMOS CARRILLO**

SANTA CRUZ ACATLÁN, EDO. DE MÉXICO

NOVIEMBRE 2004



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

FIRMA: \_\_\_\_\_

## AGRADECIMIENTOS

### **Gracias en primer lugar a Dios,**

*Por haberme dado la vida y fuerza necesaria para dar este gran paso y alcanzar este sueño.*

### **A Mis Papas,**

*Por haberme dado la vida, por todo el amor y apoyo que me han dado día con día, por sus preocupaciones, sus desvelos, por hacer de mi una persona responsable, ... pero sobre todo por lo que soy. Los Quiero Mucho. Gracias infinitamente por estar siempre a mi lado.*

### **A mis hermanos: Ivette, Eric y Sonia,**

*Por ser parte importante y esencial en mi vida y desarrollo como persona y hermana. Aunque no lo crean, no los cambio por nada.*

### **A Osvaldo,**

*Porque siempre estas cuando te necesito y pendiente de lo que me pase y me preocupa, por toda tu paciencia y comprensión que me has brindado todo este tiempo. Porque gracias a tus deseos y ánimos, este trabajo es el resultado de un esfuerzo compartido. ... Lo logramos!.*

### **A todos mis amigos,**

*No los voy a nombrar uno a uno porque no quiero cometer el error de que alguno me falte. Por ser una parte importante y compartir conmigo tantas y tantas cosas, ... a todos mil gracias por este sueño cumplido, aunque en la vida hay cosas que nunca se acaban de agradecer lo suficiente, ... Ya cumplí.*

### **A PR Partners,**

*Por permitirme llevar a cabo esta investigación.*

### **A la UNAM,**

*Institución invaluable, orgullo de infinidad de mexicanos por la formación y conocimientos adquiridos a generaciones y generaciones.*

**A la hoy FES Acatlán,**  
*Por todas las experiencias, recuerdos y amigos que ahí encontré. Por permitirme  
continuar mi camino universitario y concluir de esta forma.*

**A los profesores,**  
*Todos, gracias por su entrega y compromiso hasta el final.  
Jorge, por tus compartir tus conocimientos  
Fernando, por tu paciencia, ...creo que te decepcionamos  
Xavier, por compartir tu experiencia  
Martín, por tu gran entereza y dedicación  
En especial a ti Humberto, por permitir mi regreso a la escuela, por tu invaluable  
apoyo, asesoría, tiempo y dedicación y por compartir generosamente tus  
conocimientos*

**No me podía faltar el agradecimiento y reconocimiento a mis compañeras  
y compañero de este sueño académico,**  
*A todos felicitaciones,... no fue fácil, pero valió la pena. En especial a ti Male, Gaby,  
Raquel, Moni, Clau, Lizbeth y Diana... amigas, gracias por compartir todos esos  
momentos de angustia, las quiero ... lo logramos.*

*No puedo darte soluciones para todos los problemas de la vida, ni tengo respuestas  
para tus dudas o temores.*

*Pero puedo escucharte y compartirlo contigo.*

*No puedo cambiar tu pasado ni tu futuro.*

*Pero cuando me necesites estaré junto a ti.*

*No puedo evitar que tropieces.*

*Solamente puedo ofrecerte mi mano para que te sujetes y no caigas.*

*Tus alegrías, tus triunfos y tus éxitos no son míos.*

*Pero disfruto sinceramente cuando te veo feliz.*

*No juzgo las decisiones que tomas en la vida.*

*Me limito a apoyarte, a estimularte y a ayudarte si me lo pides.*

*No puedo trazarte límites dentro de los cuales debes actuar, pero si te ofrezco el  
espacio necesario para crecer.*

*No puedo evitar tus sufrimientos cuando alguna pena te parta el corazón, pero  
puedo llorar contigo y recoger los pedazos para armarlo de nuevo.*

*No puedo decirte quien eres, ni quien deberías ser.*

*Solamente puedo quererte como eres y ser tu amigo.*

*En estos días oré por ti....En estos días me puse a recordar a mis amistades mas  
preciosas.*

*Soy una persona feliz: tengo más amigos de lo que imaginaba.*

*Eso es lo que ellos me dicen, me lo demuestran. Es lo que siento por todos ellos.*

*Veo el brillo en sus ojos, la sonrisa espontánea y la alegría que sienten al verme.*

*Y yo también siento paz y alegría cuando los veo y cuando hablamos, sea en la alegría o sea en la serenidad, en estos días pensé en mis amigos y amigas, entre ellos, apareciste tu.*

*No estabas arriba, ni abajo, ni en medio.*

*No encabezabas ni concluías la lista.*

*No eras el número uno ni el número final.*

*Lo que se es que te destacabas por alguna cualidad que transmitías y con la cual desde hace tiempo se ennoblece mi vida.*

*Y tampoco tengo la pretensión de ser el primero, el segundo o el tercero de tu lista.*

*Basta que me quieras como amigo.*

*Entonces entendí que realmente somos amigos.*

*Hice lo que todo amigo: Oré... y le agradecí a Dios por ti.*

*Gracias por ser mis amigos.*

**POEMA DE BORGES A LOS AMIGOS**

# ÍNDICE

Tema	Página
Introducción	12
<b>Capítulo 1. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN</b>	
1.Introducción	18
1.2 Antecedentes Históricos	18
1.2.1 Origen de las Relaciones Públicas	18
1.2.2 Cómo surgió PR Partners	21
1.2.3 Una Empresa Pequeña con Grandes Clientes	26
1.3 Análisis Sistémico	28
1.3.1 Ambiente Relevante	29
1.3.1.1 Estímulos Primarios	29
1.3.1.2 Estímulos Secundarios	32
1.3.1.3 Ciclo de Eventos	34
1.3.1.4 Subsistemas Fronteras	38
1.3.1.5 Grado de interrelación	40
1.4 Análisis Contingente	41
1.4.1 Características del Medio Ambiente	41
1.4.2 Fuentes de Incertidumbre	46
1.4.3 Mecanismo para Obtener Información del Ambiente	49
1.4.5 Toma de Decisiones	51
1.5 Diagnóstico del Entorno de PRP	52
<b>Capítulo 2. TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA ORGANIZACIÓN</b>	
2.1 Las Organizaciones en México	58
2.1.1 Marco Teórico	58
2.1.2 Exploración PRP	60
2.1.3 Tipología	61
2.1.4 Ideario y Objetivos	63
2.1.4.1 Problemas de PRP y Objetivos	66

2.1.4.2	Congruencia entre Objetivos y Estructura Formal	67
2.1.5	Estructura	68
2.1.5.1	Cooperación y División del Trabajo	69
2.1.5.2	Los Grupos Formales	71
2.1.5.3	Estructura Formal	73
2.1.5.4	Organigrama	76
2.1.5.5	Manuales de Procedimiento	78
2.1.5.6	Grado de Formalización	79
2.1.5.7	Proceso Formal de Trabajo	80
2.1.5.8	Inventario de Recursos Humanos y Tecnológicos	84
2.1.5.9	Estructura Formal de Poder // Autoridad	86
2.1.5.10	Grado de Control	88
2.1.5.11	Grado de Motivación	89
2.1.5.12	Estructura Formal de Comunicación	92
2.1.5.13	Proceso Formal de Reclutamiento, Selección, Inducción y Socialización	94
2.1.5.14	Estilos Gerenciales	96
2.2	Representaciones de los Miembros desde la Dimensión Formal	98
2.2.1	Metodología Básica	98
2.2.1.1	Técnica de Investigación	98
2.2.1.2	Lo que la Gente piensa sobre el Proyecto Organizacional	99
2.2.1.3	Visos del Proyecto Personal de los Miembros	101
2.2.1.4	Lo que la Gente piensa Sobre el Liderazgo	102
2.3	Expectativas de PR Partnes	103
2.4	Diagnóstico de la Estructura de PRP	105

### **Capítulo 3. FUNCIONAMIENTO, GRUPO Y ACTORES**

3.1	Proceso, Problema y Diagnóstico	109
3.1.1	Diferencias entre Estructura Formal y Funcionamiento Real	110
3.1.2	Calidad y Variabilidad	111
3.1.3	Procesos Problemáticos en la Organización	113
3.1.4	Aplicación de Diagramas de Flujo	115

3.1.4.1 Diagrama de Flujo Formal	116
3.1.4.2 Diagrama de Flujo Real	119
3.1.4.3 Diferencias entre Diagramas de Flujo	122
3.1.5 Hojas de Inspección	123
3.1.5.1 Resultados de las Hojas de Inspección	125
3.1.5.2 Análisis de los Resultados Hojas de Inspección	126
3.1.6 Diagrama de Causa-Efecto	128
3.1.7 Diagnóstico del Funcionamiento	129
3.1.7.1 Costo-Beneficio para la Organización	130
3.1.7.2 Variabilidad y Calidad en el Proceso medido	131
3.1.7.3 Costos de la Calidad en la Organización	132
3.2 Los Actores	133
3.2.1 Importancia del Actor en el Funcionamiento de los	133
Procesos	
3.2.2 Puestos asumidos por los Actores	134
3.2.3 Características Base	136
3.2.3.1 Personalidad	139
3.2.3.2 Atributos de la Personalidad que influyen en el	141
Comportamiento Organizacional	
3.2.3.3 Personalidad vs. Puesto	142
3.2.3.4 Percepción de la Productividad	144
3.3 Clima Organizacional	146
3.3.1 Qué es el Clima Organizacional	147
3.3.2 Metodología del Cuestionario	148
3.3.2.1 Tabla de Especificaciones y/o Operacionalización del	150
Cuestionario de Clima Organizacional	
3.3.2.2 Cuestionario de Clima Organizacional	154
3.3.2.3 Vaciado del Cuestionario	159
3.3.2.4 Resultados por Tópico	161
3.4 El Poder y el Actor	163
3.4.1 El Actor como parte Central de la Organización	166
3.4.2 Planteamiento Estratégico	169

3.4.3 Características del Poder	170
3.4.4 Poder y Organización	171
3.4.5 Caracterización del Poder de los Actores en la Organización	172
3.4.6 Tipos de Poder	173
3.5 Actor y el Grupo	174
3.5.1 Grupo y Tipos de Grupo	174
3.5.2 Funciones Positivas y Negativas	176
3.5.3 El Líder y Tipos de Líder	177
3.5.4 Características de los Actores con Relación a sus Grupos	178
3.5.5 Los Actores, el Grupo, el Líder y su relación con el Problema	179
medido	
3.6 Costos para la Organización	179
3.6.1 Costos del Problema	180
3.6.2 Costos de la Acción, Energéticos y Temporales	181
3.6.3 Costo Psicológico	181
3.7 Diagnóstico del Funcionamiento de PRP	181
<b>Capítulo 4. LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN</b>	
4.1 Problemas informativo comunicativos	187
4.1.2 Comunicación y Productividad	187
4.1.3 Comunicación e Información	189
4.1.3.1 Diferencias entre conceptos	192
4.1.3.2 Problemas Comunicativos e Informativos	193
4.2 Marco Teórico de la Comunicación	196
4.2.1 Modelos Clásicos de Comunicación	196
4.2.2 Los Nuevos Modelos	201
4.2.3 Concepciones Vigentes en PRP	209
4.3 Las Representaciones	211
4.3.1 La Entrevista a Profundidad	212
4.3.2 Estrategia de Aplicación	215
4.3.3 Percepción de los Actores	216
4.3.4 Análisis del Discurso	227

4.4 Diagnóstico de la Comunicación en PRP	230
<b>Capítulo 5. LA CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES</b>	
5.1 Cultura Organizacional	237
5.2 Campos de Acción de la CO	238
5.3 Orígenes de Estudio de la CO	241
5.4 Sentido e Importancia	244
5.4.1 Funcionamiento de la Cultura Organizacional	246
5.4.2 Orientaciones y Subculturas	248
5.4.3 La Cultura y la Comunicación en las Crisis	251
Organizacionales	
5.5 La Cultura Organizacional de PRP: Modelos de Evaluación	254
5.5.1 Modelo de Funcionamiento de la CO de PRP	254
5.5.2 Subculturas existes en PRP	263
5.5.3 Cultura y Comunicación en las Crisis Organizacionales de	264
PRP	
5.6 Diagnóstico de la Cultura de PRP	265
5.6.1 Del Entorno	266
5.6.2 De la Estructura Formal	267
5.6.3 Del Funcionamiento	268
5.6.4 De la Comunicación	270
5.6.5 De la Cultura	271
<b>Capítulo 6. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN COMUNICATIVA</b>	
6.1 Introducción	274
6.2 Sistematización de la Información	275
6.3 Problemática Organizacional	277
6.4 Plataforma Estratégica	279
6.5 Estrategia Comunicativa	285
6.6 Planes de Comunicación	287
6.7 Productos Comunicativos	292
6.8 Evaluación y Ajustes	294

6.9 Diagnóstico de la PIC de PRP	294
Conclusiones	296
Anexos	304
Fuentes de Información	330

## INTRODUCCIÓN

Desde siempre el hombre ha pertenecido a distintas organizaciones de diversas categorías, de modo tal que sin esta premisa sería inexplicable entender la evolución de la sociedad. Por todo lo que implica el desarrollo de la sociedad moderna, es necesario analizar el desarrollo de las organizaciones e identificar metodológicamente sus principales características que las hacen ser únicas en el mercado en que se desenvuelven.

Las organizaciones son la expresión de una sociedad están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico. De ahí su importancia de que hoy día se diseñen estructuras más flexibles al cambio y que éste se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros.

Actualmente las organizaciones, pequeñas o grandes, públicas o privadas han invadido a la sociedad entera, siendo parte imprescindible de ella; tanto que los individuos les afectan el desarrollo porque siempre forman parte de alguna, desde pequeño en la escuela, la familia, la iglesia, etc., y todas aquellas organizaciones que tengan que ver con su vida diaria.

En México, el estudio de las organizaciones se ha ido desarrollando poco a poco, sin embargo no ha tenido tal aceptación porque los líderes de las empresas no han comprendido plenamente la enorme trascendencia y gran utilidad que tendría el conocerse a sí mismas. Pero pese a ello, se ha empezado a trabajar en el estudio de las organizaciones. Por ello, resulta oportuno contribuir al análisis de una organización mexicana, que permita en primera instancia, aprobar propuestas de solución a los problemas detectados durante la investigación, a fin de alcanzar las metas organizacionales en las que vayan juntos la organización y los miembros que la conforman. También empezar a describir sus características principales a través de una serie de pasos que nos vayan involucrando e ir conociéndola.

La presente investigación se hará a PR Partners, agencia de relaciones públicas. La empresa es mexicana y tiene un trascendencia de apenas cuatro años, de aquí que sea muy pequeña en su estructura y en su personal y en su forma de trabajar empíricamente.

El título del trabajo lleva por nombre "*PR Partnes: El Éxito y la Informalidad en las Relaciones Públicas*"; se pensó así por algunas razones, entre ellas la experiencias que tiene el investigador como parte de ella desde hace dos años, y a lo largo de este tiempo se ha percatado de infinidad de cosas por las cuales a pasado la organización, entre las que destacan el crecimiento acelerado en los últimos meses, de este año, tanto de clientes y productos con más cargas de trabajo y con mayor personal que ejecute las actividades correspondientes con cada uno acorde a sus exigencias y objetivos.

Es por esto que se señala en el título, el éxito que ha tenido a pesar de ser una organización informalmente estructurada, porque desde que se consolidó hasta hoy día no tiene ningún grado de formalidad, por el contrario se trabaja "al vapor", es decir empíricamente.

Hay que dejar claro que las relaciones públicas es una actividad que busca posicionar a un cliente, producto o servicio, dentro de una sociedad, haciéndose comprender tanto en los públicos externos como internos. Hoy día, se le ha dado mayor importancia por ello las organizaciones consideran necesario tener un departamento o bien una agencia que les permita llegar al público objetivo que quieren o mantener buenas relaciones con la sociedad.

Así, a través del estudio de esta organización, el objetivo principal es realizar un diagnóstico comunicativo-organizacional basado en la investigación de su entorno, estructura formal, funcionamiento real, comunicación y cultura que en ella prevalecen. Lo anterior con el fin de contribuir a mejorar las condiciones actuales en las que realiza su trabajo que hace posible posicionar a sus clientes con una variedad de actividades apoyadas en su capital humano.

El trabajo se centra en toda la organización se analiza la comunicación organizacional, para diagnosticar, detectar y resolver los problemas que pudieran presentarse para lograr su buen funcionamiento. El estudio se llevó a cabo durante el Seminario-Taller Extracurricular "Comunicación, Organización y Cultura", impartido por la Facultad de Estudios Superiores Acatlán, el cual se desarrolló del mes de enero a septiembre de 2004.

Es necesario explicar la lógica que se siguió a lo largo del desarrollo del Seminario para llevar a cabo tal investigación. En general está basado en un planteamiento metodológico que va de lo general a lo particular y viceversa. Está diseñado en cinco apartados que permiten hacer un recorrido de la organización para comprenderla en distintas etapas, sin embargo no van por separado porque todos forman parte de un estudio y análisis global de PR Partners.

En el primer capítulo, se encuentra el diagnóstico del entorno donde se desenvuelve, para identificar sus obstáculos, oportunidades y expectativas que tiene en el mercado de las relaciones públicas en su diario acontecer y a futuro. Para entenderla mejor se parte de un recorrido histórico desde el origen de la actividad, como el suyo propio y su paulatina transformación, así como las características actuales.

A través de algunos conceptos básicos de la Teoría General de Sistemas, se pudo identificar algunos elementos del ambiente donde se desenvuelve, de las fuentes de incertidumbre y los mecanismos que emplea para obtener información que le beneficie y que en su momento le llegue a perjudicar.

En el segundo capítulo, esta una descripción de su estructura formal. Se hace un acercamiento desde su discurso institucional, por lo que se explica el por qué de la carencia de todos aquellos elementos necesarios, tales como misión, visión, valores, objetivos, manuales, etc., para ser considerada como una empresa formal. De igual forma se exponen las representaciones de los miembros a fin de saber que piensan sobre el proyecto organizacional.

Siguiendo con el recorrido, desde el entorno y la estructura formal, será en el tercer capítulo en el que se presente a la organización desde su funcionamiento real, aquí se confronta lo que dice que es y la forma en como opera en realidad, es decir encontrar las diferencias existentes entre ambos casos y una vez analizadas detectar si éstas son las causas problemáticas que ocasionan pérdidas económicas y psicológicas, todo por medio de algunas técnicas cuantitativas de investigación, tales como hojas de inspección, diagrama de causa efecto y cuestionario de clima organizacional.

En este capítulo es donde los miembros tienen amplia participación en los procesos de trabajo, mismo que se ven influenciados por sus características que les son propias como la personalidad y el poder que pueden ejercer hacia los demás trabajadores de la organización.

Para el cuarto capítulo se analiza a PRP desde sus procesos comunicativos formales e informales, se hace un acercamiento a la acción comunicativa con la finalidad de identificar la relación que se da entre los actores, su actividad dentro de ella y la incidencia que tiene la comunicación en el logro de los objetivos. Aquí se aplicó la entrevista semidirigida con el fin de detectar las representaciones de los miembros y diagnosticar problemas comunicativos asociados al problema medido en el capítulo anterior.

La cultura se ha convertido en un tema importante de las organizaciones mexicanas, de ahí que el fenómeno de la cultura organizacional es inherente a todas las organizaciones porque imprime personalidad, las diferencia de otras y por supuesto determina todas las actividades y procesos que lleva a cabo en su diario acontecer. Este capítulo se desarrolla tomando en cuenta que la cultura organizacional, es a grandes rasgos uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas en el contexto social en que se desenvuelven. El propósito es describir y analizar a manera de un diagnóstico general la cultura que prevalece en PR Partners.

Como ya se dijo con anterioridad, el autor es parte de la empresa, por tanto algunos elementos empleados son la observación para deducir como se hace el trabajo a través de flujogramas, organigrama y todos aquellos elementos de los que carece.

Con todo lo detectado a lo largo de la investigación, y por último se presenta una Propuesta de Intervención Comunicativa (PIC) que ligue todos aquellos resultados del estudio, análisis y diagnóstico de la organización en su conjunto, detectados desde su entorno, estructura, funcionamiento, comunicación y la cultura que le es propia. La propuesta parte del entendido de que la comunicación es una oportunidad de encuentro con el otro, porque plantea una gama de posibilidades de interacción en la que las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que benefician su crecimiento y desarrollo.

Se trata entonces, de un trabajo que analiza a una organización pequeña que poco a poco ha ido creciendo y desarrollarse en el mercado de las relaciones públicas desde el entorno donde se desenvuelve, hasta su cultura que la hacer ser distinta a todas las demás.

El trabajo aquí presentado tuvo algunas delimitaciones para desarrollarlo ampliamente, qué quiere decir esto, que debido a la ausencia de algunos elementos se tuvo que aplicar la observación del investigador para deducir la forma en como se lleva a cabo el trabajo, como está constituida, que tipo de comunicación existe, que ambiente prevalece en ella, cuáles son sus grupos y cómo están formados, etc., etc.

En general, no existió un apoyo total por parte de las directoras para llevarlo a cabo, por lo que se recurrió a otros miembros para saber sus representaciones sobre la organización misma, así como la forma de operar en algunas ocasiones y sobre todo de las condiciones laborales por las cuales trabajan.

Por la importancia que tiene una investigación en comunicación organizacional, por el amplio recorrido que se hace a PR Partners en particular, pero sobre todo a lo interesante que resulta saber cómo es que una organización pequeña

sin ningún tipo de formalidad trabaja con clientes potenciales: Laboratorios Pfizer, Bonafont, Clínica Mayo e Infonet, ofreciéndoles un servicio de calidad con estrategias y planes que satisfagan sus exigencias, y los mantenga conformes con el trabajo que se les realizan sus miembros.

Por lo que se invita a su lectura para conocer a PRP y saber quien es, que hace y como funciona y tiene éxito a pesar de sus pocos años de existencia y su informalidad.

# **Capítulo 1**

## **ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN**

## **Capítulo 1**

### **ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN**

#### **1.1 Introducción**

El presente capítulo tiene por objetivo determinar el entorno donde se desenvuelve la organización objeto de estudio, PR Partners, S.C., agencia de relaciones públicas, por ello se hará una descripción de todo aquellos elementos que componen su entorno a fin de que se entienda cuales de ellos le afectan y cuales le benefician en su diario acontecer.

Es pertinente en primera instancia hacer un recorrido histórico de las relaciones públicas, siendo éstas la principal característica que compone a nuestro objeto de estudio, así como de la organización misma.

#### **1.2 Antecedentes Históricos**

Comenzaremos por definir que son las relaciones públicas, Su nombre está compuesto de dos vocablos: Relaciones y Públicas, que significan vinculaciones con los públicos. "La función de Relaciones Públicas es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre los miembros de la organización y entre 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". (Ríos, 1989: 13).

##### **1.2.1 Origen de las Relaciones Públicas**

Las Relaciones Públicas son una disciplina que tiene un origen muy remoto, pero que, científicamente se desarrolla a mitad del presente siglo.

Las relaciones públicas modernas se originaron en Estados Unidos, su evolución ha sido posible gracias al crecimiento de la democracia y el mercado libre,

sus esfuerzos se remontan a la antigüedad; lo que ha cambiado son las herramientas, costos y los medios de comunicación. Las relaciones públicas empiezan cuando el hombre empezó a vivir en comunidad.

“Los gobernantes aztecas ya se habían percatado de la importancia de escuchar la opinión pública y de proyectar una imagen favorable ante el pueblo. De ello encontramos indicios en la organización de su gobierno, en el cual existían diversos personajes con el nombramiento de “tecuhtli”, dignatario o señor cuyas funciones eran, entre otras, las de oír quejas y opiniones del pueblo”. (Ríos, 1989: 11).

Las Relaciones Públicas son un instrumento vital para la adaptación, el entendimiento y la integración de los individuos, los grupos y la sociedad, por lo que es importante para todos saber como llevarse bien con el público. “Hernán Cortés utilizó enormemente su habilidad para aprovechar la enemistad existente entre los aztecas y los pueblos sometidos por ellos: estableció buenas relaciones con los sojuzgados, proyectando ante ellos la imagen de que él era enviado por el rey más poderoso de la Tierra, para ayudarlos y salvarlos de las injusticias y los atropellos de los aztecas”. (Ríos, 1989: 11). Tan es así que las Relaciones Públicas son un conjunto de acciones de comunicación y persuasión que tienen como principal objetivo, fortalecer los vínculos con los distintos públicos, para lograr consenso, fidelidad y apoyo de los mismos en acciones presentes y/o futuras.

“Durante la Revolución de 1910, los jefes del movimiento zapatista también se percataron de la importancia de influir en la opinión pública para ganarse la aceptación popular y el apoyo en su causa. Ellos no solo influyeron en la opinión del pueblo mexicano, sino aún fuera del país, prueba de esto es que Zapata tuvo agentes en Cuba y Estados Unidos (que podríamos considerar como agentes de relaciones públicas) cuyas funciones eran dar a conocer y difundir los ideales del movimiento”. (Ríos, 1989: 12).

La introducción de las Relaciones Públicas, ya como función a las organizaciones del medio mexicano, comenzó con algunas grandes empresas privadas a mediados de la década de los cincuenta. Algunos años más tarde se

empezó a dar en el sector público, iniciando por las secretarías de Estado. (Ríos, 1989: 12).

Para finales de 1950, casi todas las empresas privadas en México tenían ya o estaban en proceso de tener su propio departamento de Relaciones Públicas. "Con la apertura comercial las empresas nacionales empiezan a tomar más conciencia de las bondades de las Relaciones Públicas, ya que las empresas trasnacionales, que se incrementaron en nuestro país a raíz del Tratado de Libre Comercio, ya estaban convencidos de cuales eran sus beneficios". (Bonilla, 2002: 11).

En agosto de 1978 se reunieron en la ciudad de México los representantes de varios grupos y sociedades de Relaciones Públicas de los Estados Unidos y adoptaron lo que se denomina La declaración de México: "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 servirán a los intereses de la organización y del público". (Disponible en [www.rppnet.com.ar](http://www.rppnet.com.ar)).

En los últimos años las Relaciones Públicas han experimentado un crecimiento notable en todo el mundo. Pocas son las empresas que no han recurrido a esta herramienta para incrementar las ventas, establecer nuevas y buenas relaciones o fomentar la fidelidad de sus clientes y accionistas.

Por todo lo anterior, podemos ver que la importancia de las Relaciones Públicas, reside en que éstas ayudan a entender a la sociedad de la cual todos formamos parte. Los orígenes, los fundamentos, la función y el saber qué son las relaciones públicas resulta provechoso para tener una mejor comprensión de esta actividad. Por ello, se presentan breves antecedentes de una empresa mexicana cuya historia empieza a principios del siglo XXI.

### **1.2.2 Cómo surgió PR Partners**

PR Partnes es una Agencia de Relaciones Públicas fundada en el año 2001. Antes de esta fecha, sus fundadoras trabajaban de manera independiente, por un

lado Paola de la Barreda, se desempeñaba como Directora de Cuentas en la agencia de relaciones públicas *Méndez y Asociados*, se encargaba de coordinar las estrategias de comunicación y relaciones públicas de algunos clientes. Por su lado Brenda Morales, se ejercía como responsable del área de relaciones públicas en la empresa *Focus*, en la cual coordinaba las estrategias de relaciones públicas y marketing.

Gracias al buen resultado de los proyectos implementados cada una en sus distintos campos laborales, la entonces directora general de PRP y su socia la directora ejecutiva se conocieron en un antiguo trabajo, coincidieron en sus inquietudes de quererse independizar y tener su propio negocio en el cual las cosas se trataran de una manera más ética.

En un principio, entre reuniones y comidas informales en algunos restaurantes de esta gran ciudad, las socias creyeron que era necesario un año para tener cierto capital y dar el paso para llevar a cabo sus sueños, así que trabajando cada una por su cuenta poco a poco iban haciendo algunos ahorros para emprender su empresa.

El proyecto de arranque llevó menor tiempo de lo que tenían pensado, la inversión inicial fue mínima ya que la planta de empleados se conformaba solo por ambas, sus oficinas las instalaron dentro del despacho de abogados que en ese tiempo manejaba el Lic. Fernando de la Barreda, padre de una de las jóvenes empresarias.

A partir de ese momento y con la experiencia obtenida en *Méndez y Asociados* y *Focus* respectivamente, la empresa de Paola de la Barreda y Brenda Morales comenzó a trabajar con el nombre de PR Partners, sin embargo aún no estaba registrado el nombre como tal ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por lo que la empresa empezó a trabajar bajo el nombre de Paola de la Barreda como persona física con actividad empresarial, esto se originó por cuestiones administrativas, fiscales y de impuestos. Fue más adelante cuando ya se consolidó su nombre y razón social.

Desde el inicio la situación siempre fue favorable, un director alemán, un tanto difícil de convencer sobre el servicio que prestan las agencias consultoras, de su primer cliente *Farmasa Schwabe*, laboratorios alemanes de fitofarma, contactó a Paola para que presentara una propuesta de relaciones públicas que cubriera sus exigencias y demandas. Ambas lo comentaron y se sintieron obligadas a presentar una buena propuesta que tuviera buenas ideas y programas estratégicos para alcanzar las metas de venta en el mercado de fitofarma, de ahí se dio la oportunidad de independizarse, puesto que ganaron la cuenta. Sin embargo, lo que ganaban mensualmente no alcanzaba para obtener un salario, por lo que hubo un común acuerdo en el cual acordaron que fuera Paola quien empezara a trabajar directamente con *Farmasa Schwabe*, y a la par ambas se daban a la tarea de prospectar un segundo cliente, para así empezar a trabajar juntas bajo el nombre de una empresa.

En ese inter de ir trabajando con el laboratorio alemán y en la búsqueda de otro cliente, empezaron a surgir todos los pormenores, cómo se va a llamar la empresa, bajo que razón se va a dar de alta, cuál será el logotipo, diseños y colores que se utilizarían, en fin todos aquellos requisitos que se tienen que cumplir para empezar a funcionar como empresa, así que después de discutir entre tantas ideas, surgió el nombre de PR Partners.

Un dato relevante, es que se dieron a la tarea de poner en práctica el pronunciar el nombre completo y solamente las siglas, para ver que era lo más conveniente, por tal razón decidieron usar las siglas PRP, y consideraron que había un nivel de recordación más fácil, porque al llevar un nombre en inglés habría ocasiones en las que fuera difícil pronunciarlo.

Al mes de haber iniciado sus actividades las contactó *Actimart*, empresa que vende activos. Hicieron y presentaron una propuesta de relaciones públicas, para su buena suerte ganaron el proyecto, a partir de ahí ya contaban con dos clientes lo que dio pauta de empezar a trabajar juntas bajo el nombre de PR Partners (PRP).

En un principio empezaron en una oficina muy pequeña en la cual solamente había dos escritorios, computadora para cada una, teléfono y fax, desde ahí atendían y hacían de todo, desde cómo hacer funcionar una pequeña empresa, hasta la parte más operativa, mandar faxes para una conferencia de prensa, confirmar a los asistentes, etc. Así durante un periodo de seis a siete meses se convirtieron en todólogas.

Afortunadamente no tuvieron algún problema para crear la organización, todo se les facilitó muchísimo, porque a pesar de no tener el capital necesario, les sirvió bastante tener dos clientes, quienes les dejaban ciertos ingresos, por lo cual poco a poco empezaron a crecer y a hacerse de recursos materiales y humanos que necesita una empresa para su funcionamiento y así continuar su línea hacia adelante.

La etapa inicial y más importante de la organización fue optimista y favorable, porque finalmente a pesar de no tener el capital que en un inicio se plantearon, siempre contaron con la ayuda de amigos, familiares y los ingresos que obtenían de sus dos clientes en ese momento, con ello básicamente pudieron echar a andar el negocio.

Durante esta misma etapa empezaron a crecer mucho en el área farmacéutica, gracias a la experiencia que por cinco años constituyó a Brenda Morales en una empresa del mismo giro, esto le permitió tener contacto directo con empresas trasnacionales y con laboratorios importantes a nivel mundial, dándole pauta para conocer a más personas y ofrecerle sus servicios como agencia de servicio.

Hicieron propuestas y prospectaron en el área de farma, hoy día ésta es una columna vertebral de suma importancia para PRP, es su fortaleza; sin embargo es flexible porque atiende a varios sectores, lo que hace que tenga mayor crecimiento, mayor facturación y obviamente un mejor posicionamiento no sólo en el área de farma, sino también en otros sectores como en editoriales de libros como Pearson Educación y en el ámbito de la moda con Liz Claiborne.

Conforme iban ganando clientes y/o cuentas seguían creciendo, se debió a la innovación y las nuevas propuestas presentadas a los clientes, lo que hacía que estos se mostraran más interesados en tener una agencia de relaciones públicas y trabajar en conjunto. De igual forma se dio pauta para contratar a personal que tuviera salarios adecuados, sino los mejores del mercado, tampoco los malos comenta Brenda; entre las políticas de empresa de servicio considera que la calidad de sus empleados es lo que cuenta, por lo que cree que es necesario contratar personal de un buen nivel profesional, nivel de compromiso, con una buena actitud y un buen desempeño laboral.

El crecimiento de la empresa se debe en gran medida a la imperiosa necesidad de información que tiene el mercado. En un mundo cada vez más globalizado y complejo, donde productos y servicios son más homogéneos y están más desarrollados, especialmente los de alta tecnología, la información, la credibilidad y la confianza son valores esenciales.

Como toda empresa, ha tenido etapas buenas, malas y de crisis. Al año de haber nacido tuvo una crisis financiera que la desestabilizó un poco, uno de sus clientes *Pearson Educación* tuvo malos manejos internamente, un fraude interno, ocasionando que ésta tuviera una reestructuración en la cual PRP se vio afectada, ya que determinaron prescindir de sus servicios. Poco tiempo después se perdió la cuenta de *Actimart*, por falta de presupuesto.

Al percatarse que estaban en crisis financiera tuvieron que empezar a prescindir del equipo de trabajo que ya habían formado, siete personas en aquel tiempo, se llegó al extremo en el cual las socias acordaron pagar salarios al personal o pagar las líneas telefónicas, en paralelo tuvieron que pedir dinero prestado un par de ocasiones para tratar de solventar ese bache. La directora ejecutiva, explica, "... decidimos hablar con el equipo y platicarles la situación y pedirles un poco de paciencia, algunos creyeron en nosotras y decidieron seguir trabajando, ganando la mitad de su sueldo y la otra más adelante, obviamente otros no lo comprendieron y

mejor decidieron renunciar”; en ese momento el personal nuevamente se acortó, esta vez a solo tres personas.

Esta etapa fue de análisis, de volverse a replantear qué había sucedido, en qué estrategia habían fallado como para no tener el equilibrio y no tener el capital, que a pesar de que fueran dos cuentas, la empresa siguiera trabajando y prospectando para continuar ganando más cuentas. A partir de esa crisis y hasta hoy día el crecimiento de la organización ha sido paulatino y sostenido, eso le ha permitido hacer una mejor planeación administrativa, de ejecución, de operación, de estrategia de todo el negocio para funcionar mejor.

Como todo en esta vida, la empresa ha tenido triunfos entre los que destaca el área de productos éticos, como responsable de esta área, Brenda Morales está orgullosa porque al ocuparse anteriormente de un solo producto de Laboratorios Pfizer, su principal cliente, hoy día se trabaja con catorce, lo cual hace un éxito interno porque quiere decir que se han hecho las cosas bien y seguir creciendo dentro de un mismo cliente, y aunque parece que su cartera de clientes sigue igual, el nivel de trabajo y de posicionamiento como empresa tiene sus grandes diferencias.

Asimismo ha tenido fracasos, reflexiona una de las socias, “...el perder una cuenta es un fracaso, independientemente por las causas que sean, aunque éstas sean ajenas, como fue el caso de Pearson Educación, inclusive algunas se han perdido por falta de seguimiento, eso indica que nunca se tiene que perder la objetividad de por qué se perdió una cuenta”; inclusive muchas veces si el trabajo es excelente siempre hay una posibilidad de que se rescate a la empresa, de que se quiera conservar y seguir trabajando con ella.

### **1.2.3 Una Empresa Pequeña con Grandes Clientes**

Actualmente PRP es una agencia pequeña de relaciones públicas con un capital cien por ciento mexicano, cuenta con más de cinco clientes y 18 productos, a quienes asesora para la implementación de programas, estrategias de comunicación y relaciones públicas en diferentes ámbitos o sectores empresariales, para lo cual

divide sus actividades primordiales en cuatro unidades de negocios: Farmacéutica, Consumo, Tecnología y Turismo.

Es una empresa del sector terciario, misma que está dedicada a ofrecer lanzamiento de productos y servicios en el mercado, posicionamiento de compañías, productos o servicios, construcción de imagen de la compañía y sus productos o servicios. Perteneció al ramo de las relaciones públicas, de ahí su giro es de asesoría en comunicación.

En enero de 2003 empieza a trabajar bajo la razón social de PR Partners, S.C. (Public Relation Partners, S.C.) adecuándose a las condiciones del mercado nacional que exige los servicios de empresas especializadas en comunicación y mercadotecnia, se integra para ofrecer servicios de consultoría e imagen pública, relaciones públicas, promociones y publicidad, medios y comunicación.

Se ha ido convirtiendo hoy por hoy en una agencia de servicio, se desarrolla en el ámbito de las relaciones públicas asesorando a sus clientes en comunicación y ofrecer cosas nuevas para crear estrategias mercadológicas y comerciales, que de alguna manera permitan llegar hasta un público objetivo que le interesa al cliente, para incrementar su nivel de ventas.

Un factor importante es su gente, por lo cual los clientes se sienten satisfechos ya que existe un nivel de empatía. Brenda Morales señala, "... que no solamente es una estrategia y excelentes resultados, porque al convertirse el personal en un consultor o asesor, constantemente están viajando juntos lo que hace que exista buena relación, puesto que al no existir ésta, eso haría que las cosas costarán más trabajo". PRP trabaja con clientes reconocidos a nivel mundial y al mismo tiempo es una agencia conocida por los demás.

En la actualidad la planta de empleados se conforma de dieciocho personas, quienes laboran en un despacho ubicado en Av. Ejército Nacional No. 1112 Despacho 601, Col. Los Morales Polanco, en la Delegación Miguel Hidalgo. Cuenta con servicios

enfocados a incrementar y mejorar la imagen de sus clientes y las relaciones con sus diferentes públicos objetivo, a través del desarrollo e implementación de estrategias de comunicación en sus unidades de negocios, haciendo referencia máxima al área farmacéutica.

En este momento PRP esta formada por su área más importante, farma, además de algunos proyectos importantes:

- a) Área de productos éticos, que es el área de farma en la cual el cliente principal es Laboratorios Pfizer con catorce productos, misma que se divide en área cardio, neurociencias, salud masculina, salud femenina y cox-2.
- b) Proyectos de Clínica Mayo, Bonafont, Infonet y Turismo de Jamaica

Todo lo anterior nos lleva a entender que la organización, objeto de estudio, es un sistema afectado tanto por los cambios internos como externos. Entonces enseguida analizaremos como es que PRP se ve afectada por éstos ámbitos de su entorno.

### **1.3 Análisis Sistémico**

El enfoque sistémico no concibe la posibilidad de explicar un elemento si no es precisamente en su relación con el todo. Para entender a la organización como sistema, nos enfocaremos en la Teoría General de Sistemas (TGS), la cual "se presenta como una forma sistémica de aproximación y representación de la realidad, y al mismo tiempo como una orientación hacia la práctica estimulante para formas de trabajo interdisciplinarias. (Marcelo Arnold, Ph. D.).

En paralelo retomaremos la definición de sistema. "Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un 'todo organizado', donde el resultado es mayor a la suma de sus partes". (Martínez para Fernández, 1991: 49). Con ello consideramos a la organización como un sistema abierto, mismo que tiene una interrelación directa con el entorno que la rodea ya que importa y procesa ciertos elementos (información) que determina su continuidad en el mercado de las relaciones públicas.

### **1.3.1 Ambiente Relevante**

Con el objeto de que se comprenda por qué es importante una agencia de relaciones públicas, en este apartado podemos observar como las empresas se encuentran en un entorno social formado por una infinidad de relaciones con el mercado, los clientes, los proveedores, los competidores, los medios de comunicación y otras instituciones.

Nos centraremos en el ambiente que la rodea y para entender mejor como funciona y los servicios que presta, se muestran algunos ciclos de eventos que lleva a cabo en sus actividades de relaciones públicas.

“El ambiente de una organización está formado por todos aquellos factores, tanto físicos como sociales, externos a la organización y que es importante considerar por individuos del sistema en la toma de decisiones. (Baptista para Fernández, 1991: 277). En este escenario, las relaciones públicas tienen una función de gran trascendencia, pues juegan un papel decisivo en la orientación y desarrollo de las principales instituciones del país.

#### **1.3.1.1 Estímulos Primarios**

“Las transacciones que realiza una organización para funcionar, constituyen las relaciones con su ambiente relevante, que es todo aquello que necesita para funcionar efectivamente”. (Baptista para Fernández, 1991: 277). Partiendo de ahí, Levinson divide al ambiente relevante en estímulos primarios y estímulos secundarios. Los estímulos primarios provienen de las condiciones del mercado, las condiciones de los proveedores y las condiciones laborales. (Baptista para Fernández, 1991: 278).

En nuestro país cada vez más empresas reconocen el valor de las agencias de relaciones públicas como una buena herramienta de apoyo a la mercadotecnia, cuando el cliente solicita los servicios de ellas es principalmente para iniciar un trabajo con objetivos de comunicación ya planeados.

En el siguiente esquema se hace una representación de los estímulos primarios de PRP: los clientes, los proveedores y el mercado, porque cada uno de ellos tiene un contacto directo que de alguna u otra forma llegan a afectar directamente el entorno de la organización.



Fig. 1 Estímulos Primarios de PRP

Para concebir mejor los estímulos primarios hacemos referencia a los clientes, ellos afectan directamente porque cada vez son más exigentes en el trabajo que les brinda la empresa, es decir requieren de innovaciones constantes, calidad de servicio, resultados, etc.

Indudablemente las relaciones públicas con los clientes es una de las partes más importantes y vitales, ya que el servicio que presta no podría alcanzar éxito si no se dirige su actividad y teniendo en consideración las necesidades y los objetivos que éste quiere alcanzar con su producto. "La organización deberá ser siempre sincera y veraz. Esto debiera cumplirse en primer lugar por razones de ética, pero además porque el hacer creer a los clientes algo falso, podrá quizá reportar a la organización beneficios inmediatos, pero a la larga solo podría acarrearle desprestigio ante el público y otros sectores". (Ríos, 1989: 61).

Los proveedores son también estímulos primarios que afectan el desarrollo del trabajo de PRP, si ellos llegan a fallar en algo quien queda mal con el cliente es la organización. Actualmente ninguna organización ya sea grande o pequeña puede prescindir de los servicios de un proveedor, de ahí la importancia de mantener buenas relaciones con ellos para llevar a cabo un trabajo en conjunto.

Para complementar sus estrategias de relaciones públicas y desarrollarse, PRP cuenta con muchos proveedores, organizaciones y personas que en algún momento prestan sus servicios, recursos, productos e insumos para el desarrollo normal de sus actividades y dar óptimos resultados. Se enlistan algunos de ellos: Red Informativa (monitoreo de medios electrónicos), Comunicación y Análisis de México (monitoreo en medios escritos a nivel nacional), Mensajería EDM, Global 21 (agencia de artículos promocionales), Servicios Gráficos Digitales (impresiones de tarjetas de presentación, hojas membretadas e institucionales), por mencionar algunos.

En cuanto al mercado, aunque halla uno para cada uno, éste afecta y hace que las agencias de relaciones públicas se especialicen en distintos ramos. "Las actividades de relaciones públicas están cada vez más posicionadas en los presupuestos de mercadotecnia, la proliferación de agencias pequeñas sin infraestructura va en aumento. Esta gente empieza con infraestructuras muy básicas, por eso puede ofrecer precios más bajos, iniciando una depredación que perjudica seriamente al sector en general". (Disponible en [www.elasesor.com.mx](http://www.elasesor.com.mx)).

Hoy las empresas y organizaciones ya sean públicas o privadas tienen el reto de comunicar sus objetivos, el servicio que prestan y sus productos, en un ambiente sobresaturado de información, en un mercado sumamente competitivo y entre públicos cada vez más especializados. La necesidad de profesionalizar el ejercicio de las relaciones públicas, tiene su origen en los cambios que ha venido presentando la economía mexicana. "La entrada del país en la era de los tratados comerciales, la importancia de mejorar la imagen de las empresas ante el consumidor, el bombardeo de mensajes publicitarios que hizo escéptico al público o la inmediatez de

comunicación que proporcionó Internet, cambió el papel de las relaciones públicas dentro de las empresas". (Revista Cambio, enero 2003: 59).

A pesar de que no existen cifras oficiales, se calcula que existen alrededor de 120 agencias de relaciones públicas en nuestro país, es una cifra pequeña si se toma en cuenta que en México hay más de tres millones de empresas formales y, de las 500 más grandes, al menos la mitad cuenta con una agencia para mejorar su imagen corporativa, mantener la identidad de sus marcas, resolver sus problemas de crisis de imagen o apoyar con estrategias de información con medios de ventas con menor gasto en mercadotecnia. (Revista Cambio, enero 2003: 59).

Como pudimos ver, los estímulos presentados son aquellos que afectan directamente a la organización, enseguida se presentan los estímulos que influyen en general a PRP.

#### **1.3.1.2 Estímulos Secundarios**

En lo que se refiere a los estímulos secundarios, para Levinson "están constituidos por el legislativo, el transporte, los competidores, el desarrollo tecnológico y las tendencias económicas, sociales y políticas del país". (Baptista para Fernández, 1991: 278).

Es importante considerar que a la mayoría de las empresas el gobierno les regula ciertas actividades por medio de leyes que éste emite. Este hecho pone de relieve la importancia de que a través de las relaciones con el gobierno, la organización esté al tanto constantemente de las nuevas leyes o modificaciones que puedan afectarle.



Fig. 2. Estímulos Secundarios de PRP

En el esquema se aprecian a los estímulos secundarios que son tendencias más globales que inciden en el ambiente de la organización y que afectan el desempeño de la misma pero de forma general, es decir afectan al entorno completo de la organización e incluso a los mismos estímulos primarios.

En el desarrollo de la actividad de relaciones públicas solamente existe la ética profesional de la agencia con su cliente. "Hace falta un organismo y un código de ética en el sector que regularice y reglamente la profesión, lo cual dará mayor impulso a las agencias". (Disponible en [www.elasesor.com.mx](http://www.elasesor.com.mx)).

Como podemos ver cada estímulo secundario afecta en la organización. La competencia, con sus lineamientos y proyectos hacen que exista la lucha por ver quien gana a un cliente; tanto la economía y la tecnología afectan el ambiente, si un cliente no tiene ganancias o presupuesto no puede solicitar el servicio de ésta. Cada agencia se rige por sus propios códigos de ética o por los valores que ella considera importantes para estar en la lucha de competencia contra las demás agencias y para atraer a un cliente o conservarlo. Si la organización no tiene las herramientas necesarias para ofrecer un servicio de calidad que provoca que no se requiera de sus servicios.

Por último los medios de comunicación también le afectan porque ellos crean cierta manera de pensar sobre el servicio que ofrece la organización. En la actualidad existen infinidad de medios de comunicación que pueden alcanzar a todo público en general, sin embargo hay otros específicos para los distintos públicos que les dan especial importancia dentro del sector de relaciones públicas.

Cada uno de ellos habla de las novedades que existen en el ámbito de marketing, publicidad, comunicación corporativa, entre otros; dan a conocer las cuentas y productos que tiene cada agencia, la promoción y lanzamientos de éstos, así como todo lo referente a investigaciones sobre los ingresos de las agencias y el crecimiento que tienen. En los periódicos se habla sobre este mercado.

También, presentan información sobre la oferta de servicios de consultoría en relaciones públicas, y del abanico de posibilidades para seleccionar correctamente la firma que le ayudará para la elaboración y/o implementación de un programa de relaciones públicas". (Revista Mundo Ejecutivo, febrero 2004: 12).

El ambiente relevante permite conocer los ámbitos por los que se mueve cada organización, sin embargo no todo lo que está fuera de ella importa, sino que el ambiente está formado por los factores físicos o sociales externos de la organización que es importante considerar en la toma de decisiones (Baptista para Fernández, 1991: p.277).

Conocer el ámbito de PRP, sus relaciones con los clientes, los proveedores, el mercado, los medios de comunicación, los competidores y los ámbitos tecnológicos y económicos, permiten tener un panorama general de dónde y cómo se desenvuelve la organización.

### **1.3.1.3 Ciclo de Eventos**

La organización como sistema abierto, tiene una entrada de insumos que tienen un proceso de transformación que posteriormente se refleja en el producto

final en concreto. Para entender mejor definiremos estos conceptos y con ello tener una visión más clara de la transformación de la organización con su ambiente.

- Insumos: son todos aquellos recursos que entran a la organización (información).
- Proceso: es la transformación que llevan los insumos (propuestas de relaciones públicas, campañas de seguimiento, boletines de prensa, conferencia de prensa para lanzamiento de un producto y/o servicio).
- Producto: es el resultado final de la organización (publicaciones y difusión en medios de comunicación sobre el cliente y/o producto).

Con el siguiente esquema tenemos una idea más clara de que es lo que hace PRP y cuál es la función que desempeña con sus respectivos clientes y mejor aún la importancia que tienen las relaciones públicas dentro de la organización.

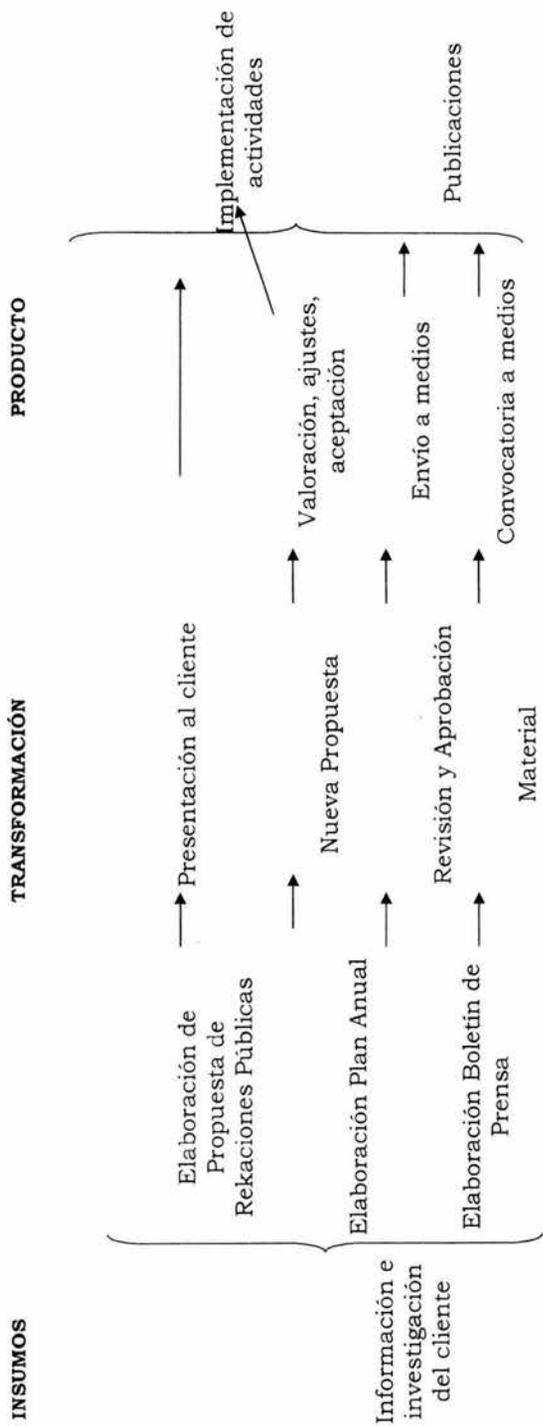


Fig. 3. Ciclo de eventos de PRP

## ***Análisis del Entorno de la Organización***

En el esquema vemos que el primer insumo que hace la organización es la prospectación de un nuevo cliente. En primera instancia hace una investigación para obtener información, se identifican sus necesidades, los puntos que quiere desarrollar, las debilidades del producto o servicio para mejorarlas.

Así la investigación, es la transformación, que se convierte en una propuesta de relaciones públicas elaborada por las socias directoras, continuamente se hace la presentación al cliente para ver los objetivos que quiere lograr, así como innovaciones para alcanzarlos, posteriormente se valora, se hacen ajustes a fin de que éstas sean aceptadas.

Por último, el producto final es la implementación de las actividades acordadas.

En cuanto a la Campaña de seguimiento, en primer lugar, existe un plan anual sobre lo que se trabajo con anterioridad, se revaloran los objetivos planteados, las estrategias, los planes, las actividades, los voceros, las oportunidades para estar presentes en determinados eventos, así como evaluar lo ya establecido.

Se replantea una nueva propuesta que sea atractiva que plasme los objetivos que se quieren cumplir, así como los que logros. En la transformación, es lo que se presenta al cliente, se evalúe, enseguida se hacen ajustes e implementan las nuevas actividades a través de las ejecutivas y asistentes; éstas son el producto final en este ciclo.

Otro de los ciclos de eventos es generar boletines de prensa. Aquí, el insumo es la información del cliente o producto. Se elabora de un boletín de prensa que realiza la ejecutiva, es revisado por la directora de área, se envía al cliente lo revisa y autoriza, lo regresan se corrige y se envía a los medios de comunicación a través de la asistente. Este proceso tiene como producto final la publicación del producto y/o cliente.

Por último, lo que se hace en una conferencia de prensa. El insumo es la información que se tiene del cliente, autoriza el evento, fecha y lugar para llevarlo a cabo, se realiza una invitación para convocar a los medios de comunicación se envía por medio de la asistente y posteriormente confirma la asistencia al evento, y el producto final las publicaciones sobre el evento.

Una vez presentado los ciclos de eventos que lleva a cabo PRP en su diario acontecer, en el siguiente punto veremos a la organización como un sistema que está conformado por subsistemas. En la organización, en general, está integrado por distintos subsistemas (empleados), cada uno con diferentes puestos y responsabilidades; al ser una organización de servicio hacia el exterior hace que todos sus subsistemas tengan una interrelación tanto al interior como al exterior, lo que permite que se conviertan en fronteras, es decir el personal tiene contacto con el día a día con clientes, proveedores, medios de comunicación.

#### **1.3.1.4 Subsistemas Fronteras**

Todas las organizaciones tienen fronteras, es decir son quienes tienen contacto siempre con el entorno que la rodea. En este punto hablaremos sobre las fronteras de PRP. Partimos de que "las fronteras o líneas abiertas de la organización, representan los límites entre la organización y entorno que siempre están sujetas a interpretación. Es decir, son flexibles y dependientes de las instancias propias de cada organización". (Baptista para Fernández, 1991: 280).

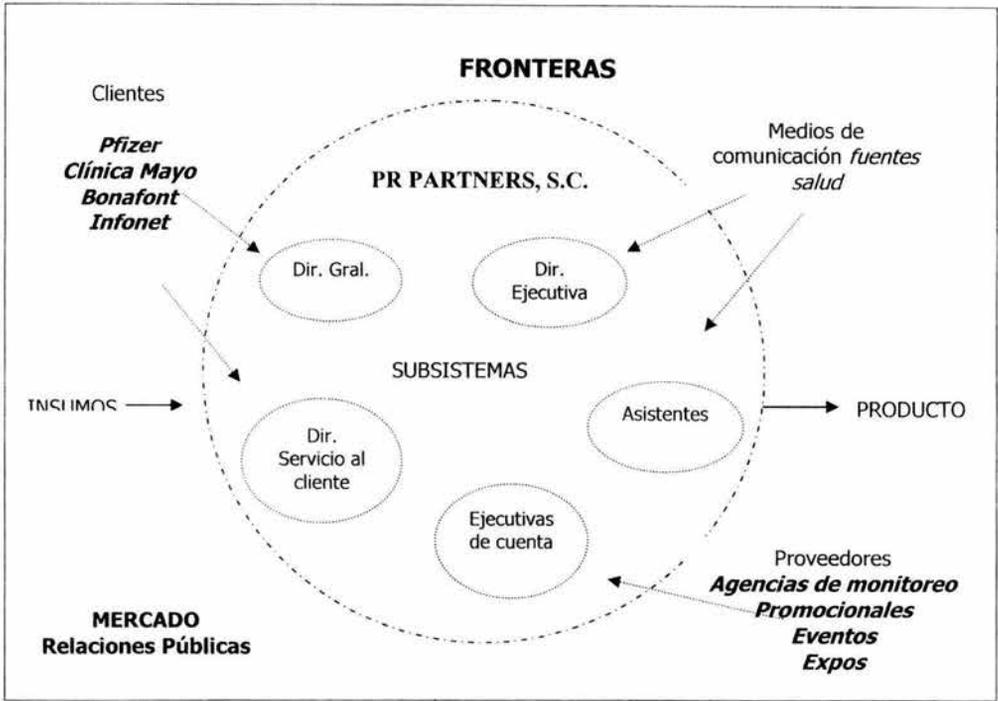


Fig. 4. Subsistemas Fronteras de PRP

El esquema representa los subsistemas, que en este caso son el personal (Directora General, Directora Ejecutiva, Directora de Área, Ejecutivas, Asistentes, Mensajero), y a su vez son las fronteras porque siempre tienen contacto con el entorno. Para dejar claro porque los subsistemas se convierten en fronteras, hay que decir que con los clientes el contacto siempre existe, puesto que al ser su agencia consultora hay una interrelación constante porque trabajan en la misma línea; es decir, se le avisa al cliente sobre las actividades que se están llevando a cabo, así como los resultados que se han obtenido.

Por otro lado, hay una relación directa y constante con los proveedores, porque se necesita de su servicio para complementar las actividades y por último el contacto directo es con los medios de comunicación de la fuente de salud (editores, jefes de información, reporteros, etc.), quizá es el más importante debido a que se les suministra

información novedosa y relevante para llevar a cabo un trabajo en conjunto, el de informar a la sociedad como medio de comunicación y el de posicionar al cliente y/o producto en el mercado. Es por esta interrelación constante hacia el exterior que los subsistemas se convierten en las fronteras de PRP.

### **1.3.1.5 Grado de Interrelación**

El tamaño de PRP y como sistema abierto, le permite tener una amplia interrelación con su entorno, de ahí que las relaciones sean directas debido a que siempre tiene contacto hacia el ambiente exterior, toda vez que éste influye y afecta su rumbo. Es importante destacar que sin los clientes, PRP no tendría razón alguna de existir, por ello el grado de interrelación es más directo, porque determina su campo de acción que le afecta cada vez más. Las interrelaciones entre el sistema y su entorno son dependientes, que generalmente necesita de ellos para llevar a cabo su trabajo y obtener resultados positivos.

Mediante el apartado sistémico podemos percatarnos de las partes que componen a la agencia y las interrelaciones que tiene con su ambiente. De la misma forma, a través de los ciclos de eventos observamos cual es el desarrollo de sus actividades y que tan directa es la relación para llevarlas a cabo; a través del proceso que tiene, la retroalimentación sencilla que le permite tener un equilibrio y seguir evolucionando en el mercado.

PRP como empresa de servicio siempre está en constante grado de interrelación, depende muchas veces de otros elementos para poder realizar su trabajo y así cumplir con las exigencias de sus clientes, tan es así que cada actividad requiere de proveedores y medios de comunicación para implementarlas.

Como sistema abierto, PRP tiene un grado de interrelación tanto con su entorno, como con sus subsistemas, ya que al trabajar en equipo hace que se interrelacionen y

compartan formas de pensar para llevar a cabo el trabajo de una forma más rápida, es decir las relaciones son directas por el contacto diario y mutuo.

Presentadas las relaciones que se tienen con el exterior, a continuación se definirá el grado de interrelación de PRP con su ambiente.

#### **1.4 Análisis Contingente**

En este apartado nos daremos cuenta que uno de los objetivos de PRP es comprender lo mejor posible el ambiente que la rodea. Por ello nos enfocaremos a la Teoría Contingente.

“La Teoría Contingente da un peso muy importante a la influencia del medio ambiente o contexto, que analógicamente podría considerarse como ‘el estímulo’, en cambio, la forma en que una organización se estructura y funciona puede tomarse como ‘la respuesta’”. (Martínez de Velasco en Fernández, 1991: 53 y 54). Con ello hay que entender que la organización debe de tener una estrecha relación con las exigencias del entorno.

“Las organizaciones existen dentro de un contexto con el cual interaccionan y es preciso que dicho contexto o entorno sea codificado o leído por aquellos que dirigen las organizaciones”. (Baptista para Fernández, 1991: 281).

##### **1.4.1 Características del Medio Ambiente**

Con el fin de comprender el entorno que rodea a PRP se presentan algunas conceptualizaciones que nos ayudan a conocer su ambiente, tales como la turbulencia, la hostilidad, la diversidad, la desintegración y la escasez. Cada uno describen el ambiente de un sistema y en este caso el de nuestro objeto de estudio.

#### **Turbulencia**

Por turbulencia entendemos “rápidos cambios en la tecnología, constantes modificaciones a las leyes mercantiles, la inflación económica, así como un mercado de

gustos y valores variantes. Un ambiente turbulento se caracteriza por cambios constantes, dinámicos y altamente impredecibles". (Baptista en Fernández, 1991: 281 y 282).

De acuerdo con lo anterior, PRP se halla en un ambiente turbulento, debido a que el mercado de las relaciones públicas está demandando nuevas tecnologías e innovaciones para subsistir y conservar a los clientes, ya que son más exigentes y requieren una agencia que les ofrezca buenos y favorables resultados para su producto o servicio.

La turbulencia también la encontramos en la competencia que existe entre las agencias, hay ocasiones en que el cliente considera cambia de agencia inesperadamente, ya sea por la falta de satisfacción en el servicio o porque no se están cumpliendo sus expectativas.

La competencia de PRP es muchísima, existen en el mercado alrededor de 40 agencias de este sector, sin embargo algunas de ellas son trasnacionales, lo que les da más presencia en el mercado algunas en nuestro país son: Zimart Golin Harrir, Fleishman Hillard México, Del Cueto & Asociados, Burson Marsteller, Group GCI México, Martec Porter Novelli, Edelman México, Méndez y Asociados, SPIA Servicios de Comunicación y Relaciones Públicas, Hill & Knowlton México, Gricorp Ketchum, D&A Public Relations, Arvizu Comunicación Corporativa, Suvitas, Grupo Infosol, Public International, Concepto Clave, AB Comunicación, Servicios de Comunicación Corporativa, Smart Business de México y Comunicación y Relaciones Públicas ipunto.

### **Hostilidad**

"Un ambiente hostil se caracteriza por ser dominante, estresante y arriesgado. Su opuesto es un entorno noble o benigno, seguro, rico de oportunidades y controlable por la organización". (Baptista para Fernández, 1991: 282).

PRP se encuentra en un ambiente noble porque el mercado en el que se desenvuelve es rico en oportunidades, últimamente se ha desarrollado y se ha dado más importancia a la actividad de relaciones públicas. Asimismo nos podemos percatar que se localiza en un ambiente noble, porque hoy día hay un mercado para todas las agencias de relaciones públicas, no importa si son trasnacionales o nacionales, grandes o pequeñas, incluso cuanto capital humano, tecnológico y económico tengan.

“Dada la situación económica que predomina en México y en el mundo desde el 2001, las compañías manejan con mayor cuidado sus presupuestos de mercadotecnia y publicidad, principalmente apuestan menos a esta última y optan por los servicios de relaciones públicas”. (Disponible en [www.elasesor.com.mx](http://www.elasesor.com.mx)),

Por varios años los publirelacionistas han ido ganando terreno, se han convertido poco a poco en consultores de estrategias en comunicación que orientan a sus clientes sobre sus inversiones publicitarias, tan es así que han marcado una línea entre las relaciones públicas y la publicidad. Cabe señalar que ambas actividades son distintas pero al mismo tiempo son complementarias para una empresa, la primera avala un mensaje y la segunda expresa en dónde está la empresa o producto mediante un anuncio pagado.

“Se calcula que las agencias de relaciones públicas en México captaron durante 2002 entre 60 y 70 millones de dólares, es decir lo mismo que facturó una sola firma multinacional de publicidad”. (Revista cambio, enero 2003: 59).

### **Diversidad**

Para entender la diversidad, nos enfocaremos en la siguiente enunciación “se dice que un ambiente es diverso o heterogéneo cuando los mercados de una organización son variados en sus características”. (Baptista para Fernández, 1991: 283).

En PRP hay un ambiente homogéneo porque el área de salud es su mayor y principal sector, el trabajo que realiza con sus clientes se encuentra principalmente en laboratorios farmacéuticos y clínicas de especialización con investigación médica, educación continua a sus especialistas y cuidado de la salud. Cabe señalar que la agencia empieza a entrar en un ambiente diverso ya que emprende a ser más flexible a las demandas de los nuevos clientes en otros sectores, por ello su cartera de clientes se está ampliando en otras áreas, misma razón que le permite empezar a ser reconocida en otros ámbitos.

Una de las partes principales o pilar de PRP es el área de salud o farma, se hace una campaña de concientización respecto a las enfermedades, a los nuevos avances e investigaciones en ellas, así como los tratamientos para tener una mejor calidad de vida, cuenta entre su cartera de clientes con *Laboratorios Pfizer* con quien trabaja toda el *área de neurociencias* con distintos productos, tales como: tafil (ansiedad), altruline (depresión), geodon (trastorno bipolar), neurontín (dolor neuropático) y relpax (migraña); por otro lado el *área de COX-2* con celebrex (artritis reumatoide), valdure (dolor crónico) y bextra (osteoartritis), asimismo con el *área cardiovascular*, con los productos: lipitor (colesterol y enfermedades cardíacas), norvas (hipertensión arterial), inspra (insuficiencia cardíaca) y caduet (hipertensión arterial y colesterol) y por último salud masculina y femenina, con vigra (disfunción eréctil) y destrusitol (incontinencia urinaria) respectivamente.

Otro de sus clientes es Clínica Mayo, con ellos la propuesta consiste en dar a conocer las investigaciones y los servicios que ofrece mediante sus áreas específicas: investigación médica, educación continua a sus especialistas y cuidado de la salud. Pero el campo de PRP no sólo se cierra a salud, también cuenta con un área de tecnología en la cual Infonet es el cliente, aquí la acción es difundir las nuevas tecnologías que ofrece en el mercado de las telecomunicaciones. Sin olvidar Bonafont con el cual se trabaja y se da a conocer los servicios y beneficios que ofrece.

### **Desintegración**

La se refiere "al grado en que un determinado ambiente se encuentra organizado, altamente estructurado, donde las organizaciones tienen que estar sujetas a normas y reglamentos. En el otro extremo estaría un ambiente caótico, casi anárquico, donde la manera de operar de las organizaciones es incierta". (Baptista para Fernández, 1991: 283).

Como agencia de servicio, se encuentra en un ambiente desintegrado, mismo que no se rige por ningún tipo de ley o política. A pesar de que es una sociedad mercantil tiene ciertas características y obligaciones como tal solamente entra la ética profesional como publicrelacionistas y el compromiso con los clientes por medio de un contrato de confidencialidad.

En el caso de PRP solamente existe un contrato de confiabilidad entre el cliente y la empresa, donde se estipula en qué términos se va a trabajar. Para enfocarnos a nuestro objeto de estudio, PRP, consideraremos la Ley General de Sociedades Mercantiles en la cual se estipula que toda sociedad mercantil podrá realizar todas aquellas operaciones inherentes al objeto de la sociedad. Pero como tal, como organización está desintegrada porque no hay legislación alguna para la labor de tal actividad.

### **Escasez**

Por escasez, Baptista define el concepto como la abundancia o escasez de materia prima, recursos naturales o humanos. (Baptista en Fernández, 1991: p.285). PRP tiene un mercado es abundante porque en los últimos años se ha dado mayor importancia a la actividad de relaciones públicas.

En cuanto a los recursos materiales, tiene una escasez porque cuenta con el mínimo requerido para poder funcionar y de igual forma sucede con los recursos humanos, porque el personal es altamente rotativo y eso perjudica desarrollo de PRP.

En general su ambiente es estable en cuanto a mercado se refiere, debido a la cultura que se ha dado en los últimos años, de tener una agencia de relaciones públicas que contribuya a establecer buenas relaciones con la sociedad en general. A continuación se presentan sus fuentes de incertidumbre.

Por todo lo anteriormente descrito sobre el análisis contingente de PRP, y ver cómo le afecta o beneficia en su desarrollo diario para poder tomar ciertas decisiones que le permitan seguir hacia delante, y enfrentar los contratiempos que se lleguen a presentar.

#### **1.4.2 Fuentes de Incertidumbre**

A fin de entender las fuentes de incertidumbre que sufre la organización en su ambiente, hay que comenzar por definir que es una incertidumbre. "Para los miembros de una organización significa el hecho de no poder predecir correctamente todas las alternativas de un evento dado (Baptista para Fernández, 1991: 286). Con ello podemos ver que todas las organizaciones no importa el giro que tengan, si son pequeñas o medianas empresas, gubernamentales o privadas, en algún momento enfrentan una incertidumbre.

Para comprender la situación de PRP y el ambiente que la rodea, se presentan y desarrollan algunas fuentes de incertidumbre en su diario acontecer.

#### **Obstáculos**

La organización llega a tener ciertos obstáculos, factores que permanentemente están dentro de ella, por eso entendemos que "es algo con lo que una organización tiene que aprender a vivir". (Kandwalla en Baptista, 1991: 285).

Uno de los obstáculos que enfrenta, es que el mercado esta muy competido, eso la hace que tenga que brindar servicios de calidad, puesto que hay otras agencias que

cuentan con mayor infraestructura y equipo técnico o con mayor personal, incluso con más años de experiencia en el servicio de relaciones públicas, asimismo porque algunas son transnacionales o pertenecen a Pro RP, lo que les da mayor prestigio en este ámbito.

Un obstáculo más es con los medios de comunicación, porque hablan bien o mal de las agencia y del servicio que presta, así como la pérdida o ganar un cliente, lo que hace que PRP tenga cierta imagen ante las demás empresas de este mismo giro.

### **Problemas**

En este mismo sentido, llega a pasar por ciertos problemas temporales, mismos que entendemos que "son aquellos eventos que afectan el desempeño de la organización de forma temporal". (Baptista para Fernández, 1991: 286). Algunos problemas internos son las pérdidas de clientes o cuentas, incluso la reducción de la iguala, porque si el cliente no tiene presupuesto tiene que prescindir del servicio.

Un problema que enfrenta es quizá consideran necesaria una fusión entre agencias con la finalidad de seguir hacia delante y no quedarse en el intento. "Las grandes firmas de relaciones públicas del mundo se establecieron o incrementaron su presencia en el país mediante fusiones con empresas locales". (Revista Cambio, enero 2003: 59).

Además de obstáculos y problemas a distintas coyunturas por ello sufren en algún momento.

### **Coyuntura**

Un suceso que puede suceder de imprevisto, para el cual en ocasiones se tiene que estar preparado para afrontarlo.

PRP en algún momento fusionarse con otra u otra agencia debido a que es pequeña y que primordialmente está enfocada a un solo sector (farmacéutico). Otro

hecho que quizá pudiera suceder, es que surja una ley o política que rijan a las agencias de relaciones públicas, obligándolas a cumplir con ciertas características para que puedan desempeñarse.

### **Oportunidades**

Toda organización tiene ciertas oportunidades para continuar con su desarrollo. Hay que entenderlas como "una situación potencial de ganancia para la organización, ésta debe ser reconocida y aprovechada a tiempo. (Baptista para Fernández, 1991 p. 286).

La crisis y la necesidad de las empresas por contar con estrategias de comunicación que fomenten e incrementen el número de ventas inciden en el surgimiento de más publicistas. Por ello "para un buen número de profesionistas ante la falta de empleo en las áreas de mercadotecnia y comunicación vieron en las relaciones públicas una vía de auto empleo". (Revista Cambio, enero 2003: 59).

PRP tiene oportunidades de crecimiento en el mercado gracias a que en los últimos años se ha dado mayor importancia al servicio que prestan las agencias de relaciones públicas. Igualmente están el que empieza a ser más flexible, y no solo se cierra a un sector, sin embargo los proyectos que tiene son pequeños y son hacia otros públicos, quizá ello le permita ganar terreno en otros ámbitos.

Con base en la percepción de los clientes, otra oportunidad es que al ser una empresa pequeña ha ido ganando clientes fuertes, esto le favorece para estar en lucha constante con las grandes agencias.

Es a través de los obstáculos, problemas, coyunturas y oportunidades que la organización puede comprender que es lo que sucede a su alrededor.

### **1.4.3 Mecanismo para Obtener Información del Ambiente**

Toda organización de una u otra forma llega a plantear distintos mecanismos para obtener información de su entorno, por medio de sondeos, estudios de investigación, encuestas, entrevistas, etc. En este punto veremos algunos mecanismos a los que recurre o puede recurrir PRP para obtener información.

#### **Retroalimentación Directa del Ambiente**

Las organizaciones extraen información del entorno, por ello entendemos que "la organización recibe retroalimentación directa del ambiente. Esto puede ser tanto positivo como negativo, y se traduce en una señal fácil de codificar". (Baptista para Fernández, 1991: 287).

La retroalimentación sencilla que se ve en PRP es que al ofrecer servicio como de agencia de relaciones públicas, busca que el producto y/o servicio sea difundido mediante las publicaciones que aparecen en los medios de comunicación, las entrevistas a los voceros especialistas, las conferencias de prensa, etc., es decir, aumentar las campañas de concientización y las ventas de los productos que ofrecen los clientes.

Este servicio se vende al cliente como una oportunidad para él, de poder llegar a cierto público acorde a sus intereses, además de propiciar la buena voluntad entre él y la sociedad en general, así como posicionarlo como el mejor o bien contribuir a la concientización de una cultura de la salud.

La retroalimentación que se da con los medios de comunicación de la fuente de salud principalmente es porque es con quienes trabaja, aquí la retroalimentación sencilla es propiciarles información de actualidad, novedosa e interesante que les permita desarrollar su trabajo con una mayor y mejor rapidez, pero sobre todo establecer buenas relaciones para continuar con el trabajo en conjunto.

Por último, también hay una retroalimentación directa con los proveedores, es con ellos el trabajar en conjunto para facilitar que las distintas actividades puedan llevarse a cabo sin ningún contratiempo, o bien trabajar en conjunto y hacerles ver que son importantes y necesarios para el trabajo no sólo el que hace PRP, sino también para el cliente.

Todo se hace a través de distintas actividades para difundir una cultura de la salud y prevención de ciertas enfermedades; de igual forma con sus otros clientes pretende posicionarlos y darlos a conocer a través de boletines de prensa, conferencias, lanzamientos, etc.

### **Búsqueda Activa de Información**

Para la búsqueda de información, "la organización busca activamente información que provenga del exterior, no sólo se retroalimenta de mensajes que existen en el entorno necesita emprender conductas de búsqueda de información, a fin de predecir posibles eventos que afecten favorable o desfavorable las metas organizacionales". (Baptista para Fernández, 1991: 287).

La organización no emplea ningún tipo de búsqueda de información, por tal motivo quizá sea necesario diseñar cuestionarios o encuestas para saber que piensan los clientes, los proveedores e inclusive los mismo medios de comunicación con los que trabaja, con la finalidad de ir creciendo y mejorar su imagen.

### **Incorporación de un Mecanismo**

Ante la incertidumbre del ambiente, PRP puede optar por el control en mayor o menor medida, de los eventos que en ella se produzcan. "El control puede ser directo o indirecto. El directo puede tomar dos formas, la reglamentación interna y la de incorporación externa". (Katz y Kahn en Baptista, 1991: 288).

Posiblemente podría hacer la incorporación de una persona que realice las funciones de recursos humanos, esto es para que la organización pueda sistematizar y reglamentar procesos adecuados de selección de personal para ver las habilidades que se tienen o necesitan para el desempeño de las funciones del puesto. Asimismo crear manuales de procedimiento y de perfil de puesto con el objeto de determinar responsabilidades a cada empleado. Quizá está sea una de las propuestas que debe complementarse al final de este trabajo.

### **Control Directo a partir de la Organización**

“La organización expande sus fronteras e integra otro subsistema como un intento de controlar su ambiente”. (Baptista para Fernández, 1991: 289). Con tal percepción PRP podría adquirir una empresa de monitoreo que cubra este servicio, a fin de agilizar el trabajo y al mismo tiempo bajar los costos de éste.

“Como resulta imposible que una organización tenga control directo sobre todas las instancias del ambiente, trata de influir por lo menos indirectamente”. (Baptista, 1991: p.289). A través de las actividades que realizar PRP con sus clientes, campañas de imagen, entrevistas uno a uno con prensa, radio y televisión, se puede valer de ellas para ser utilizadas en su propio beneficio, así trabajar sobre su posicionamiento en el mercado, los cambios que ha logrado desde que se fundo, que clientes tiene y qué está haciendo con ellos.

#### **1.4.4 Toma de Decisiones**

Las primeras investigación de la organización ha dejado detectar que el ambiente que la rodea y la relación que tiene con su entorno, es importante destacar que este último influye de manera directa en su comportamiento y por su puesto en la tomada de decisiones que tiene que hacer.

Al ser una organización pequeña, hace que la toma de decisiones sea centralizada y tomadas por las lideres, sin embargo siempre está flexible a las opiniones

de los demás subsistemas, de tal forma es posible considerarla como un sistema orgánico.

Para la toma de decisiones hay que ver la relación que hay al interior y al exterior de la empresa, con el fin de comprender las líneas de comunicación, informales y vertical, como se muestra en el esquema de fronteras.

Se puede concluir que la toma de decisiones es centralizada, debido a que quienes deciden son los jefas, toman en consideración la participación de los subordinados, pero finalmente son quienes toman las decisiones.

A pesar de que debiera leer su entorno por ser una organización de servicio, no lo hacen, de ahí que no tengan la información necesaria para la toma de decisiones, porque solamente están interesadas en que hace la competencia del cliente y sobre aquellas notas de los distintos temas con los que trabaja.

En general todo hace que tenga fuentes de incertidumbre, por ejemplo, el no estar enterado de las actividades que hace su competencia, puede ocasionar que los medios no hablan sobre el tema o bien que no les interese porque ya han hablado al respecto de ello o bien por algún tipo de descontento por la insistencia del personal de la agencia.

### **1.5 Diagnóstico del Entorno de PRP**

Con lo expuesto en el desarrollo de este capítulo, nos es posible establecer un diagnóstico del entorno que rodea a PRP.

Evidentemente, no todas las organizaciones necesitan de una agencia de relaciones públicas, ni tampoco cuentan con los recursos para ello. Sin embargo, podemos decir que todas las empresas, no importa su tipo o tamaño, necesitan

mantener relaciones con su entorno y cuidar la imagen que tienen, o mejorarla ante la sociedad.

El papel de las agencias de relaciones públicas en las empresas de hoy, es el de propiciar la integración y posicionamiento de las mismas en su entorno, son muy importantes dentro del desarrollo de las empresas, sobre todo cuando éstas quieren establecer un vínculo con su público objetivo y la opinión pública.

PRP se encuentra en un ambiente turbulento, toda vez que el mercado en el que se encuentra inmersa es altamente competitivo, esto la obliga a buscar la implementación de mejores herramientas (material humano, tecnológico, infraestructura, etc.), para enfrentar los retos del ambiente. Gracias a que en nuestro país, hoy día se tiene una cultura de las relaciones públicas, le permite oportunidades de crecimiento y mayor importancia dentro de este rubro. Sin embargo podemos plantear que no puede descartar la idea de llegarse a fusionar con otras agencias para seguir existiendo.

Con los pocos años que tiene, tres para mayor precisión se ha ido abriendo terreno, estableciendo un vínculo entre el entorno y la empresa, le ha dado pauta a que tenga una imagen hacia el exterior positiva. Por otro lado, trabajar con clientes grandes le ha ayudado a posicionarse como una agencia que ofrece excelente servicio y de calidad en las relaciones públicas.

A pesar de que PR Partners es una agencia pequeña se encuentra en la lista, junto con las grandes agencias nacionales , pero cada una tiene una percepción y opinión con respecto al servicio y productos que ofrece. La imagen que tienen algunas encuestadas sobre PRP es que "es una agencia joven, pero que ha sabido desarrollarse dentro del difícil mundo de las agencias de relaciones públicas", expresa CB Comunicación. Para Hill and Knowlton "es una empresa pequeña pero con experiencia sobre todo en el área de salud, cuenta con clientes importantes de la industria".

Para algunos proveedores, "la relación que hay es cordial y buena porque siempre ha sido en los mejores términos de amabilidad, y el trabajo que obtienen de nosotros es que cubrimos sus necesidades en cuanto a información por cubrir con calidad e inmediatez". Y por último para el cliente principal, Pfizer, considera "es una agencia pequeña, pero con gran profesionalismo puesto que califican que el equipo que tienen está conformado por profesionales con una vasta experiencia en el ámbito de la comunicación, quienes comparten la visión de los elementos con los que debe contar una campaña de relaciones públicas".

Su comunicación hacia el exterior se da a través de los subsistemas que la conforman, siempre tienen contacto directo con el entorno hacia fuera. PRP depende en mucho de sus clientes, por tanto tiene que irse adaptando lo suficiente para responder a los requerimientos y demandas de ellos y del mercado, lo cual la hace que se encuentre en un estado de homeostasis.

La organización tiene una amplia interrelación y participación de los subsistemas para llevar a cabo sus actividades y enfrentar los problemas que pudieran ocurrir, por tanto es de tipo orgánico, su estructura es flexible e informal, pues todas sus fronteras sin importar el grado jerárquico, están capacitados y se les reconocen sus aportaciones ante cualquier anomalía.

Al hacer una lectura de su entorno, podemos ver que hace uso de ciertos mecanismos para obtener información. En primer lugar y considerando que es la más importante, hace uso de la retroalimentación sencilla, porque al ser una organización que ofrece un servicio, busca la difusión de su cliente y productos en los medios de comunicación.

PRP como tal no emplea ningún tipo de búsqueda de información, quizá habría que considerar algún cuestionario o escala de actitudes para ver que imagen tienen los clientes, proveedores, competencia, inclusive los mismos medios de comunicación.

Para una mejor calidad en el servicio, posiblemente podría incorporar a una persona o personas que se encarguen en la contratación de personal capacitado en procesos de selección y reclutamiento. Un punto importante que debe considerar, es que para tener mayor control de los resultados obtenidos en el trabajo que realiza, podría establecer mecanismos de monitoreo o bien de personal especializado, a fin de agilizar el servicio con sus clientes y al mismo tiempo aminorar los costos.

El grado de interrelación que tiene es alto, debido a que siempre tiene contacto sus clientes, sus proveedores, el mercado y los medios de comunicación. La relación es dependiente porque si no existieran sus clientes, no tendría razón de existir, mientras que con los demás depende de ellos para llevar a cabo su trabajo, es decir, trabajan a la par para presentar buenos resultados.

La toma de decisiones es centralizada, se lleva a cabo por las socias quienes no tienen la información necesaria del entorno, debido a que no están actualizadas en cuanto que tan grande o que mejoras de servicio presta la competencia, así como las innovaciones tecnológicas que tienen para brindar un servicio bueno y más eficiente.

En general, PRP debería aprovechar esta cultura de relaciones públicas que se está dando actualmente para seguir creciendo, pero no sólo en un sector en específico, sino buscar ser aún más flexible y entender las exigencias y necesidades de otros clientes para abrir su especialización. De ahí su principal incertidumbre, estar enfocada a un solo sector e incluso a un solo cliente, por tanto es necesario que lea su entorno para que vea las oportunidades a futuro o bien estar preparada para fusionarse y seguir hacia delante o quizá desaparecer.

Debe leer su entorno, en primera instancia porque necesita mayor difusión para darse a conocer y así subsistir, porque al ser una empresa pequeña en el mercado exigen agencias con cierto nivel de personal, de ingresos, de tecnología, inclusive de infraestructura.

A partir de la investigación se puede apuntar que PRP puede alcanzar un mantenimiento, porque hay y habrá un mercado para todas las agencias de relaciones públicas que existen actualmente y las que surjan en los últimos años se ha dado una cultura de relaciones públicas y una mayor importancia a la actividad. Sin embargo puede llegar a desaparecer porque el mercado cada vez es más exigente y solamente las grandes agencias podrán subsistir, incluso las fusiones entre las agencias y la especialización en determinados ramos las hará más fuertes y persistentes.

## **Capítulo 2**

# **TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA ORGANIZACIÓN**

## **Capítulo 2**

# **TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA ORGANIZACIÓN**

### **2.1 Las Organizaciones en México**

Las organizaciones en México y en todo el mundo se pueden distinguir por ser culturales, económicas, políticas, recreativas, etc., todas y cada una de ellas bien podrían ser objeto de estudio, a fin de ver que grado de formalidad tienen o simplemente para darnos cuenta de que realmente hace lo que dice.

Por ello es interesante analizar y estudiar a las organizaciones mexicanas para conocer su nacimiento, desarrollo y evolución, para caracterizarlas por su amplia diversidad y realzar su propia personalidad que la hace ser única dentro de la sociedad. En este capítulo se explora, describe y conceptualizarla a PRP a través de la aplicación crítica de las diversas teorías de la organización, con el fin de abordar un diagnóstico de su dimensión formal.

#### **2.1.1 Marco Teórico**

Hay que partir desde la perspectiva de que las organizaciones son un fenómeno de la sociedad moderna, y tienen presencia antes de la Revolución Industrial. Una organización, "por muy grande y compleja que sea, siempre es solo una parte de la sociedad no podrá equipararse a ello como un todo". (Mayntz, 1996: p.50). A partir de este movimiento que marcó históricamente el desarrollo tecnológico e industrial de la sociedad contemporánea, surgen las organizaciones como entes esenciales productivos, jerarquía de la fuerza de trabajo, la cooperación y la división del trabajo entre otras características de las organizaciones modernas.

Para Adam Smith, "la división de las tareas incluyó nuevos procedimientos y técnicas para aplicar la disciplina entre los trabajadores; la nueva tecnología se acompañó por la idea de mecanizar el pensamiento y la acción humana. A este tipo de

organizaciones que operaban como máquinas se les denominó como burocráticas". (Morgan, 1998, p.12 y 13). Es ahí donde el cambio tecnológico implica el cambio organizacional, pues se da el abaratamiento de mercancías, aumenta el volumen de producción y disminuye el tiempo socialmente necesario para la producción de vida del operario y aumenta la plusvalía y la tasa de explotación.

Todo ello complejiza la división social del trabajo, hay una contradicción en la fuerza de producción y las relaciones sociales de producción, así como la aparición de ejércitos de desempleados, protestas y desajustes sociales. En este contexto histórico es donde surge la Teoría Clásica de la Organización. Sus exponentes Max Weber y Frederik Taylor consideran fundamental la estructura de la organización, la jerarquía de autoridad bien definida, así como las normas y reglas que permitan un mejor control en el proceso productivo de la organización dejando a un lado el factor humano.

Para el análisis de PRP se retomaron algunos términos básicos de dicha teoría, mismos que influyen en el funcionamiento de toda organización.

Un enfoque más para tal investigación será, la Teoría Humanista, en ella hay una "visión más completa de la naturaleza humana y de su impacto en el desempeño y los logros de la empresa" (Fernández, 1991: p.42). En esta teoría su principal exponente es Elton Mayo, a través de ella nos adentramos un poco más al factor humano, es decir, hablar sobre las percepciones de los individuos sobre el liderazgo, la motivación y de aquellos recursos humanos con los que cuenta PRP para llevar a cabo sus actividades cotidianas.

Asimismo, se recurrirá a la Teoría General de Sistemas a fin de estudiar la forma sistemática y científica de la organización, para esta etapa se utilizan las categorías y conceptos dirigidos esencialmente para identificar y describir las características de la organización, a partir de su discurso institucional.

En general, serán retomados todos aquellos investigadores reconocidos que han hecho aportaciones al estudio científico de las organizaciones, como son Renate Mayntz, Edgar Schein, Gareth Morgan, Kenneth Thompson, David Elliot y Graeme Salaman, con las ideas de todos se presenta con claridad el desarrollo y la evolución del estudio de las organizaciones.

En el desarrollo propio del trabajo, será punto de partida hacer una exploración y descripción de PRP, a fin de realizar un diagnóstico de su dimensión formal.

### **2.1.2 Exploración PRP**

En este apartado se identificará la dimensión formal que tiene PRP, por lo cual se cuestionó si se tenía por escrito su filosofía organizacional y objetivos, así como un organigrama, manual de procedimientos y reglamentos internos de trabajo, además se hizo un inventario de recursos tanto humanos como tecnológicos, y en general, todos aquellos documentos escritos que son reconocidos por la empresa necesarios para describir la estructura, el funcionamiento y la comunicación de la organización.

En algunos casos donde carezca de algunos elementos, se recurrirá al trabajo de campo a fin de entrevistar a los directivos de la organización para exponer los motivos por los cuales no existen tales documentos. De la misma forma se planteó la perspectiva del investigador como parte de la organización para precisar algunos datos inexistentes.

En este apartado se presenta la descripción de los procesos formales de trabajo, de reclutamiento, selección, inducción y socialización de sus miembros, así como las modalidades de control y motivación existentes en la organización.

Para iniciar entonces, se parte del diagnóstico formal de PRP, además de retomar algunos aspectos de su historia ya descritos en el capítulo anterior.

### **2.1.3 Tipología**

Con el propósito de identificar las cualidades que caracterizan a PRP y para entenderla partimos de distintas aportaciones existentes de diferentes autores que son importantes para el análisis de las organizaciones y para comprender el tipo de organización que es nuestro objeto de estudio.

Hay que tener en cuenta que cada organización es diferente y poseen características distintas, en ocasiones similares, por ello es difícil clasificar a PRP en una sola categoría de las expuestas más adelante por autores como Parsons, Etzioni, Mayntz, entre otros.

Para hacer una clasificación de PRP de acuerdo a las tipificaciones de los autores arriba citados, antes será necesario presentar una definición de tal concepto, hay que entender que las organizaciones son sistemas pluridimensionales y heterogéneas que tienen pocos rasgos comunes. Podemos identificar tres características en común que expone Mayntz en su libro *Sociología de la Organización*, en primera instancia se trata de "formaciones sociales, de totalidades articuladas con un círculo precisable de miembros y una diferencia interna de funciones; segundo, están orientadas de una manera consciente hacia fines y objetivos específicos y por último, están configuradas racionalmente, al menos por su intención, con vistas al cumplimiento de estos fines u objetivos." (Mayntz, 1996: p.47).

Desde estas características, PRP es una organización de servicio, es una formación social en la que sus miembros internamente tienen funciones para llegar a un fin común, dar a conocer un producto, servicio o cliente, así como lograr las buenas relaciones de éste con la sociedad en general.

De acuerdo con Talcott Parsons, las organizaciones se clasifican en cuatro tipos: "según la función o meta que tengan, producción, se encargan de elaborar productos que serán consumidos por la sociedad (empresas); de metas políticas, que buscan el

que se genere y se distribuya el poder dentro de la sociedad (sindicatos); integrativa, está encaminada a motivar la satisfacción de expectativas institucionales y asegurar que las partes de la sociedad funcionen de manera compacta (bomberos); y por último la de mantenimiento de patrones, que son las encargadas de dar continuidad a la sociedad por medio de actividades educativas, culturales y expresivas, como lo es la escuela.” (Parsons en Salaman, 1980: p.74).

A partir de las tipologías expuestas por Parsons, PRP es una organización de producción, que a través de sus actividades tiene como meta siempre, el posicionar a un producto o servicio que finalmente sea conocido y consumido por la sociedad en general o de acuerdo al *target* que se requiere para el producto o servicio.

Por su parte Amitai Etzioni se centra en los aspectos intraorganizacionales del poder y del control organizacional, su esquema ofrece elementos tanto motivacionales como estructurales. Clasifica a las organizaciones por sus estructuras de sumisión, esto es propone a las organizaciones como: “utilitarias, basadas en la naturaleza financiera o de recompensas materiales (empresas productoras de bienes y servicios); las normativas, en las que las sanciones normativas predominan (iglesia) y tercera las coercitivas, en las cuales la coacción es el medio de control predominante sobre los miembros (prisiones).” (Mayntz, 1996: p.72).

Bajo esta perspectiva, se considera a PRP dentro de las organizaciones utilitarias, porque sus miembros reciben un beneficio económico al llevar a cabo sus labores cotidianas y al mismo tiempo por los ingresos económicos que recibe por los servicios que realiza dentro de su mercado.

La clasificación propuesta por Renate Mayntz, es basada en los objetivos de la organización, “... primera categoría está la que se limita a la coexistencia de los miembros (clubes de recreación y esparcimiento); segunda, actúan de manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para este fin (prisiones,

escuelas, hospitales e iglesias); y por último las que tienen como objetivo el logro de ciertos resultados o una determinada acción hacia fuera (organizaciones dedicadas a la vida económica, administrativa o política, como son los partidos, las empresas y las instituciones de previsión social y asociaciones benéficas)." (Mayntz, 1996: p.77 y 78).

De acuerdo con la tipología presentada por Mayntz, PRP se localiza en las organizaciones que buscan un logro de ciertos resultados hacia fuera, es decir, incrementar las ventas de productos de sus clientes o bien posicionarlos en el mercado en que éstos se desenvuelven, así como lograr las buenas relaciones con el público objetivo o sociedad en general, por ello su pertenencia a la vida económica.

Con la combinación de los autores antes citados, se puede determinar que PRP es una organización del sector terciario debido a que presta servicio de consultoría en comunicación y relaciones públicas; de ahí su carácter utilitario y estar dedicada a la vida económica. Por ello es difícil enmarcarla en una sola categoría, ya que tanto ella como cualquier organización tiene características propias que la hacen ser distinta al resto de las demás.

Después de ubicar a PRP dentro de las tipologías propuestas por varios investigadores y a fin de entender mejor el estudio de las organizaciones, en el siguiente apartado se expondrá la filosofía empresarial que la sustenta para llevar a cabo sus actividades y alcanzar sus metas.

#### **2.1.4 Ideario y Objetivos**

Para comprender a las organizaciones y diagnosticar su dimensión formal, es necesario conocer la filosofía que la sustenta en su quehacer cotidiano, así como sus objetivos a corto y mediano plazo.

En el caso de PRP hasta hoy día no cuenta con estos principios bien definidos y establecidos por escrito, esto es porque es una empresa joven, además de que primero

atiende las necesidades de sus clientes que las suyas, debido al servicio que presta y a la demanda que éstos exigen; sin embargo las socias directoras saben lo que quieren lograr como organización nueva en este fructífero mercado, tan es así que se puede decir que la organización lleva un rumbo a pesar de que no esté estipulado por escrito en alguna parte.

A fin de entender por qué la organización no tiene una filosofía, se realizó una entrevista no estructurada focalizada, que permita hacer preguntas abiertas con las cuales obtener la información suficiente, que sean respondidas en una conversación flexible para investigar algún problema general que se quiera estudiar. (Ibáñez, 1979: p.52).

Enseguida se presentan los motivos expuestos por la entrevistada y algunas percepciones del investigador, como parte de la empresa, sobre la carencia de éstos.

La principal razón de la inexistencia de un ideario, según Brenda Morales, Directora Ejecutiva, "...es por la falta de organización y de tiempo por parte de las socias directoras para realizarlo, la inercia del trabajo, las responsabilidades del querer sacar lo urgente de los clientes, de dar resultados, hace que las directoras estemos empapadas y tan metidas en la operación que realmente son cosas que dejamos en segundo plano y en una segunda prioridad, nos olvidamos un poquito de lo que es la empresa y la organización interna".

Con tal percepción nos podemos dar cuenta que a pesar de la inexistencia de un ideario, la organización lleva un rumbo en su desempeño puesto que las jefas tienen bien sabido que dirección le dan, tal como explica la Lic. Morales, "...PRP desde que se fundó se planteó que va a ser una empresa que se va a distinguir por ser ética".

Otro elemento indispensable sobre la dimensión formal de las organizaciones son los objetivos, mismos que guían las decisiones, los que orientan el diario acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico.

Para comprender mejor los objetivos que rigen a una organización, hay que saber que "... el objetivo de la organización que es el modelo real de las actividades y de las decisiones en la organización, no necesita coincidir con la idea que del mismo tienen los distintos grupos de miembros." (Mayntz, 1996: p.85). Hay que entender que "... del objetivo se habla como de algo a que se aspira y que tal vez será alcanzado un día, en tanto que un fin es algo que se cumple continuamente, y por tanto, una prestación continuada." (Mayntz, 1996: p.75).

Con tal definición podemos decir que las directoras saben cual es el objetivo de PRP, comenta Brenda "... queremos ser una empresa competitiva con las empresas nacionales y transnacionales que llene todos los requerimientos del cliente, con tal flexibilidad de darle una satisfacción absoluta. Y posicionarnos como una agencia de elección".

Como se mencionaba anteriormente, aunque no existen una misión, visión, valores, políticas y objetivos por escritos, las socias tienen definido que es lo que quieren cumplir y hasta donde llegar como empresa joven. Para lograrlo, indica Brenda Morales, "... hay que dejarlos trabajar con cierta libertad, con una línea de comunicación abierta a todos y sin olvidar la motivación económica..., a pesar de que estamos trabajando de manera empírica se cumplen los objetivos simplemente por la satisfacción y comentarios del cliente, es decir al tener una retroalimentación de ellos es una manera en que podríamos nosotros medir si se están cumpliendo los objetivos que se quieren dentro de la organización".

Con lo anteriormente expuesto, PRP enfrenta serios problemas al no existir claridad en su filosofía y en sus objetivos. En el siguiente apartado se exponen ampliamente algunos problemas por tal situación.

#### **2.1.4.1 Problemas de PRP y Objetivos**

Para Mayntz los objetivos de las organizaciones no siempre se encuentran claramente bien definidos. “..las organizaciones con objetivos definidos sólo de una manera general pueden amoldarse a los cambios de la situación exterior y a los deseos variables de los miembros con mayor facilidad que las organizaciones con objetivos unívocamente concretados, en los cuales el cambio de factores internos y externos da lugar rápidamente al problema de la necesidad de cambiar el objetivo.” (Mayntz, 1996: p.89).

Al no contar con ningún tipo de objetivos, PRP siempre se está adaptando a los de sus clientes, es decir, son los objetivos de los clientes los que se tienen que cumplir como empresa externa y de servicio, antes que nada tiene que cumplir con los señalados por ellos que por los que llegará a tener. Por ello, hay que partir que es uno de los principales problemas porque no se conocen los objetivos que la guían día a día, el rumbo que lleva y toma de decisiones en cuanto a las actividades y los procesos de trabajo que realiza. Aunque se trata de una organización relativamente joven, no se han propuesto como tal establecer cuáles son o por los cuales se va a regir como empresa consultora de comunicación y relaciones públicas.

Otro problema es que es una organización no estructurada, sus miembros se tienen que ir adaptando a los objetivos planteados a corto plazo, es decir, a ir dando resultados benéficos e inmediatos a sus clientes por medio de las actividades que se llevan a cabo en el diario acontecer y de acuerdo a las exigencias que éstos piden. Por tanto, PRP es una organización contingente porque tiene la capacidad de respuesta inmediata ante cualquier situación que se le llegue a presentar, asimismo adaptarse a

los cambios y exigencias de sus clientes y del mercado para seguir creciendo y ser una opción más entre todas las agencias de relaciones públicas.

Cabe mencionar que aunque tales objetivos no se conocen, PRP lleva un camino, mismo que solamente saben las directoras y que tratan de que sus empleados empaten con estos, aunque no estén claramente bien definidos. Se ha visto que los objetivos y la filosofía de una organización guían su forma de actuar, sin embargo en esta investigación se aprecia que la empresa al no tenerlos tiene su propia forma de trabajar y cumplir con su cometido ante los clientes, porque a fin de cuentas se trabaja para el bien de éstos y no tanto para sí misma.

Quizá se puede concluir que PRP es una organización informalmente estructurada, pero que funciona en el mercado en que se desenvuelve, debido a que presenta resultados favorables lo que le motiva a seguir funcionando y creciendo como agencia consultora. Sin embargo es importante considerar la creación de éstos, ya que determinan con mayor claridad su forma de proceder.

Una vez descritos algunos problemas estructurales a continuación se establecerá si existe una congruencia entre la estructura y los objetivos que se logran percibir de acuerdo a la entrevista realizada a la socia directora, e igualmente a la apreciación del investigador como parte de ella.

#### **2.1.4.2 Congruencia entre Objetivos y Estructura Formal**

La gran mayoría de las organizaciones, como señala Mayntz, rara vez surgen completamente formadas del diseño organizador, ya que comienzan como grupos pequeños, y mediante un cambio gradual se va formando paulatinamente su estructura, diferenciada sobre la división del trabajo. (Mayntz, 1996: p.100).

PRP, en este caso, no es la excepción, nació hace cuatro años y hasta hoy día su estructura ha tenido algunos cambios, ya que empezó con solo dos personas, y

actualmente está formada por dieciocho empleados, quienes han ayudado a que se adapte a las necesidades de cada cliente, con una división del trabajo que les permite el desarrollo cotidiano y los resultados óptimos de acuerdo a sus demandas. De esta manera se puede decir, que se cumple con el objetivo principal, dar a conocer el producto o servicio del cliente.

Como todo hay reglas que no se cumplen o se cumplen de una manera esporádica, y que en todas las organizaciones hay relaciones y modos de proceder que no han sido reglamentadas. (Mayntz, 1996: p.105). En el caso que nos compete, el no tener una estructura formal no le impide hacer ciertas actividades que no estén reglamentadas en sus objetivos.

Para tener una comprensión más clara de la estructura que rige a PRP en las siguientes páginas se presenta el organigrama, recursos humanos y técnicos y todos aquellos documentos existentes para entender el funcionamiento de la agencia. De hecho, para el estudio formal de las organizaciones es necesario que ésta se haga por medio de todos aquellos documentos que tenga oficialmente, a fin de poder describir su estructura y funcionamiento. De la misma forma, se hará una reflexión de aquellos documentos inexistentes como organización y al mismo tiempo deducir esta realidad que presenta, así como interpretar su funcionalidad.

### **2.1.5 Estructura**

El concepto de estructura se entiende, como "... el ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes en un todo." (Mayntz, 1996: p.105). Aplicado a nuestro objeto de estudio se considera que su estructura es muy sencilla debido a que es una empresa nueva y pequeña.

Sin embargo, en ella hay varios elementos tales como la división del trabajo y la distribución de los puestos que permiten ver las actividades, funciones, derechos y obligaciones que tienen que realizar los miembros al interior, esto porque al ingresar se

le dice cuales son las "normas" a cumplir, así como el puesto que va a ocupar, pero sobre todo al ingresar ya están aceptando las reglas aunque no estén estipuladas por escrito en ningún lado.

Entre los componentes estructurales es posible identificar algunos elementos como, la cooperación y la división del trabajo que se ven de acuerdo al puesto y a las funciones que llevan a cabo los miembros dentro de una organización, así como todo lo concerniente a relaciones, actividades, derechos y obligaciones estipuladas por la organización.

Más adelante se describen las formas en que se da la cooperación y la división de trabajo. Al igual se presentan el organigrama, inventario de recursos humanos y tecnológicos, así como todos aquellos documentos que sirvan para entender el funcionamiento formal de PRP.

### **2.1.5.1 Cooperación y División del Trabajo**

La unidad mínima de trabajo, cooperación y división del trabajo, expuesta por Carlos Marx, es la forma de trabajo de muchos que en el mismo lugar y en equipo, trabajan planificadamente en el mismo proceso de producción o en procesos de producción distintos y conexos.

De la definición expuesta anteriormente sobre organización son dos ideas básicas que la subyacen, por un lado "la idea del esfuerzo coordinado y por el otro la división del trabajo, ambas en busca la consecución y un logro de objetivos comunes." (Schein, 1982: p.12). Tal apreciación se asume como punto de partida, puesto que en PRP para cumplir con sus actividades diarias se basa principalmente en la cooperación de sus miembros; sin embargo, como plantea Marx, también es necesaria una división del trabajo que permita ver claramente la diferenciación de funciones.

La idea de la división del trabajo y los principios de cooperación se dan constantemente en las labores cotidianas que realiza PRP, ya que necesita del trabajo en conjunto de todos sus miembros para tener un mejor y rápido desempeño de sus actividades como agencia consultora. Así "la sociedad ha descubierto que los objetivos se pueden lograr más eficientemente si lo que hay que hacer se reparte entre todos sus miembros." (Schein, 1982: p.12). Hay que entender que el trabajo es una necesidad social, en la que los miembros comprenden que son más capaces de trabajar colectiva que individualmente, puesto que pueden satisfacer sus necesidades individuales y colectivas.

A la par de estos principios, en PRP se da el uso de todas las herramientas tecnológicas, con el propósito de que el trabajo se realice más rápido y eficientemente en cada actividad. Hay entre los miembros un interés por organizarse, aprender y por hacer más ágiles las tareas encomendadas a cada uno, todo ello enlazado con el uso de las nuevas tecnologías, siendo ésta una herramienta esencial en las actividades cotidianas.

Desde esta perspectiva, la cooperación y la división del trabajo son dos aspectos importantes dentro de la organización, a pesar de que es muy pequeña existe la coordinación entre sus miembros en sus distintas áreas; según Schein, en la medida en que se "operacionaliza" tienen su propio fin; que en conjunto logran un fin general para la organización.

El propósito central de las áreas, es el conseguir los recursos económicos y los insumos para que PRP siga operando, sin embargo el posicionarse a un cliente o servicio se convierte en el propósito central de toda la organización, para que tenga mayor prestigio y siga siendo competitiva, así verse como un "sistema de medios y fines encaminados" que logre su objetivo común a través de la división del trabajo y de la cooperación.

Con todo ello, se puede decir que PRP es organizada desde la dimensión formal, debido a la cooperación que hay entre sus miembros, aunque en ocasiones no exista tajantemente una delimitación de funciones que se den en su estructura y funcionamiento. Por ello, posiblemente necesite tener bien definidas las funciones del personal de acuerdo a su respectivo puesto; no obstante hay que resaltar que el factor humano está presente e influye de manera determinante en la organización, lo cual se refleja de acuerdo a los grupos formales que la integran.

### **2.1.5.2 Los Grupos Formales**

“Un grupo está formado por dos o más personas aliadas en torno a objetivos e intereses comunes; puede estar más o menos formalizado, unido por afinidades o por trabajo”. (Serrano, 2001: p.49). Tan es así que hay que entender que un grupo es la instancia donde los miembros con-viven, es decir, los sujetos se vuelven actores sociales puesto que son alguien y tienen la capacidad de ser un yo solo y gozar de estar con otros; por tanto un grupo es una estructura dinámica compuesta de personas, roles, estatus y normas dentro de una organización.

Para Schein un grupo es cualquier número de personas que interactúan unas con otras, que sean psicológicamente conscientes unas de otras y que se perciban así misma como un grupo. Dichos grupos son clasificados en formales e informales. Los grupos formales son aquellos que deliberadamente conforma la empresa para realizar una tarea específica claramente relacionada con la misión organizacional. Los subdivide en permanentes y temporales. (Schein, 1982: p.135 y 136).

A pesar de que PRP es una organización pequeña, dentro de ella los grupos formales están determinados por la estructura misma y se crean conforme a las áreas existentes, dándole coherencia al proceso productivo y a la jerarquización de funciones.

Los grupos formales temporales son creados para llevar a cabo una misión en particular. Este tipo de grupo puede existir durante mucho tiempo, lo que le da el

carácter de temporal es el hecho de que la organización misma es la que los define como tales y que sus miembros se sientan parte de un grupo que puede dejar de existir en cualquier momento. (Schein, 1982: p.136).

En el caso que nos ocupa, los grupos formales permanentes, están conformados por directoras, ejecutivas, asistentes y todos aquellos existentes dentro de la agencia. De aquellos que tienen una conformación temporal, se pueden nombrar, por ejemplo, al personal de sistemas y monitoreo, que no siempre han existido dentro de la estructura de PRP, sin embargo forman parte de ella.

A pesar de ser pequeña, existen grupos muy diferenciados, esto es porque aunque se trabaja en equipo y de forma colectiva, cada uno es individual, tan es así que se puede decir que un subsistema en la agencia está conformado por una sola persona y que quizá se le pudiera considerar como grupo.

Los denominados grupos informales, están creados por la necesidad de los miembros de interactuar entre sí. "Al ingresar a la organización las personas tienen necesidades que trascienden las del trabajo, es natural esperar que quieran tratar de satisfacerlas estableciendo una variedad de relaciones con otros miembros de la organización". (Schein, 1982: p.136). Como ser humano todos tenemos la necesidad de relacionarnos con otras personas, es ahí donde surgen los grupos informales dentro de la organización.

Dentro de éstos encontramos tres tipos: horizontales, que reúne al personal del mismo rango; verticales, se conforman con miembros de un mismo departamento, pero ubicados en diferentes niveles y categorías, y el mixto o conformado al azar, se establece por afinidades, grupos y preferencias, en él pueden estar miembros de diferentes departamentos y localización física. (Schein, 1982: p.138).

En PRP se observan las tres clasificaciones de grupos informales. Por ejemplo, con cierta frecuencia se ve a las directoras con sus ejecutivas o asistentes, sobre todo a la hora de la comida; también hay encuentros amistosos que se llevan fuera de la organización entre ejecutivas, asistentes y secretaria. Asimismo hay algunos por afinidades, como es el caso de algunos trabajadores con una misma experiencia laboral en una agencia en particular.

Entre los elementos que hay que considerar para el análisis estructural de la organización, es tomar en cuenta todo lo referente a las relaciones, actividades, derechos y obligaciones que tienen los miembros pertenecientes a ella.

### **2.1.5.3 Estructura Formal**

El análisis de la estructura formal de la organización puede comenzar por describir los papeles que desempeñan sus miembros. Por papel, se entiende "... un complejo de normas o de expectativas sociales que se refieren al titular de un puesto determinado de la organización ..., la fuente más importante de las expectativas de los papeles, entonces son las instrucciones escritas y verbales dictadas por la dirección, es decir, por los jefes que la organización tenga en un momento determinado, expectativas sociales que se refieren al titular de un puesto determinado de la organización". (Mayntz, 1996: p.106 y 107). Las organizaciones por lo general tienen una estructura funcional, es decir sus actividades diferenciadas con arreglo a la división del trabajo, están establecidas por medio de reglas y encomendadas como cometidos a los titulares de determinados cargos.

Para Mayntz la "formalización", se emplea para expresar en qué medida las actividades y relaciones en una organización vienen determinadas por reglas firmemente establecidas. (Mayntz, 1996: p.112). Como consecuencia, la formalización depende de que los miembros actúen conforme a éstas reglas.

A fin de entender el grado de formalización de PRP enseguida se enlistan los puestos, perfiles y funciones de sus miembros, todo ello se presenta a través de la apreciación personal del investigador como parte de ésta:

**\* Directora Asociada**

Funciones: Presentación de propuestas de relaciones públicas, contactar nuevos clientes, estar al frente de la empresa y de todo el trabajo que ella realiza por medio del personal.

**\* Directora de Área**

Perfil de puesto: Conocimiento de diferentes áreas para saber como se manejan los proyectos. Liderazgo, criterio, toma de decisión, mente estratégica para crear planes a las medidas de los clientes. Buena actitud. Trabajo en grupos. Idioma inglés.

Funciones: Estar enterada de todas las cuentas que hay en cada área para servir como un enlace entre las personas que trabajan en PRP y los clientes, coordinar la ejecución de todas las actividades, hacer propuestas concretas de trabajo de acuerdo a las necesidades de cada producto.

**\* Directora de Cuentas**

Perfil de puesto: Conocimiento de su área y de las cuentas que la conforman, liderazgo, toma de decisiones, buena actitud, trabajo en grupos. Conocimiento de idioma inglés.

Funciones: Estar enterada de todas las cuentas de su área para servir como un enlace entre las personas que trabajan en PRP y los clientes, coordinar la ejecución de todas las actividades, hacer propuestas concretas de trabajo de acuerdo a las necesidades de cada producto.

**\* Ejecutiva Senior y de Cuenta**

Perfil de puesto: Conocimiento en el área, poder de organización, habilidades para trabajo en equipo. Idioma inglés.

Funciones: Colaborar directamente con la directora de cuenta, presentar lluvia de ideas para llevar a cabo nuevas actividades, apoyo para satisfacer al cliente en las actividades de relación con medios de comunicación, de marketing y de relaciones públicas con las marcas específicas.

**\* Asistente**

Perfil de puesto: Poder de organización, proactiva, proposición de hacer cambios para mejoras. Trabajo en equipo. Recibir instrucciones de cualquier mando.

Funciones: Realización y actualización constante de bases de datos de acuerdo a las características de cada producto, envió de boletines a medios de comunicación, así como convocarlos a un evento y verificar asistencia al mismo, contactar entrevistas con los medios de comunicación, realizar kit de prensa para los eventos y clipping del mismo, cotejar presupuestos para los eventos.

**\* Secretaria**

Perfil de puesto: Establecer empatía telefónica con los diferentes contactos de la empresa. Organizada y con criterio. Buen trato, presencia, actitud de trabajo y servicio. Trabajo en equipo.

Funciones: contestar teléfono, archivo, apoyo administrativo y secretarial.

**\* Mensajero**

Perfil de puesto: Actitud de trabajo y servicio, presencia. Honestidad.

Funciones: entrega y recepción de documentos.

En este mismo apartado se mencionan a las personas que trabajan para la empresa, que sin embargo no son miembros directos como tal:

**\* Personal de Sistemas**

Perfil de puesto: Actitud de trabajo y servicio, experiencia en cómputo, redes, Internet.

Funciones: Dar asesoría y mantenimiento al equipo de cómputo, cursos de acuerdo a las necesidades de los miembros.

\* Personal de Monitoreo

Perfil de puesto: Actitud de trabajo y servicio, presencia. Honestidad, capacidad de análisis y síntesis.

Funciones: Recolectar toda la información en los distintos medios de comunicación (prensa) sobre los clientes o productos que le compete a la empresa.

Las organizaciones por lo regular tienen una estructura funcional, en ella existen actividades diferenciadas de acuerdo a la división del trabajo que están establecidas mediante reglas y encomendadas como cometidos a determinados miembros y puestos de la organización.

#### **2.1.5.4 Organigrama**

Cuando hablamos de estructura y funciones de una organización, regularmente se piensa en el organigrama que ésta tiene, ya que por lo general brinda una descripción de su estructura y funcionamiento. Dentro de la organización se puede apreciar dos dimensiones básicas, "... la dimensión jerárquica, muestra niveles relativos en la misma forma que aparecen en el organigrama y la dimensión funcional, que muestra los diferentes tipos de trabajo que se tienen que realizar". (Schein, 1982: p.15).

Considerando tales dimensiones y como miembro de la agencia se deduce el organigrama que tiene PRP, por la división de trabajo que se lleva internamente, al ser una empresa pequeña su estructura es muy simple y hay una jerarquía escalonada muy clara. Sin embargo todos los integrantes dependen de ambas socias directoras a pesar de que estén contempladas las áreas.

A continuación se presenta el organigrama para una mayor comprensión de tal estructura, una vez más es el investigador quien emplea la observación para saber cómo se dan los niveles jerárquicos de PRP:

### **ORGANIGRAMA PR PARTNERS**

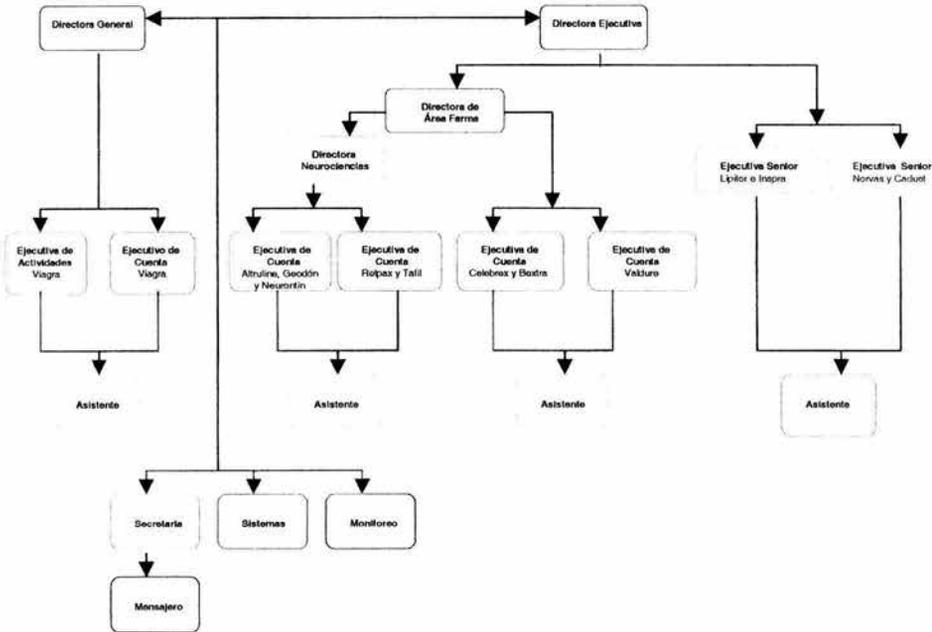


Fig. 5. Organigrama de PR Partners

El organigrama deja ver que todos los miembros tienen conocimiento de las actividades que se llevan a cabo en su respectiva área, así como trabajar en conjunto y con la accesibilidad y confianza de acercarse todos a los altos mandos.

Igualmente muestra claramente las dos áreas por las cuales está conformada, e incluso identificar los niveles jerárquicos que tienen un sentido vertical siempre hacia abajo. Un aspecto importante es que deja ver que el personal exterior (sistemas y monitoreo) también forman parte del funcionamiento, son ellos quienes contribuyen a

las actividades de PRP, puesto que dan soporte y recolección de publicaciones respectivamente, por lo que ambos son esenciales en su diario quehacer.

Para entender el funcionamiento de la organización, es pertinente reportar la existencia o inexistencia de todos aquellos documentos formales que rijan las actividades diarias de las organizaciones, por ello en el siguiente apartado se presenta la inexistencia de los manuales y documentos de la organización

#### **2.1.5.5 Manuales de Procedimiento**

Al formar parte de la organización se deduce que el trabajo se hace "al vapor", es decir sacar el trabajo de los clientes día a día, por ello se reporta que PRP no cuenta con la existencia de algún manual de procedimientos, o cualquier otro manual, así como tampoco otros documentos que permitan su desarrollo en las distintas actividades que realiza.

De lo que también carece es de un manual que describa las funciones de cada uno de los puestos dentro de la organización y que al mismo tiempo muestre los requerimientos que deben cumplir los aspirantes a desempeñar tales cargos.

Con frecuencia la carencia de todos estos elementos genera conflictos, ya que los miembros no tienen bien definidas sus funciones, por ello en ocasiones el trabajo se duplica, o incluso se llega a deducir que ya lo hizo otra persona, es decir, se cree que era responsabilidad de alguien sin que nadie se lo indicara, por lo que no se realiza o se trata de hacer rápido, teniendo como resultado que salga mal.

La inexistencia de los manuales de procedimiento y todos aquellos documentos formales que requiere una organización, se debe en primer lugar a que PRP es una organización pequeña y que además es difícil que se rija bajo tales manuales, porque al prestar un servicio generalmente se adapta a las necesidades de sus clientes, por ello tiene que ser siempre flexible.

Lo mismo sucede en el momento de analizar a los aspirantes que ingresaran, pues al no existir un proceso de reclutamiento y selección del personal no se conoce cuál será su puesto, así como tampoco el perfil y las características que debe cubrir, más adelante se detalla tal proceso. Con todo ello se puede decir que es una organización estructurada con bajo grado de formalización.

Así, una vez reportada la inexistencia de los manuales y documentos oficiales de la empresa, a continuación se presenta el grado de formalización.

### **2.1.5.6 Grado de Formalización**

Para Max Weber ... "las organizaciones burocráticas se caracterizan por una ordenación de reglas, por una delimitación precisa de las competencias y también por una ordenación de aquellas relaciones que confieren a un miembro facultades de mando y señalan sus obligaciones de obediencia". (Max Weber en Mayntz, 1996: p.112). Con ello la formalización de una organización depende, de que los miembros se atengan a ciertas reglas, a pesar de la inexistencia de algunos elementos como manuales, perfiles y procesos formales que los tengas estipuladas.

Existen empresas que cuentan con algunos documentos o manuales de procedimiento que permiten ver el grado de formalidad, no obstante en el caso de PRP hay cierto descuido en el grado de formalización, ya que se percibe la poca formalización con los nuevos miembros, a quienes no se les da una "bienvenida formal", es decir, el primer contacto institucional consiste en su llegada a la empresa, se le muestra cual va a ser su lugar de trabajo y posteriormente darle información del cliente y cuenta para la cual va a trabajar. Asimismo se le informa sobre el horario, la asistencia y se le notifica los días y formas de pago, así como un panorama general de los clientes con los cuales trabaja la agencia y las cuentas que maneja de éstos, sin olvidar la presentación del resto del equipo.

Otro aspecto que nos remite a la informalización, es la falta de una misión e ideario, así como la nula presencia de un proceso de socialización e inducción.

Con lo expuesto líneas arriba, se puede decir que PRP es una organización que carece de documento alguno en el cual se estipulen las reglas y normas por las cuales se deben someter sus miembros, a fin de llevar una vida laboral exitosa, por ello su bajo grado de formalidad. Un elemento más para saber sobre la estructura y la formalización de la organización es el proceso formal de trabajo.

### **2.1.5.7 Proceso Formal de Trabajo**

El proceso formal de trabajo que se realiza en PRP tiene que ver con sus actividades diarias, posicionar o incrementar las ventas de los productos o servicios de sus clientes, éste se presenta desde una perspectiva como un proceso productivo sin mayores complicaciones, ya que no existe una multiplicidad de funciones que lo compliquen.

Dentro del proceso, que regularmente dura varios días, están involucradas muchas actividades esenciales para llegar a la realización de la actividad final, dar a conocer un producto y/o servicio. A continuación se enlistan los pasos en un flujograma a fin de tener una mayor comprensión del trabajo formal que se realiza en PRP:

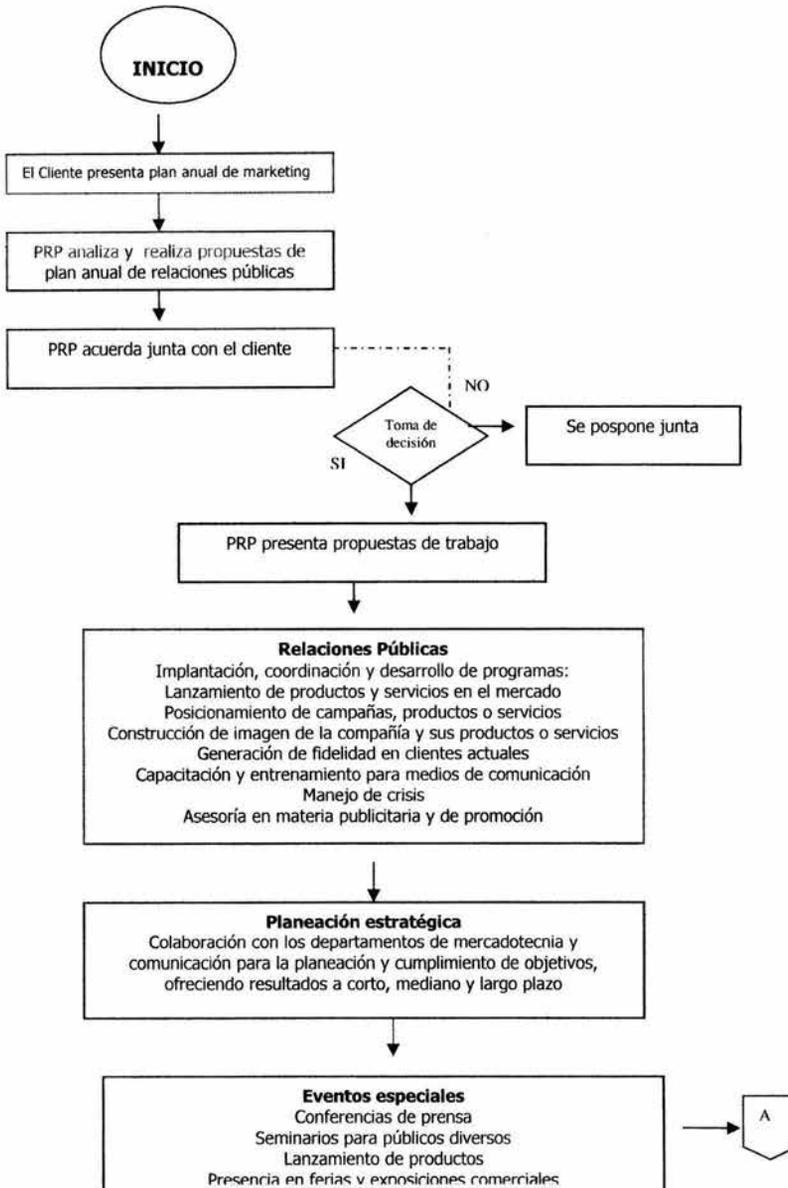
- a) Se acuerda junta entre el cliente y la organización
- b) PRP expone el status del producto y presenta nuevas propuestas de actividades
- c) El Cliente analiza lo expuesto
- d) PRP pide aprobación para realizar las nuevas actividades
- e) Cliente autoriza
- f) PRP realiza las actividades de relaciones públicas (conferencia de prensa, lanzamiento de producto, boletines de prensa, entrevista uno a uno en medios

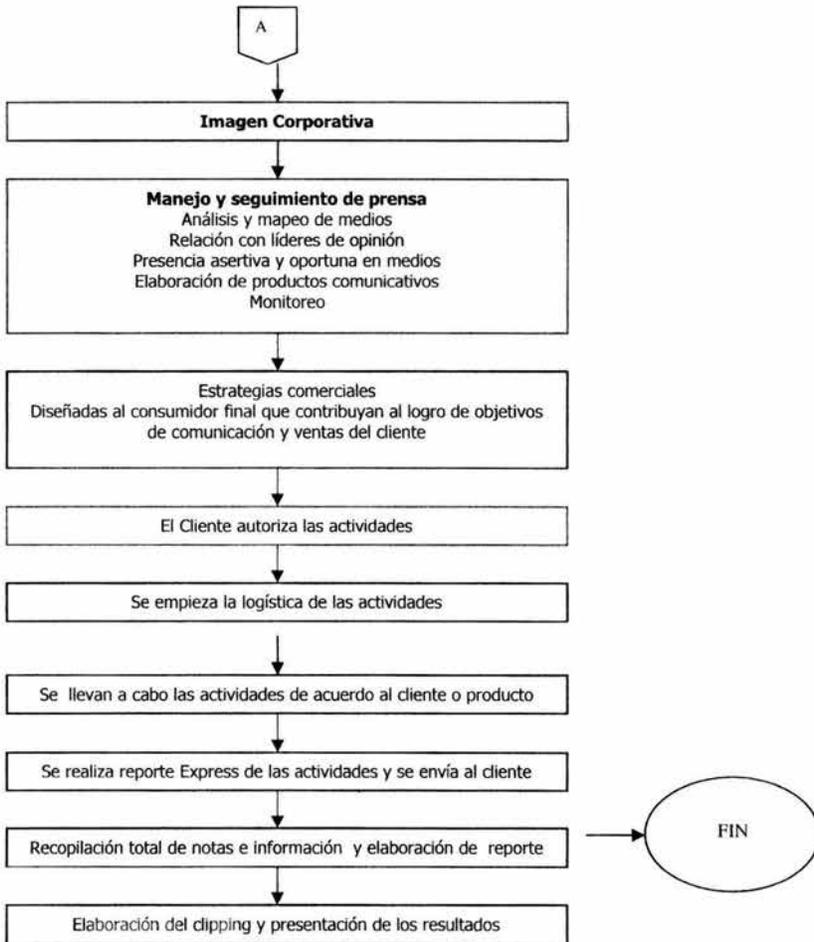
impresos y electrónicos, giras y seminarios de medios, trivias en medios) y las complementarias (participación en expos y pláticas en empresas).

- g) Se monitorean las notas generadas en los distintos medios de comunicación y de los resultados obtenidos en cada actividad
- h) Se elabora reportes express y se manda al cliente
- i) Recopilación de todas las notas
- j) Se elabora clipping
- k) Se presenta reporte de las actividades

Enseguida, se presenta el esquema del proceso formal de trabajo general de PRP, éste es la consideración personal del investigador de cómo considera que se hace el trabajo internamente.

### Proceso de Trabajo Formal





Es a través de cada uno de los pasos que podemos entender cómo es el trabajo que se realiza al interior de una agencia de relaciones públicas, PRP, todo a fin de que se comprendan las actividades que se hacen y el objetivo que tiene como empresa de servicio; así como la constante interrelación con su entorno (clientes, proveedores, medios de comunicación) y con todos aquellos elementos que en algún momento le afectan o benefician en su diario acontecer.

Un aspecto más a considerar en el análisis de la estructura formal de PRP son los recursos humanos y tecnológicos con los que cuenta para la realización de sus actividades de servicio.

### **2.1.5. 8 Inventario de Recursos Humanos y Tecnológicos**

Dentro de las organizaciones es posible identificar los recursos humanos y los tecnológicos que en conjunto permiten el crecimiento y mantenimiento de la organización. Con la intención de conocer más sobre la estructura formal de PRP, aquí se presentan:

Recursos Humanos son todos aquellos miembros que trabajan con un fin concreto, satisfacer las necesidades de sus clientes:

- 2 Socias Directoras
- 1 Directora de Farma
- 1 Directora de Área
- 2 Ejecutivas Senior
- 5 Ejecutivas de Cuenta
- 3 Asistentes
- 1 Secretaria
- 1 Mensajero
- 1 Personal Monitoreo
- 1 Personal Sistemas

A la par de los recursos humanos, se encuentran los recursos tecnológicos, que ayudan a complementar el trabajo cotidiano de la organización, son las herramientas necesarias para cumplir eficientemente con las exigencias de los distintos clientes. Entonces los recursos tecnológicos más importantes para llevar a cabo dichas actividades de relaciones públicas:

15 Computadoras todas interconectadas en red, con conexión a Internet (prodigy infinitum), quemador y con una antigüedad menor a un año

Líneas telefónicas con cobertura nacional e internacional, así como llamadas a números celulares

Fax con línea independiente con las mismas características de las líneas telefónicas

Copiadora con un año y medio de antigüedad

2 impresoras, una láser (tinta negra) con dos años de antigüedad y la segunda de inyección de tinta (tinta color) con un año de antigüedad

Scanner con un año y medio de antigüedad

Cámara de video con dos años de antigüedad

1 cámara digital, con un año de antigüedad

Televisión a color con video casetera incluida con tres años de antigüedad

Stereo am y fm con tres años de antigüedad

3 grabadoras de reportero, dos de ellas con tres años de antigüedad y la tercera con medio año, y

2 grabadoras de casete normal con 6 meses de antigüedad

Tanto en los recursos humanos como en los tecnológicos, hay que retomar nuevamente lo que señala Mayntz, en el sentido en que las organizaciones no se desarrollan a tal grado de formalización desde su nacimiento, atraviesan un largo proceso de cambio que las conforman como las conocemos actualmente. Y solamente en la medida en que pase el tiempo continuará su desarrollo y cambio estructural, aunque de manera más lenta que durante su etapa inicial, después de alcanzar cierto equilibrio y estabilidad que las mantiene en funcionamiento constante.

Hasta ahora se ha observado que las organizaciones están estructuras por definición y que poseen siempre e inevitablemente una estructura de autoridad, misma que se identifica como la división entre las facultades de decisión y de mando

establecidas en reglas y papeles, por un lado, y las obligaciones de ejecución y obediencia del otro.

### **2.1.5.9 Estructura Formal de Poder // Autoridad**

Para iniciar, hay que dejar claro que autoridad y poder no es lo mismo. El primero implica la habilidad de controlar a otros físicamente a través de la manipulación de información, o bien del premio-castigo, por lo que se le reconoce como "autoridad no legítima", En contraste, la autoridad es legítima cuando los miembros llegan a un "consenso" sobre las bases donde se deriva un reglamento o ley, asimismo como el sistema por el cual se coloca a una persona en una posición de autoridad". (Schein, 1982: p. 23).

A fin de entender a la organización tenemos que deducir las bases de la autoridad legítima, es decir saber las bases sobre las cuales los miembros de PRP llegan al consenso voluntario de someterse a tal autoridad.

Para ampliar más sobre la base de autoridad, Weber clasificó tres tipologías de la dominación, "la carismática, basada en la fe que el legislativo confiere al líder. El aparato administrativo es muy flojo, poco estructurado e inestable; la segunda clasificación es la tradicional, en ella el poder está legalizado por el respeto a la tradición y al pasado. El apartado administrativo es patriarcal o feudal; y por último, el tipo racional-legal, sé legitimitiza mediante leyes, reglamentaciones y procedimientos. El poder está formalmente limitado por las leyes y el aparato administrativo es la burocracia". (Morgan, 1998, p. 265).

De acuerdo a tal clasificación, se puede decir que PRP tiene una estructura de autoridad racional-legal en la cual sus miembros están de acuerdo y reconocen las leyes y formas de trabajo que imponen las socias directoras, así como están de acuerdo en la forma en que ellas deciden quien estará al frente de las distintas áreas o incluso de alguna cuenta (producto). Esta clasificación permite reconocer que posee un tipo de

autoridad jerárquica, donde las decisiones son tomadas desde la cabeza (directoras) y bajan de forma escalonada a los siguientes niveles del organigrama. Las directoras de cuenta tienen la autoridad para la toma de decisiones y mandar a los niveles subsecuentes, ejecutivas de cuenta, asistentes, mensajero y secretaria para cumplir el objetivo de trabajo, sin embargo ellas también están sujetas a la autoridad superior. Como algo ya establecido, conforme más se desciende en los niveles del organigrama, se ve claramente como predomina el obedecer sobre el mandar.

En la actividad de relaciones públicas a veces resulta tomar decisiones rápidas e inmediatas que sean transmitidas a los niveles inferiores para que éstos cumplan y se logre la satisfacción del cliente en determinada situación. Mayntz señala, es necesario que la organización reaccione rápidamente y de forma coordinada ante situaciones imprevisibles, por ello es necesaria una estructura jerárquica que garantice que las decisiones tomadas por la persona que está al frente sean transmitidas inmediatamente a quienes las ejecutarán y pondrán en práctica sin resistencia alguna.

Así, a fin de dejar clara la estructura de autoridad que tiene PRP, ésta se presenta mediante la "Curva de Control", entendida como el poder de mando y de dominación, que expresa cuanto control ejerce un grupo determinado sobre otros grupos. Mayntz expone cuatro curvas de control: "la democrática, en donde la mayor influencia está en los miembros; la autoritaria, en ella domina el rango superior de la organización; el *laissez faire*, en ella todos los grupos de la empresa hacen lo que mejor les parece y por último la poliárquica, en la cual el control es muy alto y no hay un grupo determinado que lo ejerza. (Mayntz, 1996: p. 114).

De acuerdo a tales clasificaciones, se considera a PRP dentro de la curva de control autoritaria donde la autoridad son las socias directoras y quienes llevan el control de la organización, a la par ejercen el poder entre los miembros a pesar de la flexibilidad con la que los dejan trabajar, son ellas quienes siempre tienen el control y lo ejercen.

En el siguiente esquema se presenta, la curva de control autoritaria de PRP:

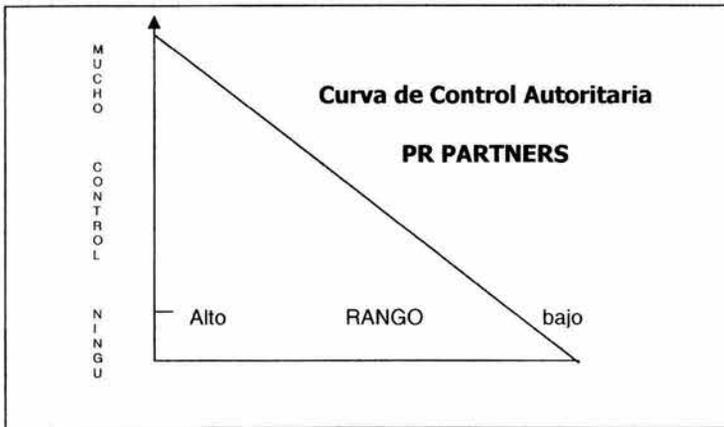


Fig. 6. Curva de Control Autoritaria en PR Partners

Así como la estructura de autoridad es un elemento importante para adentrarse en el estudio de las organizaciones y conocer más sobre éstas, también hay que considerar el grado de control y motivación que existe en ellas.

#### **2.1.5.10 Grado de Control**

Las organizaciones son instrumentos de dominación, porque "utilizan" a sus empleados para conseguir sus propios fines, en ellas existen procesos de dominación donde hay ciertas personas que imponen su voluntad sobre otras. Sin embargo cuando una persona decide entrar en alguna organización acepta implícitamente los reglamentos que constituyen el sistema de autoridad.

Para Marx Weber, la dominación ocurre de diversas formas, "... la dominación o la autoridad es la probabilidad de que las órdenes específicas encuentren obediencia en un grupo dado de personas". (Weber en Mayntz, 1996: p.134). Es decir, cuando hay una relación entre puestos o funciones y no del poder que se ejerce sobre una persona.

Desde el punto de vista de Weber en su pretensión de legitimidad, en su mayoría las organizaciones pertenecen al tipo de dominación legal, poseen un orden establecido, es decir un mínimo de reglas formuladas sin considerar a los miembros y con un mínimo de derechos y obligaciones.

Al respecto, en PRP no existe documento en el que estén establecidos ningún tipo de normas de comportamiento, es posible lograr el convencimiento y la influencia normativa de los miembros mediante la persuasión con el objeto de lograr la obediencia del individuo, claramente se puede apreciar como predomina la persuasión sobre sus miembros en la estructura de autoridad.

En general, cuanto más capaz y dispuesto es el personal para desarrollar sus actividades dentro de la organización, es menor y quizá innecesario ejercer un poder de mando estrictamente jerárquico, en el que haya sanciones y vigilancia estricta en todas las funciones que realizan los miembros. Esto es lo que regularmente ocurre en PRP ya que el personal trabaja con profesionalismo y no necesita de la vigilancia e imposición de poder de algún tipo por parte de los altos mandos.

Es necesario mencionar que no tiene ningún tipo de mecanismo formal de control, es decir, no hay documentos que normen las relaciones laborales entre la empresa y sus trabajadores y que el factor humano es importante en la estructura y funcionamiento de la organización, así como el grado de motivación que existe hacia con ellos.

#### **2.1.5.11 Grado de Motivación**

Al haber existencia de control en las organizaciones, también está la motivación de los empleados a fin de lograr un mejor desempeño laboral y hacer más ligera la carga de trabajo. En general, la motivación permite que los miembros se sientan parte de la organización, y a la vez estimulen su participación.

Uno de los grandes problemas que enfrenta toda organización, es cómo satisfacer las necesidades humanas con las de la organización misma. Debido a tal complejidad muchas llevan a cabo un "contrato psicológico entre miembros y organización en el cual cada persona desempeña un rol, tiene expectativas como un sueldo, jornadas laborales y prestaciones, mientras que la organización tiene expectativas tales como, que el empleado de buena imagen de ella y lealtad". (Schein, 1982: p.21).

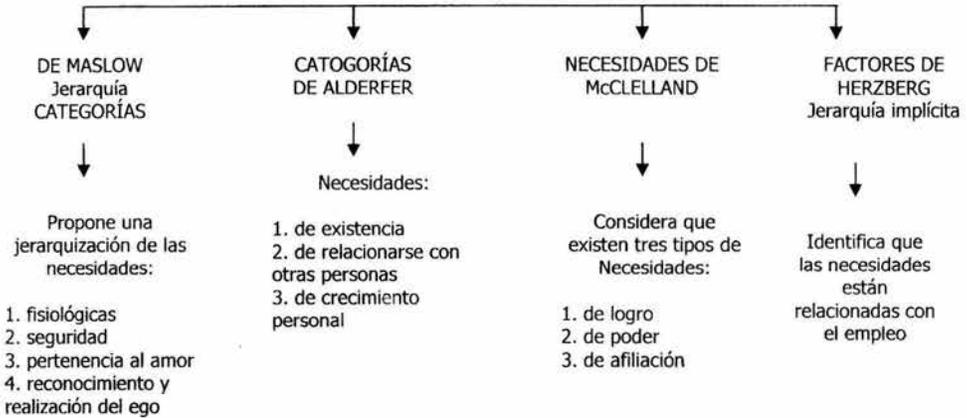
Este contrato cambia con el tiempo a medida que cambian las necesidades del individuo y de la organización es por eso que se torna compleja; sin embargo es importante en la determinación de la conducta de las organizaciones.

Regularmente tales expectativas son implícitas y tienen que ver con el sentido de dignidad y de importancia de la persona. Todos esperamos que la organización nos trate bien, que se nos dé oportunidad de desarrollarnos, crecer, aprender más y saber cómo estamos haciendo las cosas.

Respecto a la motivación, autores como Maslow, Alderfer, McClelland y Herzberg proponen algunas categorías de motivación.

En el siguiente cuadro se presentan las distintas categorías de motivación expuestas por Schein que son básicas del hombre:

CATEGORÍAS DE MOTIVACIÓN BÁSICAS DEL HOMBRE



(Schein, 1982: p.82)

Con respecto a estas propuestas de motivación básicas del individuo dentro de alguna organización, es posible identificar algunas dentro de PRP. Para empezar hay que decir que los trabajadores se sienten motivados por el reconocimiento que hace el cliente por el trabajo que desempeñan, por el desarrollo laboral que alcanzan en cada actividad para satisfacerlo, sin embargo cabe resaltar que la motivación económica regularmente no se da o mejor dicho se da esporádicamente y a juicio de las socias directoras

De acuerdo a las teorías planeadas en el cuadro anterior, los miembros de PRP tienen la necesidad de sentirse importantes como plantea Maslow, ya que ellos reciben una retroalimentación positiva por parte de sus clientes e incluso de los reporteros con quienes trabajan en conjunto, así se puede decir que tienen la necesidad de relacionarse con otras personas como señala Alderfer. Con todo esto se puede identificar la estructura de comunicación que se da al interior, siendo esta una parte fundamental de la estructura formal de PRP.

### **2.1.5.12 Estructura Formal de Comunicación**

Un elemento más que permite entender la estructura formal de PRP es la estructura de comunicación. Reconoce Mayntz, las comunicaciones en una organización se da en varios niveles y sentidos, es decir, en sentido vertical u horizontal, pero también de ida y vuelta y entre posiciones iguales. Pueden ser transmitidas por diferentes medios, por ejemplo, oralmente, vía telefónica o por escrito y para llevarla a cabo hay diferentes contenidos, ya sea órdenes, informes, quejas, representaciones, entre otras.

Todas éstas categorías pueden ayudar a la explicación de la estructura característica de comunicación de las organizaciones, sin embargo hay que resaltar que no siempre se necesita que estén por escrito, también pueden estar representadas gráficamente, por ejemplo en el organigrama.

Por lo que respecta a la comunicación, en PRP fluye solamente entre las socias y de ahí hacia abajo, a pesar de ello los miembros están enterados de que es lo que sucede internamente y lo que pasa con cada cliente, es decir, de acuerdo a cada área todos los integrantes de la misma están involucrados en una tarea grupal para llevar a cabo la realización de determinado evento o actividad.

La comunicación es abierta y fluida, se da de forma personal, directoras-miembros, la información es importante para todos los miembros que actúan con independencia o de quienes tienen que dar órdenes.

La estructura de comunicación de cualquier organización es posible describirla en el uso de grafos, están constituidos por puntos que se unen entre sí por medio de líneas, que pueden considerarse como símbolos de las unidades de la organización. (Mayntz, 1996: p.119). Las estructuras de comunicación no siempre necesitan estar descritas con palabras, pues también pueden estar representadas gráficamente. Por ello el siguiente grafo permite entender la estructura de comunicación que hay en PRP.

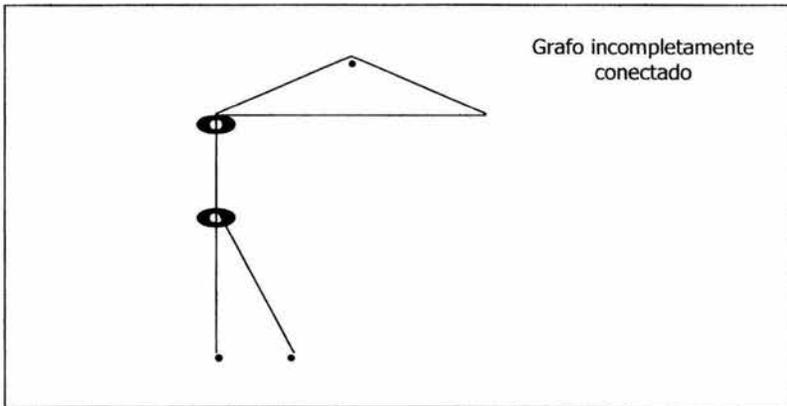


Fig. 7. Grafo de la Comunicación en PR Partners.

El grafo está constituido por puntos que se unen entre sí por medio de líneas, éstas son consideradas como símbolos de la organización, que en este caso son los miembros y las relaciones de comunicación que hay entre las distintas unidades que la forman. Estos puntos de enlace son vulnerables en la organización, porque si fallan o si la comunicación no funciona es aquí donde surgen cuellos de botella, malos entendidos, poca productividad, duplicidad en el trabajo, etc.

Entonces, el grafo deja ver las líneas de comunicación que existen, las cuales están solamente conectadas desde los altos mandos. Las distintas líneas, permiten ver la conexión que existe entre los miembros de PRP. Como se mencionó anteriormente, la comunicación la información fluyen de manera vertical, pero solamente los que las jefes quieren comunicar, sin embargo a todos se les informa lo que tienen que hacer y por tanto hay ocasiones en que no saben lo que sucede con cada cliente, es decir, desde los altos mandos hasta los niveles jerárquicos bajos hay cuellos de botella que no dejan fluir la información para que todos trabajen en una misma línea y por un mismo objetivo, que en ciertas ocasiones ante cualquier imprevisto no saben como actuar por no saber que se está haciendo.

Una vez presentada la estructura formal de comunicación, a continuación se abordan los procesos que forman parte esencial en los miembros de la organización, es decir la selección para el puesto a desempeñar, los roles que van a jugar, así como su permanencia en la organización.

### **2.1.5.13 Proceso Formal de Reclutamiento, Selección, Inducción y Socialización**

Una característica más que permite estudiar a las organizaciones, es por el proceso que emplean para reclutar a los miembros y los procesos que existen en su interior para el ascenso, así como al comportamiento que éstos tienen dentro de la organización. "La organización es un plan de actividades humanas que no empieza a funcionar hasta que no se hayan reclutado las personas que van a desempeñar los diversos roles o a realizar las actividades previstas". (Schein, 1982: p.19). Cabe mencionar que para que una organización exista y siga funcionando tiene que cumplir con tres cometidos: ganar miembros, lograr que permanezcan en ella y lograr que desempeñen sus cometidos.

Hoy día las empresas llevan un proceso formal de reclutamiento, selección, inducción y socialización que les permite entender cuales son sus procesos internos para ingresar a un nuevo integrante, promoverlos y motivarlos para que desempeñen las funciones estipuladas por la empresa para ser o seguir siendo parte de ella.

La importancia del proceso de reclutamiento y selección consiste en una serie de pasos lógicos a través de los cuales se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar una vacante. Por medio de la selección de personal la organización puede saber quiénes de los solicitantes que se presentan son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne. Implica igualar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto. El número de pasos en el proceso de

reclutamiento y selección cambia de acuerdo con la magnitud de la organización, el nivel jerárquico y el tipo de puesto que se desee ocupar.

Para Idalberto Chiavenato "el reclutamiento consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización". (Disponible en [www.unamosapuntes3.tripod.com](http://www.unamosapuntes3.tripod.com)). El proceso de selección es básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

Otro aspecto importante es la selección que se hace dentro del proceso, por ello Fernando Arias define "... la selección como el proceso para encontrar el hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio asimismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir de esta manera, a los propósitos de la organización". (Disponible en [www.unamosapuntes3.tripod.com](http://www.unamosapuntes3.tripod.com)).

Sin embargo, es el primer problema que enfrentan, que por un lado consideran que no todos los miembros tienen las mismas necesidades y expectativas y por el otro la asignación del sujeto a determinado cargo tiene que ser eficiente en la utilización del mismo, por ello el cargo se considera una constante mientras que le individuo una variable. Así a una persona se le puede seleccionar y a la par entrenar.

Para PRP el reclutamiento de personal y selección van de la mano debido a que ambos se conjuntan en una entrevista personal realizada por las socias directoras, en la cual se pregunta por la experiencia en el área, antiguos trabajos, idiomas y se puede decir que normalmente quien la recomendó. Por lo que respecta a la inducción y socialización no existe como tal algún proceso solamente se da una "bienvenida informal" en la que se describen que hace PRP, quienes la conforman, quienes son los

clientes y/o productos, además de las cuentas y cliente para los cuales va a trabajar específicamente.

En lo que se refiere a las promociones y motivaciones, estas solamente se dan por criterio y común acuerdo de las socias directoras, además tiene que ver el desempeño que llevan los miembros y a los resultados que van dando.

Se ha visto que todos los procesos que se dan en las organizaciones están dentro de un estilo propio de la dirección, dicho estilo se identificará en el siguiente apartado.

#### **2.1.5.14 Estilos Gerenciales**

A lo largo de la investigación se ha tratado de entender como funcionan las organizaciones, no obstante es necesario primero entender cómo funcionan las personas que están en ellas, especialmente los gerentes que tienen que tomar decisiones organizacionales, formular y dictar reglas. (Schein, 1982: p.48). El estilo de dirección dentro de una organización tiene una concepción del mundo, y parte de tal concepción es la respuesta a por qué la gente trabaja y por qué se le debe motivar y dirigirla.

Mayntz considera tres estilos gerenciales, "el autoritario, los miembros son colocados bajo una disciplina demasiado rígida y bajo medidas arbitrarias; el democrático, es flexible y con influencia de los miembros; y el laissez faire, que significa dejar hacer, dejar pasar, que permite un mando equitativo a todos.

Harold Wilensky describe a un jefe de grupos de trabajo de gran rendimiento, éste diferencia su papel del de sus subordinados, es decir, planea, manda y coordina en vez de hacer lo mismo que ellos, tiene un interés personal por sus subordinados, es comprensivo y no castiga las faltas con durezas, evita una fiscalización estricta y deja lugar a su gente para su propia iniciativa y para una actuación independiente. (Mayntz, 1996: p.169).

Hay que mencionar que no se puede definir una forma precisa de cuál es el estilo gerencial más apto o conveniente para determinada organización, tan es así que las actividades y satisfacciones que tengan los directivos muestran el control y el comportamiento de la organización y de los miembros. Por su parte, Schein identifica tres supuestos gerenciales, el primero "racional-económico", en el que los empleados los motiva esencialmente el incentivo económico y son agentes pasivos a quien la organización debe manipular, motivar y controlar; el segundo "supuestos sociales", muestran la importancia de las motivaciones en la vida organizacional y tercero "supuestos de auto-actualización", McGregor, Argyris y Maslow argumentan, el trabajador se alineaba porque el trabajo no le permite utilizar sus capacidades y habilidades en forma madura y productiva.

PRP tiene una planta de trabajadores a quienes les gusta lo que hacen, de ahí que se caractericen por su desempeño, lo cual permite que lleven a cabo sus tareas y responsabilidades sin que tengan una estrecha vigilancia y supervisión de los directivos, por ello se puede decir que hay un estilo gerencial democrático que permite ver la flexibilidad de las directoras para trabajar en armonía.

Tal como se mencionó anteriormente, la autoridad legítima que tiene PRP permite que sus miembros lleguen a un consenso para la toma de decisiones, a fin de que éstas se cumplan y se logre un objetivo en común. Con el estilo gerencial tiene que ver mucho la comunicación que fluye al interior de la organización, ya que ésta se da en todos sentidos del organigrama, tanto en forma vertical como horizontal, de arriba hacia abajo y viceversa, lo que permite un mejor desarrollo laboral dentro de la organización y así todos los miembros estén comunicados y enterados de lo que sucede con determinado cliente, por ello la comunicación es fructífera o fluye para que todos trabajen interconectados en el mismo canal.

Una vez analizados y descritos los niveles que integran la estructura formal que permiten ver cómo dice ser la organización y que es realmente lo que tiene en su

estructura formal. También es importante conocer que piensan sus integrantes de tal estructura, liderazgo y proyecto personal dentro de ella.

## **2.2 Representaciones de los Miembros desde la Dimensión Formal**

En este apartado se presentarán las opiniones y percepciones de los miembros, con la finalidad de saber que piensan y como se sienten como parte de la organización. Para Morgan, la representación, es el rol productivo que inconscientemente interviene en la estructuración de nuestro mundo, aunque estas realidades pueden tener por sí mismas el hábito de imposición en nosotros "porque las cosas son así". (Morgan, 1982: p. 17y 118).

Para buscar tales representaciones, en primer lugar será necesario establecer el tipo de metodología y la técnica empleadas para que posteriormente se presenten las voces recogidas de los miembros.

### **2.2.1 Metodología Básica**

El objetivo de este apartado es establecer el plano contextual en el que se desenvuelve la organización a través de la investigación, las percepciones y representaciones de la gente.

En primera instancia se hace la búsqueda de representaciones sobre la dimensión formal de la organización para conocer lo que los miembros piensan sobre el proyecto organizacional; en segunda buscar las opiniones y percepciones del proyecto personal, mismo que cobra vida dentro de ella y por último lo que piensan sobre el liderazgo.

#### **2.2.1.1 Técnica de Investigación**

Hay que tener en cuenta que para escoger el tipo de técnica depende tanto del objeto de estudio como del objetivo; por ello la técnica para el desarrollo de esta investigación es la "entrevista enfocada". Para Francisco Sierra . "... la entrevista enfocada existe de antemano un tema o un foco de interés hacia el que se orienta la

conversación, el sujeto a entrevistar tiene relación con el tema a investigar, lo que permite tener un panorama más amplio.

Para conocer lo que los miembros de PRP piensan sobre el plano contextual en el que se desenvuelve la organización, se llevo a cabo dos entrevistas que permiten conocer más a fondo las percepciones, opiniones, actitudes y representaciones de quienes trabajan dentro de ella. Se realizaron a dos miembros debido a que la estructura es muy pequeña debido a que la empresa es tiene pocos años de existir y también porque el personal que labora es realmente gente nueva.

La primera se hizo a la Directora de Farma, se pensó en ella porque es el nivel siguiente después de las Socias Directoras y con ello podemos enriquecernos más sobre la percepción interna. Se le escogió porque dicha área es el pilar de la organización y por el poco tiempo que ella tiene dentro de la empresa. La segunda se hace a una Ejecutiva Senior, siendo ella la de mayor antigüedad y quien conoce más sobre la empresa, además de que aportaría información relevante, así también porque es quien tiene mayor contacto con el entorno (medios y clientes).

#### **2.2.1.2 Lo que la Gente piensa sobre el Proyecto Organizacional**

Para lograr entender lo que los miembros piensan sobre la organización, hay que exponer la percepción de Morgan ...“las organizaciones son instrumentos de dominación, utilizan a sus empleados y los bienes nacionales y mundiales para conseguir sus propios fines, y cómo la esencia de la organización descansa en un proceso de dominación donde ciertas personas imponen su voluntad sobre otras”. (Morgan, 1998: p.263).

Como se ha mencionado anteriormente, PRP es una organización nueva y joven en el mercado de las relaciones públicas, por ello los miembros coinciden en que no la conocían, que no sabían de su existencia; sin embargo destacan que les impresionó saber que una agencia pequeña llevará a un “monstruo” como cliente, Pfizer, lo que les

permitiría tener mucho aprendizaje y conocimiento en el área de farma y salir del sistema tan automatizado que tienen otras agencias.

Coinciden en que llegaron a PRP por "recomendación", tal mecanismo se ha considerado ya tradicional para el ingreso a la empresa, aunque todos los miembros se someten a una entrevista con las directoras. Un aspecto relevante es la primera impresión que tuvieron al llegar, por ejemplo la ejecutiva de cuenta comenta, "... fue horrible, físicamente la oficina no es agradable, la oficina es muy vieja, ahí me di cuenta entre la cantidad y la calidad, y que el ambiente físico no era tan importante, sino la fuerza de las cuentas que llevaban": Por su parte la directora de farma, expresa, "... fue contradictoria, ver una empresa tan chiquita, que debe estar trabajando bien, tiene un cliente muy grande, me pareció interesante la idea de que estaba en crecimiento una empresa mexicana de relaciones públicas".

Los diferentes puntos de vista consideran que es necesario que exista un ideario y objetivos, aunque el objetivo principal siempre sea la satisfacción del cliente, coinciden en que cada vez se posicione la empresa, que tenga mayor crecimiento para convertirse en una agencia de relaciones públicas con gran nivel "...aunque todavía no tienen una conformación como empresa, si les hace falta, simplemente por imagen y por consolidación de PRP hacía la gente que está fuera, que vean que es una empresa seria, que el tener una misión, visión y objetivos determinados en papel le puede abrir a PRP un poquito más la expectativa en la que juega dentro del juego de las empresas de relaciones públicas".

A pesar de que los miembros son diferentes y se encuentran en niveles jerárquicos distintos, una vez más concuerdan en que les gustaría estar en un sistema de nómina, "... el sueldo que percibimos no es realmente libre porque tenemos que pagar contador, impuestos, si creo que las condiciones deberían cambiar, darle más prestaciones a las personas, aunque existe cierta flexibilidad porque no estamos tan ligados a un contrato".

Por medio de las declaraciones expuestas se puede entender el proyecto personal de los miembros, mismo que más adelante se presenta.

### **2.2.1.3 Visos del Proyecto Personal de los Miembros**

Como es bien sabido cada miembro siente y piensa de forma particular dentro de las organizaciones, por lo que es interesante reconocer las distintas percepciones y opiniones con respecto a su instancia en PRP.

A la ejecutiva le gusta su trabajo, todas las actividades le agradan, sin embargo, "... PRP me conflictúa en el sentido de que no está haciendo las cosas como empresa consolidada, al no estar bien organizada me puede causar un poco de desestabilidad"; considera que su único desempeño dentro de la organización es el personal, ya que puede aportar mucho de ella, aunque laboralmente no lo tiene, explica, "...dentro de PRP no tengo para donde crecer, porque siguen las directoras y no cuento con la experiencia necesaria ... es un proceso de aprendizaje para mí". Entre las cosas que cambiarían sería la estructura organizacional, "...está en el aire, se deduce por el tipo de preferencias que las directoras establecen".

En lo que respecta a la Directora de Cuenta, le encanta su trabajo, "... el área de farma, marcas que llevamos las considero versátiles, porque productos que le permiten un crecimiento y una satisfacción por el trabajo. Mi desempeño siempre puede mejorar, ...entre las cosas que cambiaría sería implementar un organigrama en donde cada función esté delimitada de manera que podamos planear el día a día ... que las oficinas fueran más funcionales y dejaría a la gente porque todos hacen un buen trabajo".

Sin duda, la motivación es un factor importante para que los miembros permanezcan en una organización, ambas coinciden "todos trabajamos por necesidad y que si uno está motivado económicamente puede permanecer más tiempo como miembro, ...si en un momento dado entro a nómina o mejoras de sueldo, empiezo a ver

que estoy recibiendo algo a cambio de mi trabajo, entonces me quedo el tiempo necesario, además de un contrato laboral en el que me sienta parte de una empresa que me da y que yo doy”.

Una parte importante en la que concuerdan las entrevistadas es en la confianza que se les ha brindado para la realización de sus actividades y la flexibilidad que tienen a pesar de que no estén bajo un contrato laboral.

Se pudo apreciar que los puntos de vista son diversos y que los intereses de cada una varían de acuerdo su puesto y sobre todo a su propia personalidad de ahí sus diferentes formas de ver a la organización. En el apartado siguiente se exponen sus opiniones sobre el liderazgo.

#### **2.2.1.4 Lo que la Gente piensa Sobre el Liderazgo**

“El liderazgo es un comportamiento complejo y estratégico para la estructuración de una institución, representa la cultura organizacional y ostenta el poder; es una representación de un orden y de una manera de hacer las cosas”. (Serrano Rafael, 2001: p.46). El hablar sobre liderazgo muchas veces trae consigo temor a decir lo que en realidad se piensa sobre los jefes, ya que muchas veces se cree que habrá represalias por ello o incluso algún tipo de castigo. Hay que dejar claro que el liderazgo es solamente una representación de un orden y una manera de hacer las cosas y regular a la organización; por tanto es una capacidad de control que permite manipular la conducta ajena.

En opinión de las entrevistadas, “Brenda, es una persona que tiene mucho conocimiento, se le puede aprender en el trabajo laboral, es muy hábil, tiene la capacidad de resolver las cosas al instante, trata de mediar las cosas”, ...Paola, es mucho más fuerte de carácter y en la toma de decisiones”.

Las dos piensan que ambas directoras se complementan muy bien, les causan admiración en el ambiente laboral, porque son personas que poco a poco quieren que la agencia salga hacia delante. Además de que son personas accesibles que les brindan confianza y libertad de hacer su trabajo, siempre ha habido respeto, "...saben escuchar una propuesta aunque el trabajo tiene que estar a su modo a como ellas quieren que se saque".

Expuestos todos los elementos de la estructura formal nos podemos dar cuenta que la organización muchas veces no toma en cuenta el punto de vista de sus miembros, por tal razón es muy distante lo que dice ser en su estructura como en su funcionamiento es por ello que en el siguiente apartado se presentaran las expectativas de la organización.

### **2.3 Expectativas de PR Partnes**

Todas las organizaciones tienen expectativas y PRP no es la excepción, a pesar de que no tiene un plan anual que tenga determinadas sus metas a corto y largo plazo espera posicionarse dentro del mercado de las relaciones públicas, ser más competitiva, innovadora y seguir sirviendo como asesor de sus clientes actuales y darse a la tarea de prospección de más y ampliar su cartera.

Como ya se expuso, al no tener un ideario bien establecido, PRP tiene metas a corto y largo plazo, esto se pudo apreciar a lo largo de la investigación y a través de las entrevistadas. Entre sus metas a corto plazo, son estar bien consolidada como empresa formal, contar con un ideario y objetivos bien establecidos que le permitan tener una mejor apertura y expectativas en el mercado tan competitivo de las relaciones públicas.

Otra de sus metas es el crecimiento constante, que su cartera de clientes se vaya ampliando e ir abriendo sus áreas de especialización, es decir ser flexible en las demandas y necesidades de los clientes actuales y futuros, ofreciéndoles un servicio de calidad y resultados para su completa satisfacción. Mientras que a largo plazo quiere

colocarse entre las mejores agencias de relaciones públicas a nivel nacional, con un personal altamente capacitado que innove y desarrolle actividades que permitan el crecimiento en conjunto, tanto de la empresa como personal.

Una meta más, es seguir fomentando la ética profesional como valor principal entre sus miembros, además de irse introduciendo para que la sociedad en general sepa de su existencia y del trabajo que realiza, con ello ganarse el reconocimiento de ser una empresa cien por ciento mexicana en este mercado. No obstante para lograr todas estas metas será necesario enfrentar algunos problemas y obstáculos para una mejor consolidación como organización formal.

Como empresa joven PRP tiene la carencia de varios documentos formales que le reconocen ser hasta ahora una organización no formalizada, por ello a continuación se enlistan los problemas detectados a lo largo de la investigación, tanto aquellos detectados por la propia empresa, como los revelados por el investigador:

- Ideario definido que conozcan todos los empleados
- Objetivos constituidos que guíen el rumbo de la empresa
- Organigrama con puestos definidos
- Contrato laboral que defina derechos y obligaciones de los miembros
- Manuales de perfil de puestos y funciones
- Equipo tecnológico necesario y actualizado
- Instalaciones funcionales

Estos puntos requieren de una atención, no urgente pero quizá valiera la pena detenerse en la creación o implementación de ellos, para que la agencia pueda estar consolidada como empresa formal de servicio en relaciones públicas. Cada uno requiere su propia atención, por ello los planes de desarrollo podrían ayudar a dar solución. De ahí que durante la investigación se pudiera apreciar que PRP a pesar de su informalidad tiene un amplio mercado para seguirse desarrollando y creciendo, claro está debe

prestar atención a aquellos documentos que le puedan servir para una mejor estructura formal.

## **2.4 Diagnóstico de la Estructura de PRP**

Con lo expuesto en el desarrollo de este capítulo, es posible establecer un panorama general de la estructura formal de PRP.

Debido a su corta vida, la organización carece de todos aquellos documentos formales, sin embargo es sorprendente ver que sigue su desarrollo cotidiano a pesar de que muchas de las cosas que hace las hace al "vapor", es decir, aún se trabaja de manera empírica de ir sacando el trabajo al día para cumplir con las expectativas de los clientes.

A lo largo de este capítulo se detectaron varios problemas, PRP no está consolidada formalmente, en primer lugar carece de un ideario y objetivos bien desarrollados que sean conocidos por sus miembros, vale la pena resaltar que aunque estos no estén plasmados en papel de una u otra forma los integrantes saben cuales son, por ejemplo, todos comparten la idea de que el objetivo principal es la entera satisfacción del cliente, mostrada por los resultados que presentan en cada actividad que desarrollan. No obstante es necesario la creación formal de estos elementos pues le puede ayudar a tener una mejor apertura en el mercado.

Como ha quedado de manifiesto, PRP hasta hoy día no se ha conformado como organización estructurada, la carencia de un organigrama refleja la forma de trabajo que se hace día a día, de ir deduciendo cuales son los cargos y funciones que desempeñan quienes ahí laboran, sin tener bien claras y establecidas sus respectivas funciones en algún lugar, por lo que hay veces que el trabajo se llega a duplicar o no se sabe a ciencia cierta a quien hacerle caso al momento de tomar alguna decisión, lo que si se aprecia es la cooperación en el trabajo para poder alcanzar los objetivos inmediatos.

Un elemento más que permite ver la informalidad, es que no existe como tal un contrato laboral en el cual estén definidas las responsabilidades y obligaciones de los miembros, por lo que se está sujeto a dejar de pertenecer a PRP en cualquier momento, además de no tener todas aquellas prestaciones y remuneraciones que normalmente brindan las empresas.

De igual forma no existe un proceso de reclutamiento y selección de personal, éste es muy sencillo y se ha vuelto ya tradicional, ser parte de la empresa por "recomendación", además de que al momento del ingreso no hay una inducción y socialización todo se da prácticamente por sí sólo, porque el proceso de aprendizaje y adaptación es por el contacto con los compañeros de trabajo, la única "bienvenida" es un panorama general de que es la empresa, quienes la conforman, así como su respectivo lugar de trabajo y llenarlo de información del producto o cuenta por la cual estará al frente ya como parte del equipo de la agencia.

Quizá sería necesario poner cierta atención en ello, llevar a cabo un proceso de inducción que proporcione la empresa, tal vez generar algún material didáctico para fortalecer tal proceso y así el "nuevo integrante" se adapte con mayor facilidad.

Pero no todo es malo, existen cosas benéficas para los empleados, con el grado de profesionalización que los caracteriza y la motivación de trabajar sin ningún poder jerárquico por el cual estén con vigilancia estricta, ellos pueden trabajar con libertad debido a que existe el respeto a las iniciativas y creatividad propia. Por ello la estructura de autoridad racional-legal, le ayuda porque los integrantes reconocen las formas de trabajo que las directoras les imponen y al mismo tiempo las aceptan, sin embargo tanto empleados como directivos están abiertos a cualquier tipo de propuesta para mejorar los procesos de trabajo, por ello la consideración del estilo gerencial democrático.

Algunos aspectos que no hay que olvidar son las representaciones que tienen los miembros, sus aportaciones son importantes y enriquecedoras, porque permite ver como se sienten al formar parte de una empresa y la visión que tienen sobre su crecimiento dentro de ella, así como su percepción de la forma en como se lleva a cabo el trabajo diario.

Por tanto, se puede concluir que los miembros consideran necesario una formalidad en PRP, debido a que les beneficiaría a ambos, por un lado ellos tendrían un mejor nivel laboral y por el otro la empresa se abriría paso en el mercado de las relaciones públicas.

Después de la descripción y el análisis de la estructura formal de la organización, se puede asegurar que PRP surgió por la simple satisfacción de quienes la dirigen, puesto que carece de todos los documentos que permiten considerarla como una organización formalmente estructurada. Podríamos decir que estamos ante una organización no formal, que sin embargo existe y logra mantenerse, aunque lo recomendable es que se preste atención a ello para que pueda seguir trabajando pero de manera formal.

## **Capítulo 3**

# **FUNCIONAMIENTO, GRUPO Y ACTORES**

## **Capítulo 3**

### **FUNCIONAMIENTO, GRUPO Y ACTORES**

#### **3.1 Proceso, Problema y Diagnóstico**

En toda organización existen procesos, formales o reales, para llevar a cabo las actividades que cada una requiere de acuerdo al giro al que pertenecen. Por lo tanto, hay que entender que un "proceso" es el conjunto de acciones que se dan con el fin de que determinados factores interactúen entre sí, para obtener un determinado resultado.

El capítulo tiene por objetivo aplicar las principales técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación, para identificar y diagnosticar un problema detectado en la estructura o funcionamiento de la organización objeto de estudio, señalando la incidencia de los actores y grupos de ese problema.

Dentro de PRP hay una variedad de procesos que permiten llevar a cabo el trabajo de relaciones públicas y comunicación, aunque tales procesos regularmente tienen variantes para de lograr que el objeto final se cumpla esto porque las relaciones públicas son una actividad que tiene como característica principal ser flexible para tratar de obtener la buena voluntad entre el cliente y su público objetivo.

Al respecto, hay que dejar claro que los procesos de trabajo reales, se van ajustando a los tiempos, a la demanda, a la exigencia de los clientes y sobre todo porque PRP tiene que estar en constante flexibilidad, porque con su trabajo contribuye al crecimiento de otra. Desde tal perspectiva se hace una diferencia entre la estructura formal y el funcionamiento real, es decir, diferenciar cómo es que dice PRP que trabaja y cómo se hace en realidad el trabajo en las actividades cotidianas.

### **3.1.1 Diferencias entre Estructura Formal y Funcionamiento Real**

A través de las investigaciones en comunicación organizacional se demuestra que en las organizaciones existen diferencias entre el discurso formal de cómo es y la forma en que opera en su diario quehacer, es decir, por un lado dice ser una cosa y por el otro lo que en realidad hace como organización.

Las diferencias que hay entre lo ideal y lo real es lo que normalmente se identifican como problemas a resolver dentro de las organizaciones, todos ellos vinculados a la productividad, por lo que la eficacia y eficiencia están presentes en todo momento, debido a que el objetivo final desde la visión empresarial, es tener una relación favorable en el costo-beneficio.

Para establecer una diferencia, hay que dejar claro que lo formal está basado en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan la organización. Mientras que el funcionamiento real se emerge espontáneamente entre las personas que ocupan posiciones en la organización a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos, además de que comprende todos aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados internamente.

En el caso que nos ocupa, PRP como empresa de relaciones públicas y comunicación siempre tiene que ser flexible y tener la capacidad de estar en cambios constantes adaptándose a los requerimientos y exigencias de los clientes, por lo que el funcionamiento de la agencia por alguna u otra cosa tiene que modificarse e irse adaptando. Por ello, más adelante se presenta los pasos de todas las actividades que realiza, en él se pueden ver claramente las diferencias que se mencionan.

En la logística de la convocatoria de medios de comunicación a una conferencia de prensa, la estructura formal que existe es que sea una persona quien haga las actividades pertinentes (base de datos, mandar a hacer la invitación, envió y recepción

de la misma, confirmar asistencia), y dar seguimiento para evitar que el trabajo se duplique, o bien, incrementar los costos (llamadas telefónicas, impresiones, ensobretar, envío); sin embargo en el funcionamiento real por lo regular hay varias personas inmersas lo que implica ser menos eficientes, crear conflictos por tensión y poca comunicación y en otras duplicar las llamadas a una misma persona ocasionando molestias a los invitados en un mismo día.

Aunque la estructura formal y el funcionamiento real que hay en las organizaciones, se requiere tener una buena calidad en el servicio que se presta, así como evitar variaciones que influyan en los procesos y evitar todos aquellos retrasos para gozar de una productividad día a día, pero sobre todo lograr una satisfacción con el cliente por la atención y el trabajo que recibe por parte de la agencia.

### **3.1.2 Calidad y Variabilidad**

Para entender mejor el costo-beneficio que hay en las organizaciones, hay que detectar la calidad y la variabilidad en las acciones o en los pasos que se dan dentro de ellas con el propósito de que determinados factores interactúen entre sí y se logre tener un resultado óptimo.

Según, Emilio Martínez, en su libro, "Herramientas estadísticas básicas", desde el inicio de la historia humana, la calidad ha existido y se ha aplicado en los distintos momentos históricos, por ello la gestión para la calidad se basó en la inspección del producto por los consumidores. De ahí que poco a poco el concepto se haya ido adaptando debido a los cambios en las necesidades humanas. En la Revolución Industrial, la calidad se gestionó por medio de las habilidades de los artesanos, mismas que se complementaban con la inspección departamental y las auditorias de supervisión.

"La gestión científica", concepto adoptado por Taylor marcaba una separación entre la planeación y la ejecución, lo que hizo posible que hubiera un crecimiento de la

productividad, sin embargo el nuevo énfasis en la productividad tuvo un efecto negativo sobre la calidad. (Martínez, 1995: p.3). Con todo ello los directores de las fábricas optaron por considerar un equilibrio, es ahí donde la idea de un departamento central de inspección.

Con el paso de los años, el concepto de calidad ha ido tomando mayor importancia dentro de las organizaciones, por lo que su actividad central es reducir el riesgo de que los productos defectuosos lleguen a manos del cliente, todo ello reflejado en la "separación del producto bueno del malo".

La calidad, según Robbins, está relacionada con un total compromiso de la organización, un liderazgo activo, una participación de todos los miembros, fomento del trabajo en equipo hacia una gestión de calidad total, una toma de decisiones basada en datos y hechos objetivos y en un dominio del manejo de la información. "La Gestión de Calidad Total, es un instrumento en la disciplina de la administración que trata de mejorar la calidad del producto y/o servicio y aumentar la satisfacción del cliente mediante la reestructuración de las prácticas administrativas". (Robbins, 1999: p.443).

A partir de esta breve conceptualización del concepto de calidad, se puede entender que con ella se capacita a la empresa para aumentar la satisfacción del cliente, hacer productos vendibles, ser competitiva, incrementar la participación en el mercado, reducir los índices de error, la insatisfacción del cliente, aumentar los rendimientos y la capacidad, entre otros significados.

Tal apreciación deja ver que hoy por hoy las organizaciones debieran ser más eficientes en sus procesos de calidad, sobre todo en PRP porque siempre tiene que buscar las características del producto o marca para ver de que forma logra hacer una buena campaña de relaciones públicas, que satisfaga al cliente y al sector al que va dirigido, a fin de lograr ser más vendible, competitiva e incrementar su participación en el mercado; y por otro lado reducir los índices de error, la insatisfacción del cliente,

acortar el tiempo para introducir y posicionar aquellos productos para los cuales trabaja y para los nuevos en el mercado.

A la par con la calidad, la variabilidad en los procesos de trabajo también es importante, ya que con ella se pueden analizar las causas extraordinarias y comunes que suceden y que influyen en el proceso, es decir, buscar que el producto o servicio siempre sea de excelencia. Por variabilidad hay que entender las variaciones que existen en un proceso dentro de la organización, es decir, elementos que influyen de un modo o de otro en el proceso, por lo que hay que tener la capacidad para "hacer lo indicado" e igualmente para reducir el mínimo de recursos usados y "hacer las cosas bien". (Robbins, 1987: p.439). En general son las acciones o pasos que se dan a fin de que determinados factores interactúen entre sí y logren obtener un resultado.

Con la explicación de ambos conceptos, se parte entonces a presentar los procesos problemáticos que tiene PRP para identificar la calidad y variabilidad en su desarrollo como empresa de servicio.

### **3.1.3 Procesos Problemáticos en la Organización**

En este apartado se presentan los procesos problemáticos del trabajo de la agencia, de igual forma se hace una elección de uno de ellos, mismo que es una de las actividades principales de relaciones públicas que se realiza para llevar a cabo una conferencia de prensa, se escogió tal problema debido a que es en este proceso en donde se refleja el trabajo que realiza como agencia de servicio, y es una de las actividades por las cuales el cliente necesita del apoyo de una agencia de relaciones públicas para llevarlo a cabo.

En todas las organizaciones de una u otra forma hay problemas que retrasan los procesos de trabajo y la producción dentro de ellas. PRP no es la excepción, porque existen problemas para desarrollar el trabajo que desempeña. Entre sus principales problemas está la poca infraestructura que tiene para trabajar, es decir, la falta de

equipo necesario y funcional que agilice el trabajo. De igual forma, la falta y delimitación de responsabilidades hace que exista una duplicidad en el trabajo y poca productividad; un problema más es la escasa capacitación del personal para cubrir ciertos puestos dentro de la organización.

En el capítulo anterior se presentó el flujograma del proceso formal que lleva la agencia. Por lo que el paso a medir se considera que tiene una serie de implicaciones temporales, económicas y psicológicas, cada una de ellas de alguna manera influyen en el éxito que vaya a tener el evento, pero sobre todo lograr la satisfacción del cliente con el trabajo que se hace y por los resultados obtenidos.

En lo que se refiere al aspecto temporal, éste es un factor que de alguna manera tiene que ver con el inicio del proceso, simple hecho de no tener la información necesaria y el diseño de la invitación puede ocasionar retrasos en la distribución y entrega de la misma. Otro aspecto, es el costo económico debido a que se tiene que hacer llegar las invitaciones por distintos medios, mail, fax, mensajería, a fin de que el reportero, editor, jefe de información, estén enterados con anticipación del evento que se va a realizar. Todo este paso implica costos de papel, impresión, costo de mensajería, calidad y tiempo de entrega, sin olvidar las llamadas telefónicas para enviar fax, confirmar la recepción y posteriormente confirmación de asistencia del medio, incluso llamadas a números celulares, para hacer un contacto directo con la persona invitada.

Aunque los costos psicológicos no se pueden llegar a medir, en algún momento, la actividad de relaciones públicas es constantemente una actividad de "estómago", es decir, se trabaja bajo presión, con tensión por estar en la espera de que lleguen los medios convocados, y así tener la certeza de que el trabajo se hizo bien.

Los factores antes mencionados están completamente ligados a los costos psicológicos, porque hay un desgaste en el personal para hacer todo el envío, checar

detalles para que el evento salga bien, tener bien ubicado el lugar, los voceros que participarán, la información que se dará, así como los promocionales si es que se van a dar; y sobre todo el desgaste para la confirmación y en caso de no haber recibido la invitación volverla a enviar e insistir para que el tema les sea interesante y atractivo para que asistan.

Dentro de los costos anteriores, se tiene una relación del costo y beneficio, es decir hacer redituable todo el trabajo que se hace en la convocatoria para que la agencia se vea beneficiada por la amplia cobertura de medios y posteriormente por las notas publicadas del evento.

En general, un problema en el cual están inmersos todos los costos antes mencionados, es la convocatoria de medios de comunicación, se trata entonces de representar cualitativamente los costos que implica para la agencia, por ello en este apartado el problema que afecta son algunas pérdidas temporales, económicas y desgaste humano y psicológico de los miembros, mismos que serán presentados para una mayor comprensión.

Una vez expuestos los problemas que PRP tiene en sus tareas cotidianas, se presentan de forma esquemática, los pasos que hace para cumplir como agencia de servicio.

### **3.1.4 Aplicación de Diagramas de Flujo**

Las actividades que realiza se hacen mediante un proceso largo en el que participan el área específica de acuerdo al cliente y los miembros que la integran. En primer lugar hay que precisar que es un "proceso", se define como el conjunto de pasos o acciones que se dan con el fin de que determinados factores interactúen para obtener un resultado.

Tan es así que se presenta el proceso de trabajo que sigue la organización, para contribuir con el cliente a posicionar o dar a conocer un producto o servicio. De igual forma, más adelante se hacen algunas comparaciones entre los diagramas de flujo real e ideal.

De acuerdo a Emilio Martínez, un diagrama de flujo "es una representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso, provee una excelente documentación de un programa y puede ser una herramienta útil para examinar como se relacionan unos con otros los pasos de un proceso". (Martínez, 1995: p.9). Se recurre a tal técnica, porque permite ver la trayectoria que tiene en sus diferentes actividades, lo que ayuda a descubrir ciertos vacíos en sus procesos de producción, que por lo general es donde se detectan los problemas y quizá donde sea necesario poner atención para un mejor desarrollo productivo.

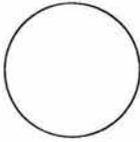
A continuación se presenta el proceso a medir, el cual tiene como finalidad cumplir con los objetivos de los clientes, posicionar un servicio y/o producto. Hay que señalar que ambos diagramas son una apreciación del investigador como parte de la organización y son presentados a fin de hacer una comparación entre ellos y hacer un análisis de los pasos que cada uno muestra en tales actividades de relaciones públicas.

#### **3.1.4.1 Diagrama de Flujo Formal**

Hay que dejar claro que en PRP no existe formalmente ningún tipo de manual que indique cuáles son o cómo se tienen que llevar a cabo las actividades internamente. Por tanto, en este apartado del reporte se presenta un diagrama de flujo formal mediante el cual se cumple cada paso sin contratiempos.

Las actividades que desarrolla PRP en el proceso de trabajo formal, ayudan a entender con claridad el proceso de producción, que va desde el inicio de la campaña de relaciones públicas hasta la realización de actividades complementarias que ayudan a posicionar o vender al producto o servicio. Entonces para una mayor comprensión de

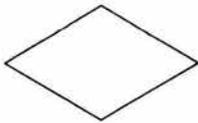
toda esta información, aquí se presentan los diagramas de flujo. No obstante antes se presenta la simbología utilizada:



Círculo: Inicio o Fin del Proceso



Cuadro: Paso del Proceso



Rombo: Toma de Decisión

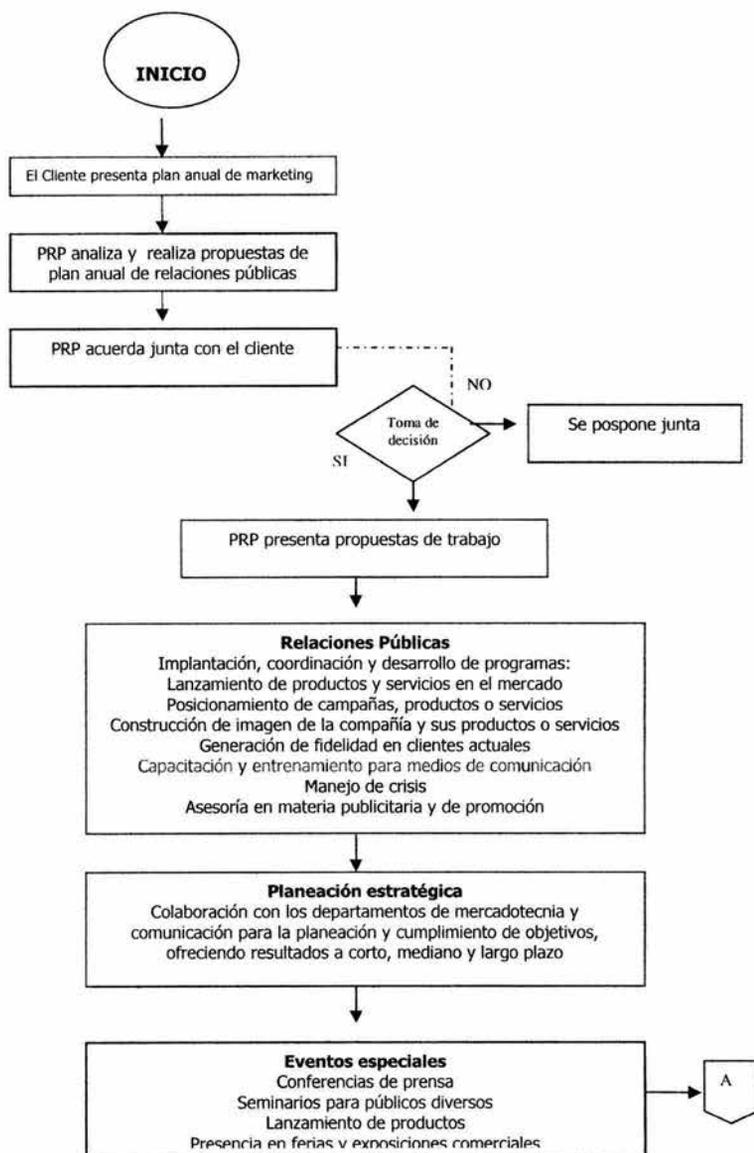


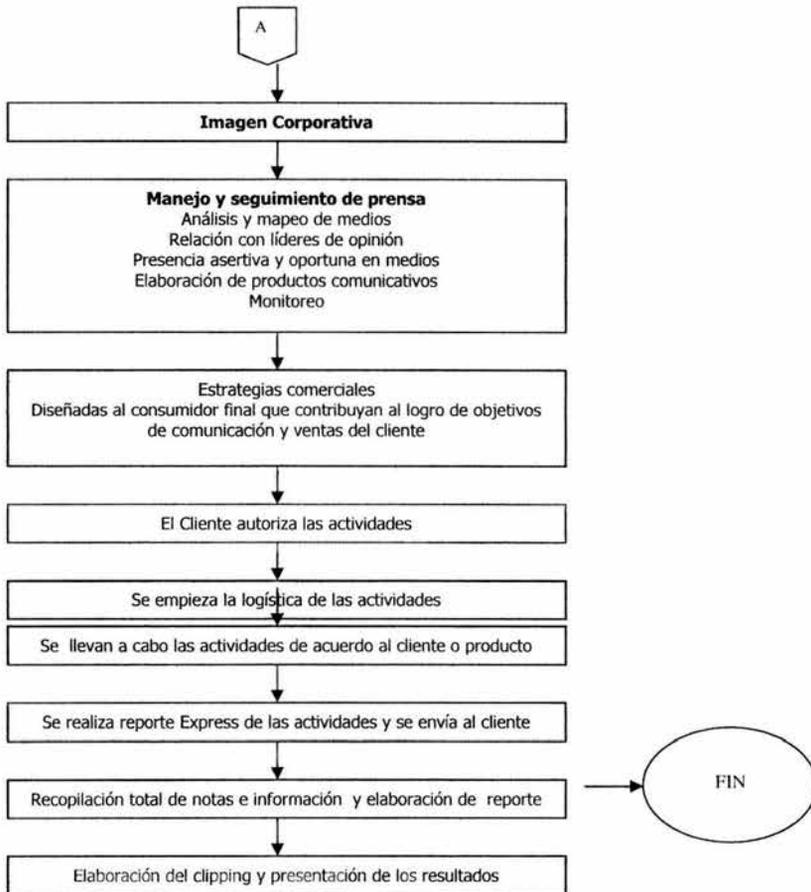
Conector fuera de la



Flecha: Flujo del Proceso

Enseguida se presentan los diagramas con los pasos más importantes de las actividades que realiza PRP como agencia consultora y de servicio:

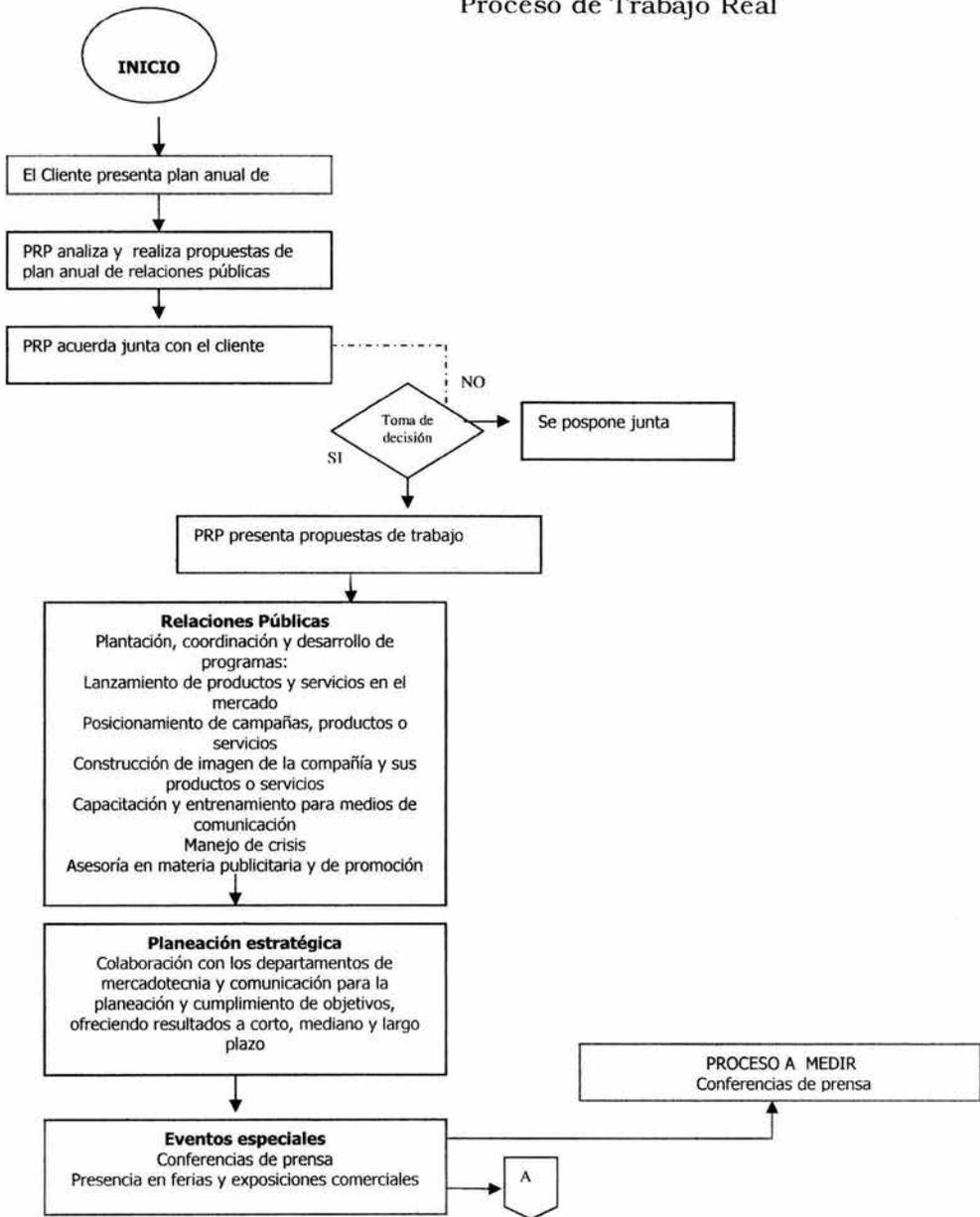


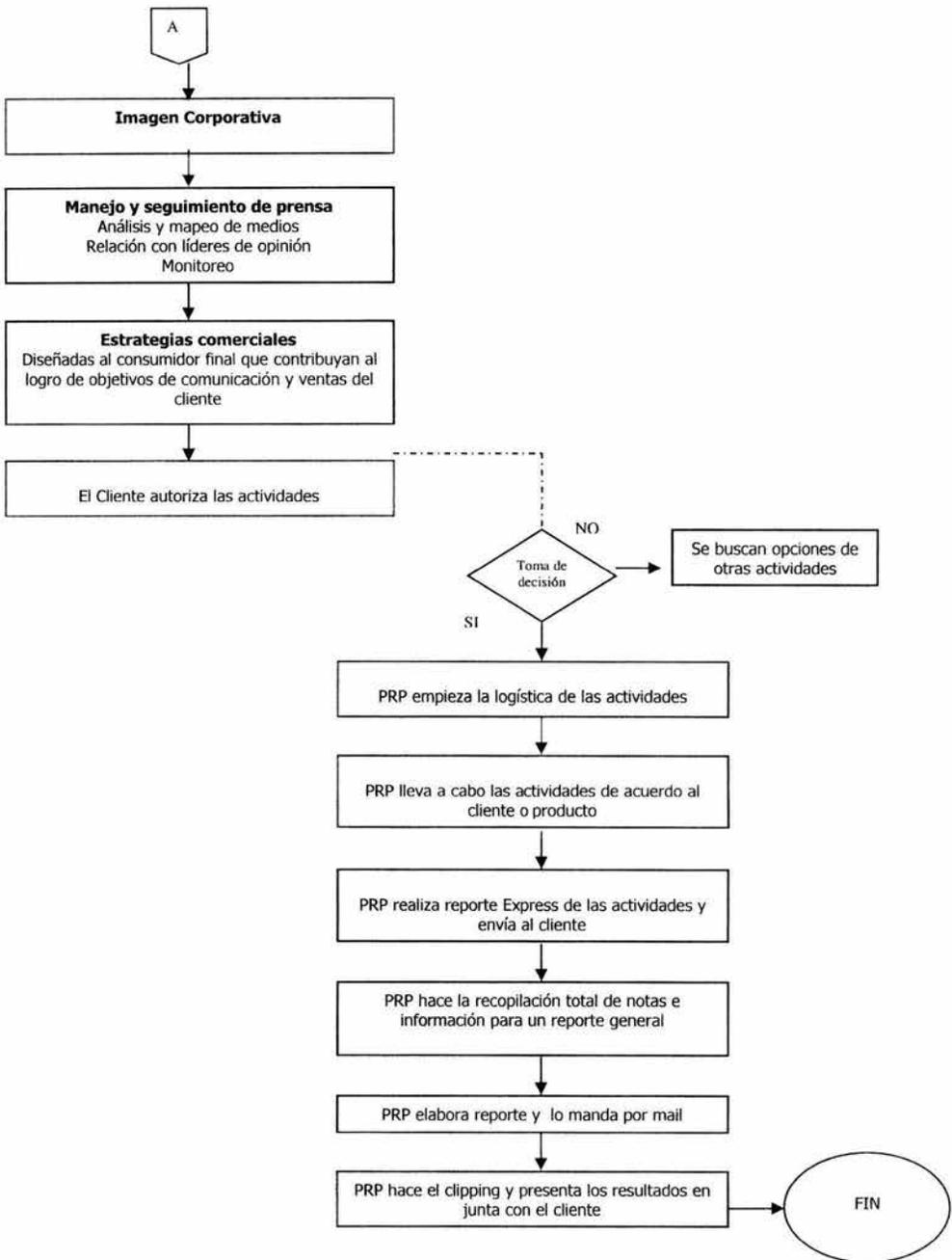


### 3.1.4.2 Diagrama de Flujo Real

El diagrama que enseguida se presenta es el trabajo real que se hace en PRP, por ello se considera que el flujograma real es el siguiente:

Proceso de Trabajo Real





### **3.1.4.3 Diferencias entre Diagramas de Flujo**

Una vez presentados ambos procesos de trabajo formal y real mediante sus respectivos diagramas, se observó que todos los pasos se cumplen para llevar a cabo las actividades de relaciones públicas. Los dos muestran con claridad que hay un proceso continuo para el cumplimiento del siguiente paso y por supuesto para el objetivo final. Sin embargo, aún cuando se realizan todos los pasos, se observa que hay ciertos retrasos desde un inicio del proceso, es decir las juntas que se dan con el cliente son semanales y en ocasiones son muy largas, incluso algunas veces los miembros de PRP acuden a las oficinas del cliente y en ese momento se cancela ó se pospone, lo que ocasiona que haya una perdida en la productividad de la agencia por el tiempo que el personal está fuera de ella.

De igual forma, se observa que suceden los mismos retrasos en el momento en que se pide la autorización para llevar a cabo tanto las actividades de relaciones públicas como las complementarias, debido a que se tienen que analizar costos y beneficios que traerán para la marca, incluso buscar otras actividades que no generen muchos gastos y si beneficios.

Otro paso que pareciera diferente, incluso negativo es al momento en que se envía el reporte general por mail, mismo que posteriormente se imprime, engargola o se pone en carpeta para que las responsables de la marca acudan con el cliente a presentar los resultados obtenidos, así como el status del producto y quizá algunas nuevas propuestas de trabajo.

Una variación que existe en el proceso, es que se mencionan eventos especiales que en realidad no todos se llevan a cabo, tan es así que por eso se analizará la convocatoria a la conferencia porque es una actividad constante que se realiza.

Luego de las diferencias entre los diagramas de flujo hay que resaltar que los actores tienen una participación constante en cada paso, por ello se podría decir que los

problemas detectados no sólo se derivan de asuntos de productividad y de la organización que éstos tienen al interior, sino también de sus propias características personales, biológicas, de sus percepciones, del trabajo, entre otros muchos elementos que los conforman y hacen posible que la organización exista y siga funcionando.

Se llevó a cabo una medición de uno de los pasos del proceso a fin de poder identificar el número de veces en que se realiza una misma actividad o alguna incidencia en el proceso de producción de PRP. Al momento de hacer una convocatoria de medios, implica llevar a cabo una logística que tiene que ver en primera instancia, con la elaboración de una base de datos bien construida (con nombres, direcciones, teléfonos, mail, de las personas a quienes se les va hacer llegar tal invitación), este primer punto es de suma importancia, porque si se entrega la invitación a la persona errónea puede ocasionar que no se tenga la presencia del medio. Igualmente hay una pérdida económica en la impresión y envío de la misma hasta tener la certeza de que se recibió y confirmar la asistencia del medio.

A través de tal medición, se recabarán datos importantes que reflejen las pérdidas y el mal trabajo de la agencia y con ello el descontento del cliente. Así en el siguiente punto se explica el por qué de las hojas de inspección y la ayuda que nos proporciona.

### **3.1.5 Hojas de Inspección**

Identificadas las diferencias existentes entre ambos flujogramas, en este punto se presentan los diseños de las hojas de inspección, para medir el paso antes mencionado. La hoja de inspección, es una herramienta estadística que permite reunir datos basados en la observación de las muestras con el fin de detectar el número de veces o incidencias en que se registra un evento. Este el punto lógico de inicio de la mayoría de los ciclos de solución de problemas. (Martínez, 1995: p.10).

El objetivo general de las hojas de inspección es cuantificar las variaciones de los costos y tiempos que se registran durante algún proceso de las actividades que realiza la agencia, así en primer lugar detectar los pasos en donde se producen tales retardos y costos, para posteriormente señalar las causas y sugerir algunas posibles soluciones.

Con tal herramienta estadística, se elaboraron tres hojas de inspección aplicadas durante dos semanas, del 15 al 26 de abril de 2004. En la primera se registró el número de días de retraso para la elaboración de la invitación, es decir la información de fecha, hora y lugar, diseño, impresión y distribución, a fin de identificar los días de retraso que harán que el evento en algún momento no tenga el éxito que se espera.

El periodo de observación se fijo en dos semanas, periodo en que se hace toda la logística de convocatoria de medios. Se determino tal proceso debido a la importancia que tiene dentro del trabajo de PRP y porque refleja que tan provechoso es para el cliente contar con una agencia de relaciones públicas.

La segunda hoja permitirá identificar los costos económicos al momento de hacer la convocatoria de medios de comunicación a la conferencia de prensa. En esta hoja se cuantifica por día que tantas veces se hacen envíos por mail, por fax y entrega por mensajería. Con tal registro se observa cuantas veces se localiza a una misma persona para hacerle llegar la invitación.

Por último, la tercera hoja registra el total de costos de Internet, llamadas locales o de larga distancia y a celular para confirmar la recepción y en su caso reenviar la invitación o hablar para que el invitado tenga presente el evento y así poder confirmar su asistencia. Por medio de este registro se observan las veces en que se localiza a una misma persona durante un mismo día.

En todos los casos, la información registrada en las hojas de inspección tiene como base los reportes que se generaron del evento analizado, mismos que

posteriormente se le presentan y entregan al cliente para que tenga conocimiento del trabajo que hizo PRP y de los resultados que se lograron.

Enseguida se presentan las hojas de inspección para una mayor comprensión del problema analizado así como los resultados obtenidos de éste.

### **3.1.5.1 Resultados de las Hojas de Inspección**

Los datos recabados en las hojas de inspección, permiten ver el número de veces en que se realiza una misma actividad, de igual forma el retraso de un paso, elaborar la invitación, que posteriormente trae como consecuencia un costo elevado en la entrega de la misma para el evento.

En las siguientes tablas se observa gráficamente la acumulación de retrasos que sufre el proceso de producción, mediante el cual se hace la logística de una conferencia de prensa realizada por PRP, en la cual están involucradas la ejecutiva y asistente, quienes comparten responsabilidad de que el evento tenga éxito.

Proceso medido: Convocatoria de Medios de Comunicación para Conferencia de Prensa:

#### **1er. PROBLEMA: Elaboración de invitaciones**

No.	Proceso	Tiempo Ideal	Tiempo Real	Diferencia
1	Información	10 días	15 días	5 días
2	Diseño	7 días	10 días	3 días
3	Impresión	3 días	5 días	2 días
4	Distribución	1 días	2 días	1 días

**2do. PROBLEMA: Envío y entrega**

No.	Proceso	Semana					
		19	20	21	22	23	Total
1	Tecnología						
	Envío por mail	1	1	0	1	1	4
	Envío por fax	0	1	0	1	0	2
	Impresión en papel	1	0	0	0	0	1
2	Mensajería						Diferencia
	Costo de entrega	\$48	\$37	\$25			\$23
	Calidad del servicio	Express	Urgente	Normal			
	Tiempo de entrega	1 día	2 días	3-5 días			4 días

**3er. PROBLEMA: Confirmar recepción de la invitación**

No.	Proceso	Semana					
		19	20	21	22	23	Total
1	Llamadas telefónicas	1	1	2	0	2	4
2	Llamadas a celular	0	0	1	0	1	2
3	Envío por mail	1	1	0	0	1	3
4	Llamadas a fax	0	0	1	0	1	2

**3.1.5.2 Análisis de los Resultados Hojas de Inspección**

En esta parte del reporte se presenta la interpretación de los datos obtenidos en las tres hojas de inspección, con el propósito de conocer las variaciones del retraso en la

logística de la invitación a la conferencia de prensa. Con las hojas de inspección se puede comprender la frecuencia con que ocurre una misma actividad en el proceso medido.

En la primera hoja, el problema es la elaboración de la invitación, en ella se ven las pérdidas por días de retraso, al no tener la información del lugar, fecha, hora, así como los nombres de los médicos participantes y voceros que darán la ponencia, no se puede elaborar; todos estos elementos van haciendo que el diseño, impresión y distribución se vayan retrasando y no llegue ésta a tiempo a los medios de comunicación trayendo como consecuencia la poca asistencia de ellos, así como que no haya publicaciones, entrevistas y que el tema no se dé a conocer a la prensa, dichas consecuencias son pérdidas económicas para PRP porque se llega a reducir el pago de la iguala mensual o la pérdida de la cuenta y sobre todo las pérdidas que la empresa le ocasiona a su cliente.

En la segunda hoja, envío y entrega, se observan las veces en que se envía una invitación a un mismo medio de comunicación por diferentes medios hasta tener la certeza de que la han recibido, ocasionando costos económicos, y a pesar de que los psicológicos no se pueden llegar a medir en algún momento es bastante el desgaste que tiene el actor responsable, ya que tiene que enviarla por mail, fax y mensajería, este paso implica más desgaste ya que se tiene que tener una base de datos actualizada, se insiste en ello porque en los medios constantemente hay cambios de personas, luego ensobretar, etiquetar, y buscar un proveedor que brinde el mejor servicio y que no salga tan caro hacer el envío.

En esa misma tabla se encuentra el envío por mensajería, en ella vemos los costos que se tienen que asumir por el retraso que se va teniendo desde la elaboración de la misma, a fin de que llegue a tiempo y el evento pueda ser cubierto por el medio; se insiste en que llegue a tiempo, porque hay mucha demanda de eventos que tienen los editores, jefes de información, reporteros, etc., que tienen que estar informados

mínimo con cinco días antes del evento para que puedan agendarlo con tiempo y cubrirlo.

Por último, en la tercera hoja, se presentan las veces que se hacen llamadas por día para confirmar la recepción de la invitación y en algunas ocasiones confirmar la asistencia del medio, pese a que esta es la actividad en la cual se tienen contemplados los costos que genera dentro de la iguala mensual, hay ocasiones en que se tienen que hacer más de tres llamadas para confirmar la recepción, es ahí donde PRP paga elevadas cantidades en recibos telefónicos y más aún si son llamada a números celulares.

Así como la hoja de inspección permite ver en que momento se realiza una misma actividad a fin de ver los costos económicos que ello implica, con un Diagrama de Causa-efecto se puede ampliar un poco más esta visión.

### **3.1.6 Diagrama de Causa-Efecto**

Una herramienta más que puede ayuda a comprender un poco más el proceso medido, es del diagrama de causas de los problemas, "representa la relación entre algún efecto y todas las posibles causas que lo influyen" (Martínez, 1995: p.14). Con el diagrama podemos identificar las diferentes causas que afectan el proceso medido, mismas que están sumamente relacionadas unas con otras.

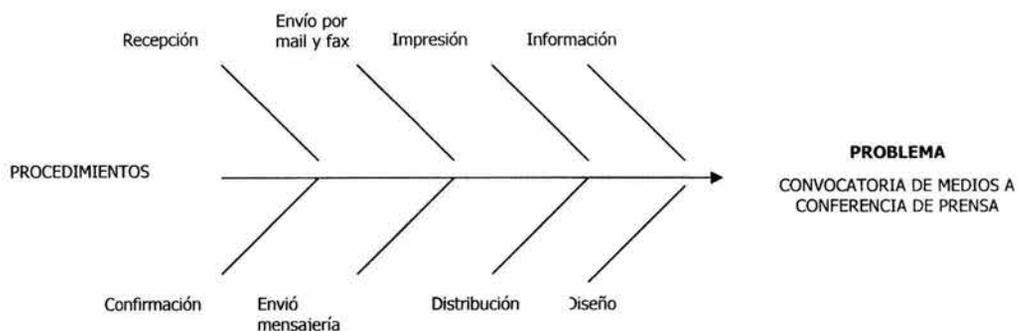


Fig. 8. Diagrama de Causa-Efecto del Problema medido

En el diagrama vemos que el problema es la convocatoria de medios, en él hay muchas causas que influyen para que el evento pueda salir mal, la principal causa que sucede es que si no se tiene la información que se requiere a tiempo para hacer el diseño de la invitación, imprimir y distribuir, al momento de hacer el envío por parte de la agencia se van perdiendo días, así como la entrega y recepción de la misma.

Todas estas causas pueden ser un factor para no tener un evento con una buena cobertura de la prensa, así como no tener notas generadas, entrevistas a los voceros, todo hace ver un mal trabajo realizado por PRP y un descontento con el cliente, esa es una de las razones por las cuales está contratada la agencia, para ayudar a otra empresa a posicionar o lanzar un producto a través de la organización de eventos como éste.

### **3.1.7 Diagnóstico del Funcionamiento**

Con la interpretación del registro de las hojas de inspección, las cuales reflejan en números el problema elegido, enseguida se infieren las implicaciones económicas que tiene tal problema para la organización, vinculado a los conceptos de costo-beneficio, variabilidad y calidad, así como eficacia y eficiencia, entre otros.

Al mismo tiempo con tales conceptos se pretende identificar los costos que dicho problema tiene para la organización y tratar de resolverlo, a fin de contribuir en un mejor aprovechamiento de los recursos tecnológicos y humanos.

Considerando que las personas dentro de una organización traen consigo un cúmulo de ideas o experiencias, las cuales en ocasiones se enfrentan a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: la comunicación, el liderazgo, la productividad, las relaciones con los demás miembros, la capacitación, entre otros factores; lleva a plantear que el clima organizacional se conforma con las coincidencias o discrepancias que existen entre estos elementos por lo que es otro elemento a considerar en el análisis del funcionamiento de la organización.

### **3.1.7.1 Costo-Beneficio para la Organización**

En toda organización se busca llevar a cabo procesos productivos, que le permitan ser a la organización funcional dentro del mercado en el que se desenvuelve.

Con las hojas de inspección se pueden observar los costos que representa para PRP, no tener a tiempo las invitaciones para enviarlas por mensajería, lo que refleja un costo aproximado de veinte pesos por invitación enviada en servicio Express, al igual que los días, dos o tres, en que lleguen al destinatario, ocasionando la poca presencia de medios en tal evento.

De igual forma, se incrementan los costos en los recibos de teléfonos porque se tiene que hacer un envío por fax, posteriormente confirmar que se recibió y por último confirmar la recepción de la misma, poco a poco en algún momento las cantidades a pagar se elevan a pesar de que ya se tiene previsto este gasto dentro de la iguala mensual que paga el cliente por el servicio de la agencia.

Dentro de los costos - beneficios que tiene la organización, están el trabajo hecho con calidad y rapidez, mismo que se ve reflejado en un evento con cobertura de prensa y subsiguiente con publicaciones del tema, pero sobre todo por seguir conservando las cuentas que se tienen y a la vez incrementan la cartera de clientes; sin embargo por otro lado si no hay una buena convocatoria puede ocasionar que el cliente deje de necesitar el servicio.

El costo-beneficio que tiene PRP de acuerdo con el problema medido, es la certeza de que al entregar a tiempo la invitación o bien informar sobre él, será benéfico puesto que habrá una gran cobertura de medios y mejor aún publicaciones, que en realidad eso es lo que se busca como agencia de relaciones públicas, espacios de difusión gratuitos para dar a conocer el producto o servicio o en esta cosa crear una cultura de la salud.

Dentro de todos los procesos que realiza PRP, y cualquier organización, se necesita de excelente calidad para ser más productiva y a la par evitar todas aquellas variabilidades que pudieran afectar el desarrollo de la misma.

### **3.1.7.2 Variabilidad y Calidad en el Proceso Medido**

Una vez definidos los conceptos, se observa que existen variaciones en la logística de la conferencia de prensa, situación que se ve desde que se solicita la información para mandar hacer las invitaciones. Aunque la totalidad de los pasos y procesos se cumplen al momento de hacer toda la logística. Los resultados de las hojas de inspección dejan ver que estos corren con cierto retraso, el cual se va poco a poco acumulando conforme avanza en el proceso.

Tales variaciones y desviaciones tienen implicaciones para la organización, que pasan por costos económicos, materiales y humanos, mismos que repercuten en la calidad del servicio y en la eficacia y eficiencia del servicio que brinda PRP a sus clientes.

Por medio de las hojas, se identificó los retrasos para la convocatoria, por ello no se puede hablar de una gestión de calidad total, que desde un inicio del proceso se registran retrasos que son acumulativos conforme pasan los días, es aquí en donde se encuentra presente el elemento humano, del se hablará más adelante.

Al hablar de calidad en el proceso analizado, van inmersos la eficacia y eficiencia. El primero hay que entenderlo como la capacidad que tiene la organización para determinar los objetivos adecuados, mientras que la eficiencia es la capacidad de reducir al mínimo los recursos para alcanzar los objetivos organizacionales.

Bajo esta lógica y con el problema medido, se puede considerar a PRP como eficiente porque hace un trabajo de calidad que permite tener satisfecho al cliente, sin embargo con los retrasos que demuestran las hojas, se refleja que no se pueden aprovechar al máximo los recursos con los que dispone, por ello, aunque suene

paradójico, no es eficiente. Tan es así que hay ocasiones en que tiene que buscar la variabilidad, es decir para convocar a los medios no solo se cierra a una opción, por el contrario se remite a otros elementos y pasos para lograr un resultado.

La eficacia está relacionada con el aprovechamiento al máximo de todos los recursos. De ahí que los retrasos marcados en días, la información requerida, la impresión y distribución, así como la entrega y recepción de la invitación, y posteriormente el resultado final de la convocatoria que hay en el evento, se concluyó que necesita tener todo a tiempo para conseguir un evento satisfactorio - la conferencia de Siemens-Exider el 26 de abril - da muestra de que PRP trabaja con eficiencia.

### **3.1.7.3 Costos de la Calidad en la Organización**

Dentro de las organizaciones, el concepto de calidad esta inmerso en el diseño, implementación, operación y mantenimiento de los sistemas de calidad. Por ello los costos se ven reflejados en el continuo desempeño por lograr una calidad en el servicio que presta la agencia y tener el éxito que hasta hoy día ha tenido.

PRP está en todo momento obligada a dar un servicio de calidad, depende de ello para seguir conservando a sus clientes y al mismo tiempo conseguir más; sin embargo, si en algún momento esta calidad no satisface al cliente, puede llegar a prescindir del servicio de la agencia.

A ciencia cierta no se conocen los costos económicos que tiene PRP a momento de que un cliente decide dejar de trabajar con ella; sin embargo se puede decir que aproximadamente hay una pérdida de 30 a 70 mil pesos mensuales por cada cuenta que pierde, lo que ocasiona que si no se da un servicio eficiente y excelente al cliente deja la agencia y esto provoca desestabilidad económica que quizá provocaría si nos vamos más allá, la pérdida de clientes y podría hacer que desapareciera o que se uniera a otra agencia grande y reconocida.

Si bien es cierto que existen costos ineludibles debido a que no se tienen procesos productivos que guíen la finalidad de ellos. En el reporte de las hojas, se plantearon tres tipos de costos: económico, todas aquellas pérdidas en dinero que tiene la agencia; materiales falta de insumos y productos que puede desarrollar para ser más competitiva y por último, los psicológicos o humanos, están vinculados con la satisfacción e insatisfacción de las necesidades emocionales, inversión del tiempo, esfuerzo, preparación, entre otros.

El identificar el funcionamiento real de la organización, nos lleva a identificar el factor esencial que en ella se desenvuelve, los actores.

### **3.2 Los Actores**

Dentro de las organizaciones el papel que desempeñan los actores es relevante, son ellos los que contribuyen al crecimiento y desarrollo de la empresa, el trabajo constante que realizan individual y colectivamente hace que haya una eficacia y eficiencia en todos aquellos procesos internos para alcanzar la productividad de la organización.

#### **3.2.1 Importancia del Actor en el Funcionamiento de los Procesos**

En la sociedad moderna, el hombre solo es incapaz de satisfacer sus necesidades y deseos, de ahí la importancia de organizarse, porque en la medida en que varios individuos unen sus esfuerzos descubren que juntos pueden hacer más cosas que individualmente, con ello satisfacer de una manera más óptima sus necesidades dentro de la organización a la que pertenecen.

Un claro ejemplo de lo antes mencionado son todas aquellas organizaciones mexicanas en las cuales los miembros se conjuntan y coordinan sus actividades a fin de llegar a un fin específico y al mismo tiempo satisfacer sus necesidades individuales. Por

ello la idea que subyace en el concepto de organización es la del esfuerzo coordinado para la ayuda mutua.

“Las organizaciones aparecen cuando un conjunto de personas pretenden conseguir una meta. Sin personas no hay organización, pero si estas personas no pretenden algún objetivo no forman una organización”. (Ruíz Olabuenaga, 1995: p.423). Con ello se puede decir que el funcionamiento de la organización se debe a las características propias de los actores que la forman, cada uno tiene su propia representación de las cosas y actúan de acuerdo a ello, sin embargo no actúan con amplia libertad debido a que la organización es un sistema que tiene ciertas normas que deben cumplirse.

Dentro de PRP y sobre todo en el problema medido, los actores tienen una participación constante, son ellos los que van marcando las exigencias y pautas con los proveedores para tener un evento favorable, al igual que con los medios de comunicación y con el cliente.

Sin duda alguna, los puestos que cada uno de los actores tiene dentro de la organización son determinantes en las funciones o actividades que llevan a cabo dentro de ella, y que depende de su puesto hacen determinadas cosas.

### **3.2.2 Puestos asumidos por los Actores**

Todo comportamiento de algún modo está basado por nuestra propia personalidad y por las experiencias de aprendizaje por las que hemos pasado. Tan es así que por medio del problema medido podremos encontrar y analizar aquellas variables que tienen un impacto en la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción del empleado.

Dentro de PRP los puestos de los actores están determinados por el tipo de experiencia que tienen en el mercado de las relaciones públicas y paralelamente de ahí se determinan las actividades que desempeña cada uno y al mismo tiempo las responsabilidades que en su momento asumen.

Los puestos que ocupan los actores tienen mucho que ver con las actividades que realizan en el problema analizado, por ello hay que presentar los puestos y sus funciones, a fin de entender la importancia y participación que tiene cada uno dentro de tal proceso.

En la convocatoria de medios a una conferencia de prensa, intervienen cuatro actores, mismos que enseguida se presentan:

La directora de Cuenta.- sirve como el enlace entre el cliente y la organización, ella coordina la ejecución de todas las actividades. Se asume como la persona más apta y con amplia experiencia para las labores que desempeña, hay ocasiones en que su sentir es que las otras personas no tienen la misma capacidad para el trabajo que se realiza, tal situación se percibe y se observa por el trato que le da a los demás integrantes y a los proveedores, incluso llega a ser grosera.

La ejecutiva de cuenta.- participa directamente con ella, es quien tiene un contacto directo con los distintos proveedores a fin de agilizar y detallar cada uno de los elementos que se requieran al momento de ir desarrollando el trabajo. En ocasiones no es muy bien aceptada por la directora, ambas son de carácter fuerte e impositivo, tiene capacidad de mediar y negociar, sabe tratar a las personas, además tiene capacidad para dar pronta solución a los problemas que se presenten.

Las asistentes.- realizan y actualizan las bases de datos para eficientar el envío de la invitación por todos los distintos recursos que se utilizan, son ellas las que hacen la convocatoria de medios y posteriormente confirma la asistencia al evento. La primera

asistente, por el poco tiempo que tiene en la empresa su carácter es débil, eso la hace entrar en confusión por nos saber a quien hacerle caso si a la directora o a la ejecutiva, tiene la capacidad de trabajo en equipo, desempeñar las actividades que le corresponden. La segunda, tiene más contacto con los medios de comunicación, debido al tiempo que tiene en la empresa, es responsable, además de tener capacidad de aprendizaje, asume sus responsabilidades y trabajo en equipo.

A pesar de que cada una tiene un puesto y funciones distintas, el trabajo regularmente se realiza en equipo, incluso llega a suceder que en algún momento todos los actores participantes tienen que hacer de todo. Cabe señalar que tienen la libertad para la toma de decisiones y así enriquecer el trabajo y hacerlo más productivo. Enseguida se describen algunas características y atributos de la personalidad de los actores en el problema medido.

### **3.2.3 Características Base**

En el caso que nos ocupa, la logística de “una conferencia de prensa”, es un proceso que tiene algunas variables a considerar como la de los actores participantes, las dividiremos en: biológicas e intelectuales.

De acuerdo con Stephen Robbins, todo nuestro comportamiento está de algún modo modelado por nuestra personalidad y las expectativas de aprendizaje por las que hemos pasado. Es así como las características biográficas, habilidades, personalidad y aprendizaje tienen efecto sobre el desempeño y la satisfacción de los actores.

En el proceso que nos ocupa en este apartado, el evento sobre la trayectoria de Siemens México festejando su 110 aniversario de existencia, presentando lo más innovador en un tren “Exider”, exposición ambulante con lo más sobresaliente en tecnología, automatización, energía, telecomunicaciones, equipo médico ha recorrido el Mundo y por esta vez llegó a México.

Todo el proyecto es dar a conocer la importancia de tal empresa en el desarrollo del país. En él participaron las siguientes personas del área de consumo de PRP: la directora, la ejecutiva de cuenta y las asistentes.

El proceso realizado es más o menos el siguiente: la directora y ejecutiva, tienen junta con el cliente para saber cuál es el trabajo que se va a realizar, las exigencias del mismo, los presupuestos para facilitar el trabajo, las características del evento y todos aquellos requerimientos que sean importantes. Ambas teniendo todos estos elementos comienzan el trabajo generando bases de datos de todas aquellas personas que se consideran importantes para ser invitados al evento, tanto Secretarios, Directivos de empresas relacionadas con el rubro de Siemens, Ingenieros, Estudiantes, medios de comunicación y todos aquellos que de una u otra manera les pudiera interesar tal evento e información.

Debido al trabajo en exceso, se dio la pauta para la contratación por un mes de tres personas, cada una de ellas junto con todo el equipo arriba mencionado tienen distintas actividades que realizar, desde generar una base de datos de calidad, hasta llamar a los invitados para confirmar su asistencia al evento.

Sin embargo, en la realidad el proceso no es tan sencillo, debido a que hay ocasiones en que es difícil contactar a la persona, porque regularmente son reporteros y se encuentran fuera de su medio cubriendo otros eventos, todo ello hace que el trabajo de la agencia se vaya retrasando, incluso causando niveles de estrés en los actores por la falta de retroalimentación.

A fin de entender el comportamiento de los actores que participan en el proceso, se presenta una tabla con las características de la personalidad de cada uno de ellos, pero sólo de aquellas que forman parte activa de PRP.

La siguiente tabla nos ayuda un poco a entender las características biográficas de los miembros, pero en este caso en particular de aquellos que tuvieron participación en el problema analizado, que es a través de sus características biográficas que actúan ante cualquier situación que se les presente, y sobre todo que influye en cómo se desenvolverán si el evento medido no tiene el éxito que se demanda o bien si sucede lo contrario.

**Tabla No. 1.- Características Biográficas**

	Edad	Sexo	Estado Civil	Antigüedad	Perfil académico
Individuo 1	35	Femenino	Casada	1 año 4 meses	Bachillerato
individuo 2	32	Femenino	Casada	3 meses	Licenciatura
Individuo 3	25	Femenino	Soltera	3 meses	Pasante Licenciatura
Individuo 4	26	Femenino	Soltera	1 año 4 meses	Pasante Licenciatura

Al mismo tiempo las características personales son importantes en los procesos de trabajo, éstas inciden en la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción del individuo, como son: la edad, el sexo, el estado civil, el número de dependientes y la antigüedad en el puesto dentro de la organización. (Robbins Stephen, 1999: p.83).

Las habilidades intelectuales son todas aquellas que se requieren para realizar actividades mentales, como son: aptitud numérica, comprensión verbal, velocidad de percepción, razonamiento inductivo, razonamiento deductivo, visualización espacial y memoria. (Robbins Stephen, 1999: p.87).

Para hablar de las habilidades intelectuales se preguntó a los actores participantes cuáles son sus habilidades y destrezas que consideren poseer. A la par se les preguntó cuáles eran sus destrezas y habilidades dentro del proceso medido. Por su parte la directora comentó tener habilidad para la proposición de nuevas innovaciones en el trabajo, saber negociar, convencer al cliente de una mejor forma de trabajo.

Mientras que la ejecutiva se considera una persona abierta al diálogo, a innovar en el trabajo, responsable, liderar para un mayor control de la situación, explicar a los demás sobre lo que tienen que hacer y solución pronta a los problemas que se presenten.

La primera asistente comenta, a pesar de que soy nueva, me gusta lo que se hace en PRP, tiene la capacidad de aprender, llevar a cabo su trabajo, ser productiva y tiene facilidad para acercarse con las personas. Por último, la otra asistente tiene habilidad para relacionarse con las personas, trabajar en equipo, es responsable, propositiva y desarrolla las actividades que le corresponda.

A fin de ampliar más sobre los actores hay que considerar, una característica más, la personalidad que de alguna forma influye en el proceso analizado porque cada individuo es diferente y tiene una percepción distinta del trabajo que realiza.

### **3.2.3.1 Personalidad**

Identificar la personalidad de cada miembro participante en el proceso medido, permite comprender las características que describen el comportamiento de cada uno, así como su desarrollo dentro de la logística de tal evento. "Los psicólogos se refieren a un concepto dinámico que describe el crecimiento y desarrollo de todo el sistema psicológico de una persona. La personalidad observa un todo agregado que es la suma de sus partes". (Robbins Stephen, 1999: p.90).

La personalidad de un actor se considera como el resultado de factores hereditarios, ambientales y situacionales. Los hereditarios hay que entenderlos que son factores que quedan determinados en la concepción de un nuevo ser, es decir, estatura, sexo, temperamento, nivel de energía y ritmos biológicos. Los ambientales, son aquella cultura en que fuimos creados, las normas de nuestra familia, los amigos y los grupos sociales. Por último los situacionales, en ellos las diferentes demandas situacionales dan diversos aspectos de la personalidad de un individuo.

Enseguida se presenta una tabla con cinco variables para determinar la personalidad de los actores participantes en el proceso medido. Sin duda alguna la personalidad es una pieza clave en el desarrollo de la actividad de relaciones públicas porque muchas veces contribuye a que se tenga buena voluntad con los clientes, proveedores y medios de comunicación, que son con quienes se trabaja directamente.

**Tabla No. 2.- Características de la Personalidad**

Características		Individuo 1	Individuo 2	Individuo 3	Individuo 4
Extrovertido	Sociable	1	2	1	2
	Platicador	2	2	2	2
	Asertivo	2	2	1	2
Afable	Buen carácter	1	2	1	2
	Cooperativo	1	2	2	2
	Confiado	1	2	1	2
	Responsable	2	2	2	2
Recto	Confiable	1	2	2	2
	Persistente	2	2	2	2
	Orientado al logro	2	2	1	1
Estable emocionalmente	Calmado	0	1	1	2
	Entusiasta	1	2	2	2
	Seguro	1	2	1	1
	Nervioso	0	0	1	2
	Deprimido	0	0	0	0
	Inseguro	0	0	0	1
Abierto a la Experiencia	Imaginativo	1	2	2	2
	Sensible al arte	1	2	2	1
	Intelectual	1	1	1	0

PARÁMETROS:

0 = No cumple

1 = Cumple parcialmente

2 = Cumple

totalmente

A través de esta tabla de personalidad y mediante la observación, se caracterizó la personalidad de todos aquellos miembros involucrados en el evento medido, los parámetros van de menor a mayor, es decir si es o no su personalidad de acuerdo a las distintas variables. De igual forma, tiene mucho que ver el puesto que desempeñan en el proceso medido, porque hay ocasiones en que su personalidad cambia, esto es, si son responsables del evento su comportamiento cambia paulatinamente porque entran en distintas etapas de estrés y nerviosismo o bien suele suceder todo lo contrario.

En esta tabla, de acuerdo a la observación realizada podemos apreciar el tipo de personalidad que tiene cada uno de los actores que forman parte del proceso medido, en general podemos decir que de acuerdo con su personalidad pueden trabajar en equipo y sacar un buen trabajo, placentero para todos y productivo para la organización.

Una vez presentados los rasgos y variables de la personalidad, hay que considerar importante los atributos de su personalidad.

### **3.2.3.2 Atributos de la personalidad que influyen en el comportamiento organizacional**

Para Robbins, hay diversos atributos de la personalidad que son predictores del comportamiento en las organizaciones. Tales atributos se enlistan a continuación:

1. Sitos de control.- grado en que las personas creen que son dueños de su propio destino. Los sitios de control se dividen en internos y externos. Los primeros son individuos que creen que ellos controlan lo que les sucede y los externos son aquellos individuos que creen que lo que les sucede tiene que ver con la suerte y la casualidad. "Un gran volumen de investigadores que comparan los internos con los externos han demostrado que los individuos externos están menos satisfechos con su trabajo, tienen porcentajes de ausentismo más alto, están enajenados en medio del trabajo y están menos involucrados con su trabajo que los internos". (Robbins, 1999: p.95 y 96).

1. Maquiavelismo.- es una persona pragmática, mantienen una distancia emocional y consideran que los fines justifican los medios.

2. Autoestima.- es el gusto o disgusto que los individuos sienten de ellos mismos.

3. Autocontrol.- mide la capacidad de un individuo para ajustar su comportamiento a factores externos y situacionales.

4. Enfrentamiento de riesgos.- este atributo se refiere a que las personas son diferentes en su disposición para asumir riesgos, es decir, para tomar una decisión de deben tener una cantidad de información antes de hacer una selección.

5. Personalidad tipo A.- es un involucramiento energético en una lucha constante e incesante para alcanzar más en menos tiempo y, si es necesario, contra los esfuerzos opuestos de otras cosas u otra persona.

En la siguiente tabla se presentan los atributos de la personalidad de los actores participantes del proceso medido:

**Tabla No. 3.- Atributos de la Personalidad**

	Individuo 1 Directora Cta.	Individuo 2 Ejecutiva Cta.	Individuo 3 Asistente 1	Individuo 4 Asistente 2
Sitio de control	X			
Maquiavelismo	X			
Autoestima		X	X	X
Autocontrol	X	X	X	X
Enfrentamiento de riesgos	X		X	X
Personalidad tipo A	X			

### **3.2.3.3 Personalidad vs Puesto**

Los puestos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización, así como la productividad y satisfacción de ellos dentro de la organización. Dentro de PRP no hay un manual que explique los puestos y las características que definan a los miembros que están dentro de la organización; sin embargo se puede hacer un análisis de la

personalidad de éstos con el desempeño que tienen actualmente en el puesto que desempeñan.

Con la Teoría del ajuste personalidad-puesto de John Holland, se identifican seis tipos de personalidad que permiten hacer un ajuste entre el tipo de personalidad y el ambiente ocupacional mismo que determinan la satisfacción y rotación de los actores dentro de las organizaciones. (Robbins, 1999: p.104).

De acuerdo a la tabla de Tipología de la personalidad y las ocupaciones congruentes de Holland, podemos decir que los actores participantes en general, tienen el tipo de personalidad, emprendedor: prefieren actividades verbales donde hay oportunidad de influir en otras personas y alcanzar el poder. Considerando como característica de su personalidad, ser confiados en si mismos, sociales y persistentes.

Enseguida se hacen algunas reflexiones de acuerdo a la personalidad y al puesto que tienen los actores participantes del proceso medido:

Actor 1. Directora de Cuenta. A pesar de su nivel educativo, se desarrollo en el ámbito de las relaciones públicas de ahí que su personalidad y experiencia le permita desarrollar el puesto que desempeña, es una persona asertiva, responsable, orientada al logro y ha trabajado en otras agencias por lo conoce bien el trabajo en este campo. Es buena negociadora y en algunos momentos es líder por ello desarrolla bien sus funciones y adecuadamente a su puesto.

Actor 2. Ejecutiva de Cuenta. Su nivel educativo le permite ser una persona con criterio, con ideas y soluciones al trabajo, es sociable, asertiva, confiable, persistente, cooperativa por ello su experiencia en este rubro le ha dado capacidad de negociación, de desarrollo y confianza. Sus características van muy enfocadas de acuerdo a su personalidad, su buen carácter la hace hacer su trabajo con mayor dinamismo, además con sus características lleva buena relación con los otros actores.

Actor 3. Asistente 1. Es un actor relativamente nuevo dentro de la organización, su poca experiencia en el ámbito de las relaciones públicas la hace ser una persona un poco temerosa pero capaz de desarrollar su trabajo, es responsable, comprometida, pesé a su poca experiencias es cooperativa, confiable, buen carácter, calmada. Le gusta aprender y desarrollarse.

Actor. 4. Asistente. Es una persona confiable, responsable, sociable, asertiva, con buen carácter, cooperativa, su poca experiencia le ha dado mucho aprendizaje en este rubro y poco a poco ha ido aprendiendo y enfrentar problemas y responsabilidades. Su puesto es se apoyo para la ejecutiva y en conjunto desarrollan el trabajo.

Con todo ello, se puede concluir que la personalidad tiene mucho que ver con el puesto que desarrollan los actores, pese a la falta de un perfil de puestos, sus propias personalidades les permiten seguir siendo productivos y enfrentar los problemas y retos que se presente, así como la toma de decisión e incluso en los dos primeros actores, directora y ejecutiva, tienen cierto grado de poder y liderazgo dentro de la organización y en ocasiones sobre los actores del nivel jerárquico inferior.

Para tener una apreciación más amplia sobre los actores y la productividad se entrevisto a la directora de cuenta, siendo ella la única que sigue dentro de la organización, ya que la ejecutiva de cuenta y la asistente dejaron de trabajar al termino del proyecto de Siemens-Exider.

#### **3.2.3.4 Percepción de la Productividad**

La percepción de cada miembro es distinta todos pensamos y somos diferentes, pero sobre todo se ve de acuerdo al nivel jerárquico que se tenga dentro de la organización. Para saber como la directora de cuenta percibe la productividad, se le cuestionó directamente el 6 de mayo de 2004. Y al respecto comentó como se da tal productividad y la participación de los actores. "...Puedo apreciar que la productividad es una parte importante dentro de la organización, es decir todos aquellos procesos

productivos que lleva a cabo para irse adaptando a las necesidades y exigencias del mercado de las relaciones públicas”.

La directora considera que el trabajo más importante que realiza PRP, es la relación que establece con los medios de comunicación, “es donde tiene mayor experiencia en la convocatoria de medios y relación con ellos, es lo que identifica a PRP como empresa, ya que ese trabajo es lo que identifica o diferencia a la organización.”

En el caso del evento de Exider, fue contratada para llevar a cabo la convocatoria de medios para tal evento, debido su amplia experiencia en el desarrollo de toda la logística de los invitados. En lo que se refiere a los procesos menos importantes, están las unidades menores de comunicación, “...PRP como agencia de comunicación debería tener un servicio de comunicación integral que ofrecer a sus clientes, mismo que implica un diseño y desarrollo de materiales de comunicación, por ello el área de menor relevancia es el área de diseño, de imagen de una empresa”.

Para la directora el paso más trascendental dentro del proceso que ella considera importante, “es el cualitativo que se realiza con los periodistas y editores, es decir de nada te sirve tener una base de datos con 300 personas, si no conoces cualitativamente a tus contactos, si no sabes que preferencias tiene”. Lo que justifica un programa de relaciones públicas es que vendes información, induces a un medio a que publique determinadas cosas o que se interese por un tema, ese es un trabajo cualitativo, que tiene ser con calidad y con conocimiento de la persona a la cual estas dirigiendo la información.

Dentro de los problemas de producción, la directora considera la falta de recursos en función de la dimensión de un proyecto, si es un proyecto ambicioso su problema de producción es su infraestructura que requiere de todos aquellos recursos que se necesitan como líneas telefónicas, computadoras, mensajeros. Todo depende de la dimensión del proyecto.

Con respecto a la percepción que tiene sobre los problemas que suceden, plantea que la dirección tiene que tener una visión previa de las personas, "... pero en realidad es la empresa la que tiene que tener esa visión para aceptar un proyecto de tan grandes dimensiones para aceptarlo". La gente que participó en el proceso analizado tuvo problemas técnicos, teléfonos, computadoras, etc., sin embargo las personas estaban dispuestas a trabajar con lo mucho o poco para sacar un buen trabajo.

Por último su propuesta es, "... tener una visión, que me dejó la experiencia de llevar Siemens-Exider, porque hacer otro proyecto así requeriría tener otra estructura tanto de recursos humanos como técnicos, un lugar donde colocar ordenadamente posters, invitaciones, etc., la falta de recursos físicos hace que el trabajo uno se desorganice, eso sí es un problema".

En el caso del proceso analizado, considera que la participación de todos aquellos actores fue buena, sin embargo hizo falta gente capacitada con formación y con experiencia. Por ello en algún momento se contrató a personas que en algún momento no contribuían con ello y fallaba. "En un 90% las personas que se contrataron fueron eficientes en cuanto actitud y el 10% fueron de error".

Una vez descrita la percepción que tiene la directora del proceso analizado, en seguida se busca descubrir el clima organizacional que prevalece en PRP.

### **3.3 Clima Organizacional**

La especial importancia de conocer el clima organizacional que existe dentro de la organización, es el hecho de que el comportamiento de un trabajador depende de las "percepciones" que tiene de las actividades, interacciones y otras series de experiencias con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre las características personales y organizacionales.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con sus proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando un clima organizacional.

### **3.3.1 Qué es el Clima Organizacional**

Definido de esta forma, el clima organizacional puede ser un vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la organización, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Otra definición de clima organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influyen en su comportamiento. Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

En general, el clima organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en como se tornan las relaciones dentro y fuera de ella. Con el cuestionario se evalúa las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización

Para una mejor comprensión de tal situación en que se desenvuelve el trabajo diario que realiza PRP, se decidió la aplicación de una encuesta de clima organizacional a los trabajadores, con la finalidad de poder entender y diagnosticar una realidad compleja que se presenta en una organización en la que hoy laboran dieciocho

personas, quienes tienen sus propias personalidades y criterios que en algún momento a diario se aprecian en el trabajo dentro de la agencia.

Con la aplicación de la encuesta se pretende identificar la relación entre el grado de satisfacción-insatisfacción de los trabajadores, así como otros valores que están relacionados directamente con el trabajo que desarrolla a diario. Así, se aplicó una encuesta en la cual estuvieron presentes tópicos como: comunicación, salarios, motivación, reconocimiento, poder, capacitación y expectativa de la organización a futuro, entre otros.

### **3.3.2 Metodología del Cuestionario**

En seguida se describe la importancia del cuestionario como herramienta útil para el estudio de las relaciones sociales y el proceso para su aplicación, que va desde los tópicos a investigar, el tipo de levantamiento, el diseño y la construcción del cuestionario, así como el vaciado de la información y los resultados arrojados.

Las organizaciones contemporáneas, políticas, económicas o sociales, recurren con frecuencia a la técnica como un instrumento indispensable para conocer el comportamiento de sus grupos de interés y tomar decisiones sobre ellos. (López, 1998: p.33). Debido a la importancia de la información que arroja el cuestionario se ha convertido en una herramienta esencial para el análisis social.

Con el objeto de identificar los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, los cambios tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen, se elaboró un cuestionario bajo una serie de tópicos que se consideró podrían ayudar a entender el tipo de clima que existe en PRP.

Desde esta perspectiva, el cuestionario de Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo

tanto, al evaluarlo se mide la forma como es percibida la organización. A través de las variables y preguntas se buscan las características del sistema organizacional que generan un determinado clima, el cual repercute en las motivaciones de los miembros sobre su correspondiente comportamiento.

En el siguiente cuadro se presentan los tópicos y su descripción que se realizan para la elaboración de la encuesta de clima organizacional a los miembros de PRP:

## 3.3.2.1 Tabla de Eeficaciones y/o Operacionalización del Cuestionario de Clima Organizacional

Nombre de la Variable	Definición Verbal	Tópico	Definición Verbal	Procedimiento de Clasificación
Clima Organizacional	Percepción que se tiene de sí mismo y de los otros en la organización, diferencias respecto a la satisfacción individual o colectiva	1. Orgullo	Sentimiento de que uno pertenece a la organización	1.1 Estoy orgulloso (o) de trabajar en PRP
		2. Competencia	Percepción que se tiene de la organización respecto de otra agencia de relaciones públicas	2.1 Comparando a PRP con otra compañía de la competencia, es la mejor opción
		3. Salario	Percepción que tiene el trabajador de lo que recibe económicamente por el trabajo que realiza	3.1 El sueldo que gano es justo de acuerdo al trabajo que hago 3.2 Estoy satisfecha (o) con el salario que recibo por mi trabajo 3.3 Mi salario es igual o mejor que el que podría ganar en otro trabajo parecido
		4. Condiciones Físicas	Percepción que se tiene sobre las instalaciones y el equipo necesario para desarrollar el trabajo	4.1 Son suficientes las instalaciones de las que se dispone para el trabajo 4.2 Cuento con el material y el equipo necesarios para hacer bien mi trabajo 4.3 Mi lugar de trabajo cuenta con las condiciones adecuadas para trabajar (iluminación, ventilación, limpieza, etc.)
		5. Compromiso	Respecto al compromiso	5.1 PRP se preocupa por el bienestar y calidad de vida de sus empleados

			que tiene la organización con el trabajador y viceversa	5.2 Mi jefa se concentra en el trabajo, más que en la gente 5.3 Siento que PRP está comprometida conmigo
	6. Relación Laboral con el jefe		Relación del empleado con las jefas	6.1 Cuando mi jefa me da alguna instrucción lo hace con respeto 6.2 Puedo expresar mis inquietudes de trabajo a mi jefa 6.3 La relación que tengo con mi jefa es buena 6.4 Tengo clara la responsabilidad de mi trabajo y su influencia en el proceso productivo de PRP
	7. Reconocimiento		Reconocimiento del desempeño del trabajo	7.1 Mi trabajo diario se ve reflejado en el desarrollo de PRP 7.2 El desarrollo que tengo dentro de la empresa es reconocido por mi jefa 7.3 Puedo expresar libremente sugerencia y comentarios relacionados con el trabajo sin temor a represalias
	8. Libertad de opinión		Libertad que siento el trabajador para expresar sus comentarios respecto al trabajo	8.1 Me siento libre de discutir con mi jefa acerca de cualquier problema que se presente en mi trabajo
	9. Decisiones		Ser tomado en cuenta para la toma de decisiones con respecto al trabajo	9.1 Puedo participar libremente en las decisiones que afectan mi trabajo
	10. Ambiente y Relación de Trabajo		Sentimientos de camaradería que	10.1 El ambiente de trabajo es cordial y de respeto 10.2 Existen buenas relaciones laborales entre

		prevalece y relación entre los trabajadores	los miembros
11. Poder y Liderazgo	Percepción del poder y liderazgo que existe en la organización	11.1 Si se presenta un problema en el que un empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina, debe sentirse libre de hacerlo	
12. Comunicación	Percepción respecto a la comunicación que existe entre directivos y empleados, así como entre todos los empleados	12.1 La comunicación es uno de los aspectos más importantes para lograr un trabajo en equipo 12.2 Hay buena comunicación, a todos los niveles, dentro de la empresa 12.3 La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado 12.4 La mejor manera de comunicación entre jefas y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal	
13. Motivación	Ser impulsado el trabajador por las directoras a seguir positivamente con su trabajo	13.1 En PRP se busca por parte de las directoras, la motivación de sus empleados 13.2 Cuando hago bien mi trabajo, mi jefa lo reconoce	
14. Capacitación y Desarrollo	Percepción del trabajador sobre el desarrollo y capacitación que le ofrece la organización	14. Las personas que ingresan reciben la capacitación necesaria para hacer bien su trabajo 14.2 PRP se preocupa por el desarrollo de su personal 14.3 En PRP recibo capacitación adecuada para hacer mejor mi trabajo 14.4 Necesito aprender más cosas para hacer mejor mi trabajo	

		Percepción del trabajador sobre el trabajo que realiza la empresa	del 15.1 La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación
15. Satisfacción			
		Desempeño del trabajador dentro de la organización	16.1 La participación activa de todos los empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna en la empresa 16.2 Los empleados deben estar bien informados de los productos y servicios de la empresa 16.3 La difusión informativa y noticiosa en la empresa es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados 16.4 Las jefas deberían dar atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados
16. Productividad			
		Percepción del trabajador respecto a su desempeño en la organización	17.1 Acostumbro mejorar mi trabajo con ideas propias 17.2 Mi trabajo ha permitido mejorar los procedimientos técnicos y administrativos de la empresa 17.3 Para el buen funcionamiento de PRP mi trabajo es
17. Autovaloración hacia el trabajo propio			
		La visión que tiene el trabajador respecto al futuro de la organización	18.1 El futuro de PRP lo veo
18. Expectativa			

Para la aplicación de la encuesta se tomó como muestra a once trabajadores, de trece personas del total del universo, que en el momento de la aplicación del cuestionario eran quienes conforman PRP, quienes realizan distintas funciones en el desarrollo del trabajo. El tipo de levantamiento fue personal y el cuestionario descriptivo, permite describir él o los problemas que en algún momento existen en PRP.

En lo que respecta a la medición, ésta fue con la escala de *Likert*, es un enunciado seguido por una escala de cinco puntos en la cual se puede contestar si se está totalmente de acuerdo o totalmente en desacuerdo. La finalidad es la especial importancia de que el comportamiento de un trabajador depende de las percepciones que tenga de los factores organizacionales. Sin embargo, tales percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.

En resumen, con el cuestionario sabremos las expresiones personales de la opinión que tienen los trabajadores y directivos que forman a PRP.

A continuación el cuestionario aplicado el 19 de mayo de 2004:

### **3.3.2.2 Cuestionario de Clima Organizacional**

La finalidad de esta encuesta es conocer tu opinión con respecto a PRP para la realización de una investigación de carácter escolar. No tienes que poner tu nombre, ya que es absolutamente confidencial y anónima.

Marca una respuesta por cada enunciado y si tienes comentarios adicionales escribe atrás de la hoja.

**Muchas gracias por tu colaboración!!.**

#### **1. Estoy orgullosa (o) de trabajar en PRP ...**

Totalmente                      De acuerdo                      Ni de acuerdo /                      En desacuerdo                      Totalmente en



Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------------------------------	---------------	--------------------------

**12. Cuando mi jefa me da alguna instrucción lo hace con respeto..**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------------------------------	---------------	--------------------------

**13. Puedo expresar mis inquietudes de trabajo a mi jefa ...**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------------------------------	---------------	--------------------------

**14. La relación que tengo con mi jefa es buena ...**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------------------------------	---------------	--------------------------

**15. Tengo clara la responsabilidad de mi trabajo y su influencia en el proceso productivo de PRP ...**

Totalmente De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------------------------------	---------------	--------------------------

**16. Mi trabajo diario se ve reflejado en el desarrollo de PRP ...**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------------------------------	---------------	--------------------------

**17. El desarrollo que tengo dentro de la empresa es reconocido por mi jefa ...**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------------------------------	---------------	--------------------------

**18. Puedo expresar libremente sugerencia y comentarios relacionados con el trabajo sin temor a represalias ...**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------------------------------	---------------	--------------------------

**19. Me siento libre de discutir con mi jefa acerca de cualquier problema que se presente en mi trabajo ...**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------------------------------	---------------	--------------------------

**20. Puedo participar libremente en las decisiones que afectan mi trabajo ...**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------------------------------	---------------	--------------------------

**21. El ambiente de trabajo es cordial y de respeto ...**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------------------------------	---------------	--------------------------

**22. Existen buenas relaciones laborales entre los miembros ...**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------------------------------	---------------	--------------------------

**23. Si se presenta un problema en el que un empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina, debe sentirse libre de hacerlo ...**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------------------------------	---------------	--------------------------

**24. La comunicación es uno de los aspectos más importantes para lograr un trabajo en equipo ...**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------------------------------	---------------	--------------------------

**25. Hay buena comunicación, a todos los niveles, dentro de la empresa ...**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------------------------------	---------------	--------------------------

**26. La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado...**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------------------------------	---------------	--------------------------

**27. La mejor manera de comunicación entre jefas y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal ...**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------------------------------	---------------	--------------------------

**28. En PRP se busca por parte de las directoras, la motivación de sus empleados**

...

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------------------------------	---------------	--------------------------

**29. Cuando hago bien mi trabajo, mi jefa lo reconoce ...**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------------------------------	---------------	--------------------------

**30. Las personas que ingresan reciben la capacitación necesaria para hacer bien su trabajo ...**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------------------------------	---------------	--------------------------

**31. PRP se preocupa por el desarrollo de su personal ...**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------------------------------	---------------	--------------------------

**32. En PRP recibo capacitación adecuada para hacer mejor mi trabajo...**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------------------------------	---------------	--------------------------

**33. Necesito aprender más cosas para hacer mejor mi trabajo ...**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------------------------------	---------------	--------------------------

**34. La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación ...**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------------------------------	---------------	--------------------------

**35. La participación activa de todos los empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna en la empresa ...**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------------------------------	---------------	--------------------------

**36. Los empleados deben estar bien informados de los productos y servicios de la empresa ...**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------------------------------	---------------	--------------------------

**37. La difusión informativa y noticiosa en la empresa es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados ...**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------------------------------	---------------	--------------------------

**38. Las jefas deberían dar atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados ...**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------------------------------	---------------	--------------------------

**39. Acostumbro mejorar mi trabajo con ideas propias ...**

### ***Funcionamiento, Grupo y Actores***

Totalmente De acuerdo Ni de acuerdo / En desacuerdo Totalmente en  
de acuerdo ni en desacuerdo desacuerdo

#### **40. Mi trabajo ha permitido mejorar los procedimientos técnicos y administrativos de la empresa ...**

Totalmente De acuerdo Ni de acuerdo / En desacuerdo Totalmente en  
de acuerdo ni en desacuerdo desacuerdo

#### **41. Para el buen funcionamiento de PRP mi trabajo es ...**

Muy bueno Bueno Ni bueno / Ni malo Malo Muy malo

#### **42. El futuro de PRP lo veo ...**

Muy bueno Bueno Ni bueno / Ni malo Malo Muy malo

Una vez aplicado el cuestionario se hace el vaciado e interpretación de las respuestas obtenidas de los empleados. De igual forma se grafican las preguntas más importantes y se interpretan por tópico.

### **3.3.2.3 Vaciado del Cuestionario**

Las percepciones y respuestas que abarca el clima organizacional se originan en una infinidad de factores, algunos abarcan los factores de liderazgo y dirección, otros están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización y por último el comportamiento e interacción en el trabajo.

No. pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contesto
1	5	4	2			
2		3	6	2		
3	1	2	3	4	1	
4	1	1	3	6		
5	1		6	2	2	
6		4	1	4	1	1
7		5	3	2		1
8	1	3	3	3		1
9	2	3	4	2		
10		4	3	1	2	1

**Funcionamiento, Grupo y Actores**

11	1	4	4	1	1	
12	8	2	1			
13	5	5	1			
14	5	5	1			
15	5	5	1			
16	4	7				
17	4	5		2		
18	5	4	1	1		
19	5	3	2	1		
20	3	3	4	1		
21	5	4	2			
22	2	4	4			1
23			7	1	1	2
24	8	3				
25	2	4	1	3		1
26	6	3	2			
27	1	5	4		1	
28		5	3	3		
29	2	4	3	2		
30		2	4	1	3	1
31		3	5		2	1
32		1	6	3		1
33	5	5				1
34	7	3	1			
35	5	5	1			
36	5	6				
37	4	5	2			
38	3	7	1			
39	4	5	1			1
40	2	6	1	1		1
41	4	7				
42	6	2	2			1

### **3.3.2.4 Resultados por Tópico**

A continuación se presentan los resultados por tópicos que sirvieron para la elaboración del cuestionario de clima organizacional, así como algunos comentarios al respecto.

#### **Orgullo**

Del universo de los trabajadores encuestados, el 45% declaró estar orgulloso de laborar en PRP; sólo el 10% dice ser neutral a su pregunta, ya sea porque no quieren comprometer su respuesta o porque no les interesa ser parte de la organización.

#### **Competencia**

La mayoría de los encuestados, 55% expresan neutralidad en su respuesta, no quieren comprometerse, quizá porque anteriormente algunos trabajaban en otras agencias con mayor prestigio y más grande en cuanto a estructura, además porque el personal siempre es contratado por recomendación de amigos o familiares; y solamente el 10% considera que no es la mejor opción.

#### **Salario**

En este tópico hay una disparidad de opiniones respecto a que no es justo el salario que se percibe. Y aunque el 27% prefiere omitir respuesta alguna sobre ello, sin embargo tal disparidad de opinión se percibe porque el 5% está en desacuerdo por el sueldo que recibe ya que consideran que no es justo de acuerdo al trabajo que desempeñan.

#### **Condiciones Físicas**

Los resultados revelan que el 36% considera que las instalaciones no son suficientes, sin embargo el equipo y material del que disponen es funcional para sus actividades cotidianas. No obstante hay poca participación de emitir algún juicio sobre ello, prefieren omitir si están o no de acuerdo en ello.

### **Compromiso**

Los resultados revelan que el 27% de los encuestados tienen una percepción de que PRP se preocupa por la calidad de vida de sus trabajadores, aunque 37% no quiso comprometer su respuesta y el 18% dijo estar en desacuerdo con esta afirmación.

La situación se percibe un tanto similar con respecto a la afirmación de que PRP esta comprometida con su trabajador. Aquí se ve reflejado la forma en que entran los empleados a la organización, ya que el 36% no opina nada al respecto y el 37% considera que si esta comprometida.

### **Relación Laboral con el Jefe Inmediato**

Aunque se percibe una tendencia general de cordialidad y respeto con las jefas y los trabajadores, también se registraron algunos porcentajes, 73%, que revelan que hay por parte de las directoras respeto para pedir algún trabajo.

De igual forma, los empleados se sienten con la confianza de expresar sus inquietudes de trabajo a las jefas.

### **Reconocimiento**

Los resultados indican que el 64% consideran que su trabajo se ve reflejado en el diario quehacer de PRP, ya que con las tantas actividades de algún modo el trabajo de las ejecutivas y directoras de cuenta es el que en realidad se ve. Por ello el 46% refleja que su desarrollo es reconocido por las jefas, sin embargo el personal asistente que es el 18% piensa que su desarrollo no es reconocido.

### **Libertad de Opinión**

A pesar de que hay buenas relaciones de trabajo, los resultados indican que el 27% se siente libre de discutir algún problema o situación que se presente sobre su trabajo, aunque también hay una falta de opinión por no

comprometer su respuesta, es decir 18% prefieren no contestar. Hay una ligera tenencia a estar de acuerdo en que dentro de PRP se pueden expresar libremente sugerencias sin temor a represalias.

### **Toma de Decisiones**

Con respecto a la toma de decisiones, los resultados arrojaron que el 46% se siente libre de hacer algún tipo de sugerencia y comentario sobre su trabajo, sin embargo hay aunque sea poco 9% que no está de acuerdo con ello, por temor a represalias y el 7% mejor emite su respuesta.

### **Ambiente y Relaciones de Trabajo**

Los resultados indican que existen buenas relaciones de trabajo entre todos los miembros, ya que el 46% así lo ven, pero una vez más se ve la falta de interés por emitir alguna respuesta que llegará a comprometerlos.

### **Poder y Liderazgo**

En esta categoría no existen afirmaciones enriquecedoras, en realidad hay una prevalencia por no comprometer una respuesta o mejor por no contestar sobre si hay o no poder o algún tipo de liderazgo dentro de PRP. Sin opinión sobre tal variable, es un rasgo donde estuvieron la gran parte de las respuestas, quizá ello refleje que los actores no se sienten parte de ella o no quieren ser reprimidos por lo que llegarán a pensar sobre ello.

### **Comunicación**

Como en otros casos, en la variable de la comunicación se perciben puntos de vista totalmente divergentes. A la afirmación de que hay una buena comunicación entre directivos y los empleados, 73% consideran importante la comunicación para tener un buen trabajo en equipo, sin embargo hay una variación de los porcentajes 37% creen que si existe buena comunicación, mientras que 7% consideran lo contrario

### **Motivación**

En este caso la encuesta reveló que los trabajadores 46% perciben que las directoras buscan como mejorar su desempeño en sus actividades, sin embargo 27% está en completo desacuerdo y el otro 27% mejor no responde sobre ello. Incluso al momento de preguntar si se reconoce el trabajo por parte de las jefas, 27% consideran que no hay tal y para el 37% dicen que si hay tal motivación y reconocimiento de su trabajo.

### **Capacitación y Desarrollo**

Los resultados indican que existen claras diferencias respecto a las afirmaciones de que la empresa se preocupa por el desarrollo de su personal y que brinda la capacitación adecuada a sus trabajadores y a los que ingresan.

En el primer caso, el 27% de los encuestados dijo estar de acuerdo en que PRP está preocupada por el desarrollo de su personal, mientras que el 18% rechazó dicha afirmación. También hay una aceptación de que necesitan aprender más para hacer mejor su trabajo. Y por lo que respecta a la capacitación del personal que ingresa, 37% no tienen opinión al respecto

### **Satisfacción**

En este tópico el 64% considera que debe haber una efectividad en la comunicación a fin de reducir costos y mejorar los servicios de PRP.

### **Productividad**

Los resultados aquí expuestos hacen ver que el 46% esta de acuerdo en que debe haber una difusión informativa y noticiosa en PRP para construir un sentimiento de participación en los empleados. De igual manera el 64% considera que las jefas deberían dar atención a las a las sugerencias hechas por los empleados, con la finalidad de mejorar la productividad en conjunto.

### **Autovaloración hacia el trabajo propio**

En las preguntas que integran dicho tópico, la gran mayoría de los encuestados tienen una apreciación sumamente positiva de su desempeño laboral dentro de la organización. Por ejemplo, el 50% estimó que acostumbra mejorar su trabajo con ideas propias y que su trabajo ha permitido en algún momento mejorar los procedimientos técnicos y administrativos de PRP.

### **Expectativa**

En este tópico parece no haber problema, pues el 55% del universo de la encuesta consideró que el futuro de PRP se observa de bueno a excelente. No obstante, se debe tomar en cuenta que el 18% de los trabajadores encuestados se reservan sus comentarios sobre ello, quizá perciben para la organización un futuro pésimo o no lo ven.

Tras la presentación de los resultados arrojados del registro y la observación que se hizo del proceso de producción, y su consecuente reflexión, en el siguiente apartado se identifica y evalúa la incidencia de actores y grupos organizacionales en el problema específico. Con ello se reconocerá al actor como parte central de la organización.

## **3.4 El Poder y el Actor**

Toda organización es una construcción social sustentada en percepciones subjetivas que orientan las relaciones de poder entre los actores que la componen. (Crozier, 1997: p.18). De ahí que la organización tenga poder sobre los actores en la medida en que ella es parte del entorno relevante del empleado, es decir, le da al sujeto lo que él necesita, por ello éste tiene poder si satisface las necesidades del objeto de la organización.

### **3.4.1 El Actor como Parte Central de la Organización**

Los actores hoy por hoy se han convertido en la parte primordial de toda organización, se les reconoce como parte central de la misma, tan es así, que no se puede pensar en ellas, sino es a partir de los actores, pese a su

complejidad para relacionarse y para comunicarse, logran múltiples relaciones que construyen en sus interacciones dentro del trabajo cotidiano.

Dentro de las organizaciones podemos encontrar una infinidad de escenarios problemáticos, mismos que pueden ser ocasionados por el entorno, la estructura formal, los procesos de comunicación y la cultura que en ellas prevalece; todas estas dimensiones de alguna u otra forma tienen amplia relación con los actores que la habitan, es decir, el trabajo dentro de las organizaciones es una acción colectiva de los actores, por ello el trabajo en equipo incrementa las expectativas laborales y personales, a través de la división del trabajo, funciones y sobre todo de la jerarquía de autoridad.

En el caso que nos ocupa, PRP es una organización en la que el actor es parte importante. A la fecha está integrada por dieciocho personas, incluyendo a las directoras, y aunque no hay funciones delimitadas, se deduce el trabajo y responsabilidades que a cada uno le corresponde, sin embargo lo que sí se aprecia es una división del trabajo, donde todos trabajan en una acción colectiva y bajo la supervisión de las socias directoras, con el objetivo común de posicionar a un producto o servicio, para lograr la satisfacción de sus clientes.

En el caso particular y sin olvidar el problema medido, el poder se da conforme los niveles jerárquicos y es ejercido principalmente por la directora de cuenta, quien es la responsable, regularmente impone la forma de trabajar y bajo los lineamientos que mejor le convengan, no importando que los demás miembros se queden hasta altas horas de la noche trabajando y causándoles un estrés por su personalidad tan conflictiva y un tanto enérgica.

Desde esta perspectiva, toda organización es creada como una posible solución a diferentes problemas, como el de la cooperación, de ahí la importancia del actor dentro de ella, aún cuando él tenga objetivos individuales para trabajar de manera colectiva, e irse adaptando a las nuevas tendencias y exigencias del mercado e implementar estrategias innovadoras. Asimismo, si no

hay un trabajo en equipo, repercute en la disminución de los costos de la empresa, lo que afecta su permanencia y competitividad en el mercado.

Los actores son la organización, la construyen con base a sus relaciones sociales entre ellas el poder. Para Crozier, el hombre tiene cierto grado de libertad a partir del rol que tiene dentro de ella, ya que puede negociar con otros actores de acuerdo a sus propios intereses. Tan es así que "el actor no existe fuera del sistema que define la libertad y la racionalidad que puede emplear en su acción y por otro lado el sistema no existe si no hay un actor que le dé vida y pueda cambiarla". (Crozier, 1990: p. 11). Por tanto la conducta de un individuo dentro de una organización se da con la negociación que hace de acuerdo a sus necesidades y conveniencias.

Los actores son quienes dentro de las restricciones que les impone el sistema, disponen de un margen de libertad, que utilizan de acuerdo a sus interacciones con los otros, establecen diferentes relaciones de poder, de influencia y de negociación, cada actor puede hacer uso de su libertad en el momento en que él lo crea conveniente, sin embargo, Crozier explica que los actores nunca son totalmente libres y que de cierta manera el sistema oficial los 'recupera', pero sólo a condición de que reconozcan que el sistema está corrompido por las presiones y manipulaciones de los actores; además de que no se puede reducir la conducta humana al 'producto mecánico' de la obediencia de las circunstancias estructurales. (Crozier, 1997: p.39).

La organización se basa en un mínimo de integración de los comportamientos de los individuos o de los grupos, tan es así que los actores persiguen cada uno objetivos distintos y de acuerdo a sus necesidades dentro de la organización. PRP, está conformada por actores que influyen en ella, a partir de su comportamiento, intereses y necesidades propias de cada uno, hacen uso de su libertad a través del rol que tienen ahí dentro y de igual forma negocian entre ellos para llegar a sus propios fines.

En este caso, las directoras de cuenta, ejecutivas y asistentes tanto del proceso analizado como del resto de la agencia, han negociado con las jefas para tener mejores equipos de trabajo, para que éste se haga más eficiente; de igual forma en algunos momentos debido a las cargas de trabajo, negocian que se contrate personal exterior que haga algún trabajo que requiera de mucho tiempo. De un modo o de otro la negociación basada en el poder que tienen los actores, se ha hecho presente en PRP.

Los actores no importando su puesto han llegado a la negociación de un mejor sueldo, sin embargo en este caso en particular entra el poder que tienen las directoras, que utilizan su posición del cargo y algunos elementos que consideren se tienen que cumplir para que al actor se le incremente el sueldo.

En ambos casos, es conveniente retomar algunos resultados del cuestionario de clima organizacional que arrojan que el 36% considera que se requiere de mejores instalaciones y equipos funcionales para hacer un mejor trabajo. Por otro lado en las opiniones de sueldo, 7% dicen no estar de acuerdo con ello y el 27% prefirió no comprometer su respuesta, lo cual podría implicar cierto grado de inconformidad por la disparidad de tales percepciones económicas.

Todo lo anterior permite entender la importancia del actor dentro de la organización, quien se vale de la negociación, manipulación, incertidumbre y poder, para actuar, sobrellevar e incluso triunfar y así crear una estrategia que le permita seguir dentro de ella.

### **3.4.2 Planteamiento Estratégico**

La estrategia de los actores se ve reflejada por medio de su comportamiento y desarrollo diario, de las relaciones personales, de negociación, de manipulación y de poder que se establecen entre todos los individuos.

Para Crozier, "... el actor rara vez tiene objetivos claros y menos todavía ambiguos, explícitos y contradictorios". (Crozier, 1997: P. 46). De ahí que el actor no tenga claros sus objetivos para llevar a cabo buenas estrategias que le permitan negociaciones para obtener beneficios y poder dentro de la organización.

Según Crozier, existen dos aspectos que siempre se presentan en el comportamiento del actor, el primero es ofensivo "aprovechar las oportunidades con miras a mejorar su situación" y el segundo, defensivo "mantener y ampliar su margen de libertad y por ende su capacidad de actuar". En cada caso en particular, los actores tienen un comportamiento irracional con el cual crean su propia estrategia para lograr sus objetivos.

Dentro de las estrategias de los actores, un elemento importante es el poder, todos los seres humanos somos sujetos de poder y dentro de las organizaciones algunos lo ejecutan de manera determinante. Hay que dejar claro que éste se realiza a través de la coacción o el convencimiento, gracias a ello puede haber un orden y control, sin embargo también puede ocasionar confrontaciones y con ello crisis en la eficacia y eficiencia de la organización.

Con todo lo anterior, hay que entender que un actor para lograr más y mejores beneficios tienen que entrar al juego de las relaciones de poder. Tal situación se refleja dentro de la organización con los actores que participan en el proceso analizado, actúan de manera defensiva, para mejorar su situación dentro de la organización y ser reconocida como un actor que tiene poder sobre los demás, como es el caso de la directora de cuenta.

El concepto de poder, está estrechamente relacionado con la toma de decisiones dentro de la organización y principalmente se ve reflejado en los puestos que tienen los actores, entre mayor jerarquía tengan dentro de la estructura organizacional, asumen e imponen más el poder sobre los niveles jerárquicos bajos. Es aquí donde el poder puede ser legítimo o ilegítimo.

Así al ser expuestos los conceptos de actor, poder, negociación y estrategias que se dan dentro de la organización, a continuación se hace una caracterización del mismo.

### **3.4.3 Características del Poder**

El poder se establece cuando existe una relación de intercambio entre los actores. Según Crozier, el poder es visto desde la apreciación del actor es "la posibilidad, que algunos individuos o grupos, actúan sobre los otros. (Crozier, 1997: p.55), en el cumplimiento de un objetivo común que condiciona sus objetivos personales.

Partiendo de esta idea, se puede decir que en PRP el poder está dado por las relaciones que hay entre los actores del proceso analizado, los cuatro miembros tienen relaciones de intercambio para lograr un fin determinado, tener un evento con amplia cobertura de medios de comunicación y posteriormente con publicaciones en éstos sobre el tema.

Dentro de las características del poder hay elementos que permite a los actores negociar y mantenerse dentro de la organización. éstos son las fuentes y recursos. Para Crozier, las fuentes de poder radican en los triunfos, los recursos y la fuerza de cada una de las partes involucradas. Mientras que los recursos son los que el individuo posee dada su situación social, es decir, recursos individuales, culturales, económicos, sociales, etc.

Al retomar a PRP, el poder lo ejercen las directoras institucionalmente, sin embargo en algunas tomas de decisiones es la directora de cuenta quien lo hace, ya que es una persona que puede controlar a las jefas e imponer su poder sobre ellas.

El poder también tiene que ver con el margen de libertad de que disponga cada uno de los actores, es decir, en mayor o menor posibilidad de

rehusarse a lo que el otro le pida. Todo ello reflejado con la posición que cada uno ocupe dentro del organigrama.

#### **3.4.4 Poder y Organización**

Al hablar sobre poder y organización, Crozier dice que la organización permite las relaciones de poder, concede a algunos de sus miembros autoridad legítima sobre los otros, con poderes de sanción o recompensa. Una vez más vemos las relaciones de poder entre la organización y los actores, mismas que están claramente determinadas de acuerdo a la estructura de la organización y que permite la negociación entre los actores.

“El poder no existe por si solo, se puede ejercer en una relación en la que están involucrados cuando menos dos actores por medio de un cumplimiento de una tarea determinada”. (Crozier, 1997: p.65). Es así como el poder y la organización están ligados entre si. Los actores no pueden alcanzar sus propios objetivos, sino es a través del ejercicio del poder y al mismo tiempo no se puede ejercer tal poder si persiguen objetivos diferentes en los cuales sus negociaciones van enfocadas hacia otros fines.

La organización en algún momento brinda a sus miembros autoridad sobre los otros actores, es decir, por el nivel jerárquico del organigrama les otorga poder de sanción o recompensa, esto generalmente se ve en las directoras de cuenta, quienes por ser el nivel jerárquico subsiguiente de las socias directoras asumen su papel con autoridad respaldadas por la cabeza de la organización y lo ejercen en cada uno de los actores.

Para entender mejor el poder que ejercen los actores del proceso medido, enseguida se presentan sus características.

#### **3.4.5 Caracterización del Poder de los Actores en la Organización**

A lo largo del capítulo se ha expuesto la personalidad de los actores, observándolos para conocer su comportamiento y entender que piensan de la productividad de la organización. Es entonces este punto donde se tratará de entender el poder y como se ejerce en PRP y en el proceso medido.

Dentro de estas características están las experiencias de los actores. La persona que ejerce poder dentro del proceso es la directora de cuenta, quien tiene una amplia experiencia en el mercado de las relaciones públicas, sin embargo hay una lucha de poder con la ejecutiva, debido a la experiencia similar pero la sustenta con su título universitario, mientras que de las dos asistentes no tiene poder, aunque son tomadas en cuenta, pero a su falta de experiencia laboral y pocos conocimientos recae en ellas.

Como ya se dijo antes, la jerarquía y puesto son factores a considerar para tener poder dentro de la organización, y sobre todo ejercerlos para llegar a un fin en conjunto. Dentro de la organización hay un sin fin de relaciones, pero hay algunas en específico que representan recursos de poder. Crozier señala, que las relaciones de poder son las posibilidades que tiene el actor de diversificar sus dominios de inversión, es decir, tener al mismo tiempo varias relaciones de poder.

Las personalidades de los actores expuestos con anterioridad, permiten ver que no todas las relaciones de poder fluyen en las relaciones que se dan dentro de la empresa. Respecto al proceso analizado, las relaciones entre directora y ejecutiva son más que nada por lucha de poder que en algún momento se ve reflejada en el poder que ejercen en las otras dos personas, exigiéndoles más.

Dentro de toda relación de poder, el conocimiento es una de las bases, puesto que cuando un individuo tiene alguna información especial, se vuelve poderoso por tener acceso a determinada información. (Robbins, 1987: p.277).

De igual forma, anteriormente se había hablado del nivel académico de los actores, que en cierto modo influye en tener o no poder, pero en el caso que nos ocupa el nivel académico no tiene mucha importancia, más que nada el conocimiento de la experiencia laboral adquirida es lo que da a determinado actor tener poder sobre los demás.

### **3.4.6 Tipos de Poder**

Las relaciones de poder que se dan en las organizaciones según Crozier son cuatro:

- a) **Habilidad o especialización funcional.-** reemplazo de alguno de los miembros.

Para identificar tal función en las actividades cotidianas de PRP, se puede mencionar que las asistentes difícilmente pueden ocupar el lugar de la ejecutiva, y la ejecutiva de la directora y así sucesivamente, a pesar de tener conocimiento no pueden sustituirlas.

- b) **Relación entre la organización y su entorno.-** se considera como una forma de habilidad difícilmente sustituible.
- c) **Control de la comunicación.-** la organización crea poder por la forma en que organiza la comunicación y los flujos de información entre sus unidades y entre sus miembros.
- d) **Existencia de reglas organizativas generales,-** eliminan las fuentes de incertidumbre. Aquí se plantean las negociaciones de los actores para enfrentar las incertidumbres.

En PRP, entran todos los actores en tales procesos, la forma de organizarse logra una buena comunicación y un mejor desarrollo del trabajo. El tipo de poder existente es el control de la comunicación que es utilizada como forma de poder y control hacia los demás miembros.

Con todo lo anterior vemos que las relaciones de poder y la estructura que hay en el organigrama son paralelas. Por lo que "la estructura de poder constituye el verdadero organigrama de la organización". (Crozier, 1987: p.75).

Ya sea por la estructura formal o por las relaciones de poder, en las organizaciones hay grupos formales o informales que merecen ser analizados para ver si es que influyen en la productividad de la organización.

### **3.5 Actor y el Grupo**

El hombre como ser social se enfrenta continuamente al trabajo en grupo. En las organizaciones los individuos conforman infinidad de grupos, en ellos se ven reflejados grandes ideas del trabajo de grupo de personas que interactúan de forma dinámica para llegar a resultados en su quehacer cotidiano.

Podemos decir que hay grupos o existen, por la razón de que quienes los conforman creen que se les ofrece ventajas por estar dentro de él. Desde esta perspectiva podemos llegar a definir y caracterizar algunos tipos de grupos que se desenvuelven en la organización.

#### **3.5.1 Grupo y Tipos de Grupo**

Para entender que es un grupo, de acuerdo con Michel Olmsted, "un grupo es una pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros, y que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia". (Olmsted, 1996: p.17). Cualquier tipo de grupo tiene una característica esencial, es que sus miembros poseen algo en común y creen que ese algo establece una diferencia.

El término grupo es una designación sociológica conveniente para indicar cualquier número de personas, grande o pequeño, entre las cuales se han establecido tales relaciones que sólo se pueden imaginar a aquellas como un

conjunto, un número de personas cuyas relaciones mutuas son tan importantes como para que demanden nuestra acción. (Albion Small en Olmsted, 1995: p.16).

Como podemos ver, en la actualidad el trabajo grupal ha venido a ser una de las técnicas más utilizadas, ya que los directivos de las organizaciones mexicanas han considerado que en grupos es una forma en la cual tanto el actor como la organización son más productivos, puesto que en conjunto enfrentan soluciones a diferentes problemas que se les presenten en su quehacer diario.

Existen dos tipos de grupos, según Olmsted. En el primario los miembros se hallan ligados unos a otros por lazos emocionales cálidos, íntimos y personales, poseen una solidaridad inconsciente basada más en los sentimientos que en el cálculo. (Olmsted, 1996: p.11). En los grupos primarios existe un contacto directo, espontáneo en su conducta interpersonal y orientada hacia fines mutuos y comunes.

Bajo tal conceptualización, hay que establecer que el tipo de grupo primario que existen en PRP, viene siendo el grupo entre ambas directoras, puesto que tienen siempre un contacto directo y coinciden en buscar objetivos iguales en el ámbito laboral. En el proceso medido también hay un grupo primario, el de la directora de cuenta con la asistente uno, ambas comparten salidas juntas y se frecuentan fuera del horario de trabajo.

Por lo que respecta a grupo secundario. "Las características son opuestas y en cierto modo complementarias de las del grupo primario. Las relaciones entre los miembros son frías, impersonales, racionales, contractuales y formales". (Olmsted, 1996: p.13). En tales grupos los individuos participan con relación a capacidades especiales y delimitadas, además de ser muy numerosos.

Dentro de PRP todo el equipo de trabajo en general es un grupo secundario, porque a pesar de buscar un fin común, las relaciones son un tanto

frías e impersonales, hay un excesivo uso del correo electrónico para dar o pedir algún tipo de trabajo. Pero también el grupo del proceso es un grupo primario porque en conjunto buscan un fin en específico de ahí las relaciones personales y el trabajo en equipo.

Cualquiera que sea el tipo del grupo permite la creación de hábitos, valores, creencias, habilidades que permiten lograr cambios en la conducta y dinámica del grupo, de igual forma en las relaciones personales permite intercambiar conocimientos y autoreflexionar sobre su trabajo a las personas que lo integran, así como las funciones negativas o positivas que se lleguen a presentar dentro de ellos.

### **3.5.2 Funciones Positivas y Negativas**

El trabajo en grupo permite tomar decisiones, llegar a conclusiones más enriquecedoras que aquellas que se dan individualmente, además aumenta la calidad de la decisión que favorezcan a la organización y a los actores mediante la acción colectiva e incluso se llega a disminuir la incertidumbre y el riesgo de equivocarse en cualquier toma de decisión.

Cada tipo de grupo, primario o secundario, tienen funciones ya sean positivas o negativas. Dentro del grupo primario, en cada etapa del desarrollo desempeña un papel de importancia en la vida psíquica del individuo proporcionándole entrenamiento, sostén y oportunidad para lograr intimidad y respuesta emocional. (Olmsted, 1995: p.53).

El grupo primario tiene funciones relacionadas con la organización, ya que fortalece al individuo en su concepto del deber, así como la solidaridad que emplea hace que haya una mayor productividad; no obstante también dentro de tal grupo existen funciones negativas que pueden provocar restricción en la productividad.

Los grupos en PRP promueven una interacción, participación, cooperación de resultados positivos en el trabajo, en grupo se estimulan ideas y el conocimiento relevante permite que la solución de los problemas se haga de forma más creativa, de hecho constituyen una mejor visión para enfrentar los problemas organizacionales.

El grupo primario tiene como funciones positivas buscar más clientes y hacer vendible el tener un servicio de una agencia de relaciones públicas para un mejor desempeño del cliente. Sus funciones negativas son el no delimitar funciones y responsabilidades a sus empleados. Por lo que respecta al grupo secundario, sus funciones positivas es trabajar en equipo para satisfacer las necesidades del cliente y las negativas es el no hacer el trabajo con calidad.

Cabe mencionar, que si las funciones de estos grupos son positivas va a generar un movimiento positivo del grupo como entidad hacia el logro de las metas y objetivos propuestos mediante una alta participación de los miembros del equipo, pero si en algún momento son contrarias se puede provocar restricciones en la productividad y la participación activa de los actores.

### **3.5.3 El Líder y Tipos de Líder**

El liderazgo es un proceso de influencia sobre las actividades de individuos o grupos, para lograr metas comunes en situaciones determinadas. Implica una distribución desigual, pero legítima de la influencia y el poder, los cuales no tendrán valor alguno sin la existencia de roles de los miembros del grupo.

“Cada tipo particular de liderazgo determina claramente estilos distintos de comportamiento del grupo”. (Olmsted, 1996: p.42). En virtud de ello podemos decir que el liderazgo implica la influencia y el poder ejercidos en los actores de acuerdo a los roles que cada uno desempeña. Olmsted distingue tres tipos de liderazgo:

- a) Democrático.- permite la participación de los miembros del grupo en la toma de decisiones.
- b) Laissez-faire.- el líder otorga plena libertad a que el actor haga lo que quiera.
- c) Autoritario.- el líder toma las decisiones y emite las instrucciones.

Definidos los tipos de líder, podemos decir que en PRP está el democrático, es decir, hay una participación de los actores. Mientras que en el proceso analizado el tipo de poder es autoritario, puesto que la directora es quien toma las decisiones y asigna las tareas correspondientes al resto del equipo.

Todos estos elementos permiten caracterizar a los actores con relación al grupo en que se desenvuelven.

### **3.5.4 Características de los Actores con Relación a sus Grupos**

Ya definido un grupo, tipos, funciones y liderazgo que existen en una organización, enseguida se presentan ciertas categorías del tipo de grupo al que pertenecen los actores. Anteriormente, se dijo que dentro de PRP existen grupos primarios y secundarios, mismo que a su vez están divididos de igual forma.

En el grupo primario de toda la organización están las socias directoras por la relación estrecha entre niveles jerárquicos y por los objetivos laborales en común. Otro grupo primero son los cuatro actores del proceso analizado, a pesar de los distintos niveles jerárquicos, tienen relación directa y buscan un mismo fin.

Las relaciones entre actores, el grupo y el proceso analizado se presentan en el siguiente punto.

### **3.5.5 Los Actores, el Grupo, el Líder y su relación con el Problema medido**

La convocatoria de medios es un proceso en el cual están involucradas cuatro personas que comparten una responsabilidad, por ello pertenecen al grupo primario debido a su interrelación directa para trabajar. El grupo tiene que trabajar en conjunto y estar enterados del avance que se ha ido teniendo, por si se llegará a presentar cualquier incertidumbre poder enfrentarla.

Con respecto al líder, es la directora de cuenta quien encabeza el trabajo y quien presenta resultados de ello; sin embargo ejerce su poder coercitivamente para trabajar en un ambiente tranquilo, aunque en algunos casos llega a imponerlo y hacer que se trabaje más tiempo de lo debido, es decir tiene una personalidad tipo A,

Cada uno de los actores tiene una participación directa en el proceso analizado. La directora es quien dirige, reparte el trabajo y hace propuestas para eficientarlo, está al tanto de todo; por su parte la ejecutiva es la responsable de que todo salga bien, que haya una buena convocatoria, que el cliente quede satisfecho, entregar reportes; y por otro lado las asistentes hacen la logística del evento, mandan las invitaciones, confirman que se ha recibido y luego confirman la asistencia del medio al evento.

Se han presentado varios elementos que permiten conocer a la organización, por ello también se analizarán los costos que representa para PRP el proceso medido.

### **3.6 Costos para la Organización**

Cuando se habla de costos, normalmente se piensa en costos económicos que hay dentro de la organización, sin embargo no solo son estos los únicos que existen en ella, puesto que los psicológicos, los temporales, de

acción, etc., están ligados unos con otros y se ven reflejados en las pérdidas que tiene la organización, por ello como señala Moles, "el ser humano actúa cuando el interés, más o menos bien entendido a mayor o menor plazo, que él saca del acto, es notablemente mayor que los recursos internos de debe consagrar a éste". (Moles, 1982: p. 40).

### **3.6.1 Costos del Problema**

Como ya se pudo ver con anterioridad, por medio de las hojas de inspección y del diagrama de causa efecto, los costos económicos del proceso analizado le generan a la organización pagos excesivos en los recibos telefónicos, así como pagar un servicio de mensajería Express para que las invitaciones sean entregadas a tiempo.

Todo el retraso que poco a poco se va viendo día a día, trae las consecuencias arriba mencionadas, puesto que si se respetaran los tiempos todo el trabajo sería menos tenso y sin prisas.

### **3.6.2 Costos de la Acción, Energéticos y Temporales**

Los costos de la acción implican varios elementos a considerar como la energía y el tiempo que se emplea en la logística del evento de la convocatoria de prensa para una conferencia.

En lo que se refiere a los costos temporales "todo acto, todo objeto, todo servicio, toda ocupación humana se traduce en una disipación de tiempo". (Moles, 1982: p. 57). Como se puede ver en el análisis de proceso analizado y de los resultados de las hojas de inspección, se observa que los costos son por el tiempo de retraso de la entrega, lo cual se refleja al final del proceso que no haya una buena cobertura de medios al evento.

Por lo que se refiere al costo energético, aquí entra el desgaste físico que tienen los actores con las actividades que realizan, ya que por muy sencilla que sea cualquier actividad implica un costo energético tanto para el individuo como para la organización, puesto que desde que se comienza con la logística hasta

el final del evento hay un desgaste excesivo de horas hombre para lograr un éxito en el evento.

### **3.6.3 Costo Psicológico**

En todo trabajo hay costos psicológicos ya que en algún momento dentro de las organizaciones se trabaja bajo presión. En el caso de PRP, debido a la actividad que realiza de relaciones públicas siempre tiene que estar en constante adaptación y flexibilidad para adaptarse a las necesidades y exigencias de sus clientes, pero sobre todo para alcanzar los objetivos que ellos quieren y las metas de los mismos.

Todos los actores reportan costos psicológicos, porque de alguna u otra forma el no tener las invitaciones a tiempo hace que se empiece a sentir la tensión de querer hacer todo a tiempo, pero sin embargo el proveedor no respeta los tiempos establecidos por ello los retrasos y costos implícitos en ello.

Por lo anterior, se puede decir que todos los actores participantes en el proceso analizado por muy sencillas que parezcan sus actividades, representa un costo para el actor y por tanto para la organización.

A partir de lo desarrollado en los puntos anteriores se puede elaborar un diagnóstico que se manifiesten las implicaciones que trae para PRP, la convocatoria de medios de comunicación a una conferencia de prensa, siendo elegido porque se considera que es donde la organización tiene pérdidas económicas.

### **3.7 Diagnóstico del Funcionamiento de PRP**

A lo largo de este capítulo, se pudo observar el funcionamiento de la organización y el papel imprescindible que juega el actor que en ella habita. Y es que al ser parte de ella, trae consigo una personalidad propia, cultural,

social, emocional, experiencias, etc., situaciones que son determinantes para definir la manera en que se comportará e interrelacionará con los demás actores.

La participación de los actores quizá sea el elemento más trascendental en este capítulo, anteriormente se había analizado el entorno y la estructura formal de la organización, por lo que ahora hay que mencionar que existen diferencias de lo que dice ser PRP y lo que en realidad hace en su diario quehacer para alcanzar tanto sus objetivos como los de sus clientes.

A partir de tales diferencias y mediante la aplicación de varias técnicas cuantitativas se identificó y analizó un problema que tiene relación con la productividad de PRP, nos llevó a su interior para conocer la incidencia de algunos actores, grupo y costos de dicho problema.

Por medio de la aplicación de diagramas de flujo, del proceso de trabajo formal y real de la organización, se eligió como problema, la convocatoria de medios de comunicación para una conferencia de prensa, identificándose por medio de hojas de inspección y diagrama de causa-efecto el retraso en la elaboración, distribución, entrega, costos del retraso que significa para la empresa. En la que todos se ven afectados por y por las posibles consecuencias que ello trae.

Se determinó analizar la problemática de una convocatoria de medios, porque tal actividad es importante dentro de la agencia y porque es un evento en el que está presente el trabajo de quienes ahí trabaja. Es entonces, en el que se ve reflejado su desarrollo, su personalidad y capacidad para lograr que sea un éxito como lo espera el cliente.

A través de las distintas hojas de inspección se reflejan las pérdidas que ocasiona una mala distribución del trabajo y tiempos. En la primera hoja se detecto que la sola elaboración de la invitación lleva un retraso de 5 días, lo

que trae consigo enviarla por mail y fax reiteradas veces y sobre todo enviarlas por mensajería en servicio Express con un costo elevado por cada una, \$48 a fin de que llegue a tiempo a los destinatarios y puedan cubrir el evento.

Todo este proceso genera poca productividad y costos para PRP y si esto se traduce en pérdidas más sobresalientes se llega a perder al cliente, lo que afecta a los ingresos mensuales que percibe la empresa.

Junto con estas herramientas, se aplicó un cuestionario de clima organizacional a todos los empleados, exceptuando a las jefas. La aplicación permitió conocer la percepción de los miembros con relación al salario, reconocimiento, comunicación y otras variables, así como el problema analizado para poder entender la complejidad de la organización.

Un punto importante es que en la mayoría de las afirmaciones hay un abstencionismo, "ni de acuerdo, ni en desacuerdo", esto se debe en gran medida a que se tiene el temor de ser reprochado o regañado o bien quedar mal con las jefas, porque la mayoría tienen relaciones de amistad además de laborales, por lo que no se quisieron comprometer a pesar de que se les indicó que sería confidencias y meramente un trabajo de actividades escolares. Todo ello hace que las jefas consideren que todo está bien y que realmente los trabajadores se sienten a gusto de trabajar ahí bajo las condiciones laborales por las que se encuentran actualmente.

Realizado el análisis de las herramientas, se puede señalar que el problema medido tiene su origen en la estructura de la organización donde cada actor contribuye en mayor o menor medida al retraso de la entrega de la invitación. Con el retraso desde un inicio se van acumulando los días y eso implica días de trabajo bajo presión y tensión hasta el día del evento.

El cuestionario de clima, reflejó que aún cuando la gran mayoría de los trabajadores dijo sentirse orgulloso de trabajar en PRP, un alto índice no está

de acuerdo con el sueldo que percibe por su trabajo, al igual algunos coinciden en que la organización no está comprometida con ellos. Asimismo reveló que hay comunicación en todos los niveles, hacia arriba, abajo, horizontal y vertical, que existen buenas relaciones laborales entre los miembros. Se encontró que los trabajadores perciben la falta de capacitación tanto del personal que ingresa y de los que están dentro, es decir no reciben la capacitación adecuada para mejorar su trabajo.

En general, entre los trabajadores de PRP existe un ambiente de cordialidad para el desempeño de sus funciones, sin embargo tienen algunas apreciaciones que deberían ser atendidas por las socias directoras, a fin de mejorar las instalaciones, equipos de trabajo y sobre todo las condiciones de trabajo.

A lo largo del análisis se ha insistido en la participación de los actores en los procesos de trabajo de la empresa. Sin embargo no solo el factor humano se vio en el proceso productivo de la organización, sino también el poder, el liderazgo, los grupos y los costos de proceso.

Es a través de los puestos y personalidad de los actores participantes en el proceso medido que el poder se ejerce de forma autoritaria hacia los niveles jerárquicos de abajo, incluso se puede decir que éstos últimos son quienes hacen el trabajo que es más elaborado y aburrido y que finalmente son los menos reconocidos al momento de que un evento tiene éxito.

A la par de la estructura formal, se encuentran las relaciones de poder que se perciben, se dan de acuerdo al nivel jerárquico que se tiene en el organigrama y a la experiencia en el ámbito de las relaciones públicas. Es aquí donde están presentes la negociación y manipulación, es decir, las relaciones de poder en donde cada actor hace su propia estrategia para conseguir sus fines y objetivos, ya sea colectiva o individualmente dentro de la organización.

También las edades y la experiencia laboral son factores determinantes para ejercer poder, porque como se vio en la tabla de personalidad, la Directora de Área es la mayor y con amplia experiencia lo que hace que ejerza su poder sobre la asistentes de trabajar como ella quiere o bien hasta que ella quiere, es decir exceder el horario de trabajo y responsabilidades.

Las relaciones humanas se dan en grupos primario o secundarios. En PRP a pesar de ser tan pequeña existen ambos, sin embargo en el proceso analizado está explícito el grupo primario por las relaciones interpersonales y objetivos en común. Y el grupo secundario es el resto del personal; pero muchas veces se mezclan los grupos porque normalmente el grupo primario es por pertenecer a una misma área y no tanto por compartir gustos o preferencias.

Por último, con el análisis del funcionamiento permitió ver los costos económicos, temporales, energéticos y psicológicos, siendo los últimos los que se reflejan en el diario quehacer de la empresa. Entre los psicológicos está la flexibilidad de las relaciones públicas, es estar abiertos a cualquier cambio, hace que los actores trabajen bajo presión y tensión, no hay que dejar de lado los económicos pues son una inestabilidad en la organización al momento de perder un cliente.

Tras haber diagnosticado un proceso productivo de PRP y tratar de vincularlo con los actores, grupos y poder, así como todas las relaciones que se dan entre ellos, en el siguiente capítulo se observará la estructura comunicativa de la organización.

## **Capítulo 4**

# **LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

## **Capítulo 4**

### **LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN**

#### **4.1 Problemas informativo comunicativos**

Dentro de las organizaciones la comunicación juega un papel trascendente, es una oportunidad de encuentro con el otro, además de que plantea una gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, es ahí donde tiene su razón de ser, porque es a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

En este capítulo se hará uso de los conceptos y herramientas cualitativas en comunicación organizacional, para detectar y diagnosticar los problemas comunicativos asociados al problema previamente detectado en el capítulo anterior, convocatoria de medios de comunicación a una conferencia de prensa, proceso que lleva a cabo PRP dentro de las actividades que realiza en su diario acontece.

Hay que mencionar que las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación y que en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos y de alguna manera se le encuentra sentido a ser parte de ella.

#### **4.1.2 Comunicación y Productividad**

Se puede pensar que el hecho de manejar un mismo código garantiza una misma comunicación, sin embargo esto no es suficiente, ya que hay otros ingredientes que de alguna manera contribuyen a acercar a las personas, relacionarlas, que compartan sus vivencias y experiencias, incluso participar de la vida institucional, pero sobre todo ser uno pero a la vez un equipo de trabajo.

Toda organización "es una serie de articulaciones y movimientos, que sin el intercambio de información no podría mantenerse, desarrollarse y trasladarse a otros estados de intención y relación. La producción de datos es una constante, la manera de administrarlos, compartirlos y asumirlos, hace que una organización facilite los equilibrios y controle las contingencias en lo mayor posible". (Disponible en <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos>). Además en toda organización es importante la comunicación, porque gracias a ella es posible transmitir, experiencias, datos, ideas y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común.

De ahí, que a partir de los resultados obtenidos de las hojas de inspección realizada en el capítulo anterior, se puede determinar que la productividad de la organización se encuentra en los actores que en ese momento tuvieron una participación directa en el evento realizado; sin embargo los demás miembros también llegan a tener esta misma participación, claro está depende del evento y quienes sean los partícipes. Como se pudo ver, el retraso en la entrega de las invitaciones al evento genera ciertos problemas de productividad, que van desde poca asistencia o cobertura hasta la escasez de publicaciones sobre el tema, lo que trae consigo costos económicos, energéticos y psicológicos para la organización y para los actores involucrados directamente en el proceso.

Por otra parte, la productividad en la organización tiene como factor importante la construcción de equipos y personas con buenas relaciones humanas que permitan el bienestar de la empresa tanto en el ámbito económico como en la comunicación de los trabajadores, es decir, en todo tipo de actividad realizada por el hombre es necesaria la comunicación y con ella la interacción, porque el ser humano no puede vivir aislado.

Autores como D'Aprix, señala como eje rector de toda relación hombre-organización, la necesidad de estar informado de ciertos principios para mantener su habitabilidad en armonía, respondiendo ciertas preguntas básicas:

"qué objetivos y compromisos tiene la organización para conmigo, hacia dónde va la organización y qué lugar ocupo actualmente en ella". (D'Aprix,1982: p.35). Es decir, es necesario que exista una empatía entre la organización y los actores que este basada en la ética y comunicación a fin de lograr una empatía entre ambos. Por ello es necesario que el personal involucrado en tal proceso esté informado de que es lo que ocurre o que se tiene que hacer para tener un evento productivo y con amplia cobertura.

Con todo esto no hay que olvidar que es necesario que en cualquier organización exista una comunicación, flujo de información y relaciones humanas, para que exista una buena productividad. Se ha dicho que, "... la comunicación es la base de toda relación social y desde ahí actúa en el sentido de la configuración y transformación de la vida social. Esto afecta evidentemente a las instituciones y organizaciones creadas por el hombre para sostener el entorno social". (Serrano, 2001: p.54). Hay que aclarar que la comunicación es una herramienta útil que contribuye a facilitar los problemas productivos.

#### **4.1.3 Comunicación e Información**

Es importante hablar sobre la comunicación y la información dentro de la organización, lo que nos lleva a definir cada uno de los conceptos y dejar claro que no significan lo mismo.

Paoli, entiende a la comunicación como el acto de relación entre dos o más sujetos, mediante el cual se evoca en común un significado. (Paoli, 1985: p.11). Mientras que para Serrano, "la comunicación es el único vehículo por el cual el sujeto puede exteriorizarse y construir su identidad con / frente al otro. Es su auto representación, el sujeto propone sus deseos, sentimientos y pasiones, con lo que constata qué tanto comparte con el otro, con el grupo: identificación que funda la posibilidad de convivencia". (Serrano, 2001: p.56).

Al respecto, se puede decir que la comunicación es primordial en cualquier organización, promueve la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales. Por su parte, "la información es un proceso o fenómeno que engloba y rebasa a la comunicación. Es un principio de orden, sea en la conformación de un sistema, en su comportamiento o dinámica o en su expresión, comunicativa. Permite anticipar esto es prever y coordinar la acción dentro de un orden que cohesiona a los miembros de la organización. (Serrano, 2001: p.61).

De esta forma se entiende que la información consiste en estímulos que desencadenan el comportamiento en los actores de la organización, y no solamente es el tener información de los sucesos que ocurren dentro, sino el compartir tales sucesos en busca de la reproducción o del cambio, según los objetivos de la organización.

"La información es un conjunto de mecanismos que permiten al individuo retomar los datos de su ambiente y estructurarlos de una manera determinada, de modo que le sirvan como guía de su acción". (Paoli, 1985: p.15). Por lo tanto, se identifica la forma en que las áreas que componen a PRP se comunican, incluso como lo hacen los mismos integrantes de cada una en particular, porque son estos quienes tienen participación diaria y constante tanto de las actividades, como en el problema medido.

Para el caso de PRP y su problema de productividad, se infiere que está vinculado a la percepción que en materia de comunicación e información tienen los trabajadores de las distintas áreas, según los resultados del cuestionario de clima organizacional aplicado el 19 de mayo de 2004. Las preguntas hechas tuvieron la intención de identificar las percepciones con respecto a la información que reciben los empleados sobre el proceso productivo de la organización y la comunicación que existe entre las directoras y el resto del personal.

De esta forma se detectó que los puntos de vista son totalmente divergentes, ya que un 73 por ciento consideran que hay buena comunicación entre directivos y empleados, y que la comunicación juega un papel importante al interior para tener un buen trabajo en equipo, sin embargo hay algunas opiniones encontradas porque el resto consideró que solo hay comunicación entre las jefas.

En este sentido entre los trabajadores existe una percepción de que hay importantes carencias y problemas en los procesos comunicativos e informativos, mismos que repercuten en el proceso de producción, incluso se puede decir que es una conclusión a la que se llegó después de haber entrevistado a tres elementos clave de la empresa.

A partir de ahí, se puede decir que "toda organización produce, incorpora, consume e intercambia información. Esta información, que fluye dentro de la organización y se exporta o importa, responde al carácter informacionalmente abierto a todo sistema social". (Serrano, 2001. P.61). Hay que tener presente que toda organización es una serie de articulaciones y movimientos que sin el intercambio de información no podría mantenerse y trasladarse a otros estados de intención y relación, así como identificar que la información es un proceso que engloba y rebasa a la comunicación.

En el caso de PRP, la información fluye de acuerdo a la estructura formal de la organización, es decir de forma descendente. Hay que recordar que junto con la estructura de autoridad, la de comunicación es uno de los elementos importantes para entender la estructura organizacional y sobre todo la forma en que se presenta el flujo informativo.

De acuerdo con Mayntz, ambas estructuras "se entrecortan, ya que de las comunicaciones forma parte también la transmisión de ordenes y mandatos, mientras que las informaciones a su vez son necesarias para poder decidir y

ordenar con miras a un fin". (Mayntz, 1996: p.116). Bajo tal apreciación y en el entendido de que la estructura de autoridad de PRP es de tipo jerárquico, el flujo informativo es un modelo similar, la información surge de la posición más alta, las directoras, y desde ahí se transmite hacia abajo, a las directoras de cuenta, a las ejecutivas, a los asistentes, hasta llegar a todos los que la conforman.

Hay que dejar claro que la información que circula tiene como finalidad generar interacciones entre los actores, para conocer los acontecimientos más importantes de la organización o bien para compartir tales sucesos según los objetivos de ella. Los mecanismos empleados para el flujo informativo son poco variados, entre ellos se pueden mencionar, avisos personales, llamadas telefónicas, correo electrónico, reuniones, pláticas informales, entre otros.

Con la finalidad de diferenciar la comunicación y la información, y posteriormente detectar los problemas que existen de ellos, en el siguiente apartado se presentan las diferencias de los conceptos de información y comunicación respectivamente.

#### **4.1.3.1 Diferencias entre Conceptos**

La importancia de tener bien definidos ambos conceptos, es que en la mayoría de los casos la gente o algunas empresas los consideran como términos similares, hay veces en que se sobreentiende que con tener saturados de información a los empleados ya existe buena comunicación.

La comunicación y la información son dos aspectos de la totalidad de una sociedad, puesto que la sociedad no puede ser tal sin la comunicación y no puede transformarse sin la información. (Paoli, 1985: p.17). Hay que mencionar que ambos conceptos no pueden separarse del estudio de la sociedad global, sin embargo si se consideran como elementos separados perderían su razón de ser, sus raíces y el funcionamiento de sus sentidos.

Al no tener bien definidos sus objetivos de comunicación, los directivos se olvidan de establecer un canal que les permita tener una retroalimentación por parte de los empleados. Para Keith Davis, "la comunicación es el intercambio de información de una persona a otra, por lo tanto, la información la podríamos considerar como un ingrediente de la comunicación". (Homs, 1990: p.15). Es decir, la información simplemente proporciona conocimiento sobre algo, mientras que la comunicación integra a dos o más interlocutores a un objetivo común, rotando los papeles de emisor y receptor.

Para poder identificar los problemas de índole comunicativa e informativa de PRP, antes será necesario hacer una diferenciación entre la comunicación y la información. "La mayor diferencia entre ambas es la necesaria existencia del feedback o retroalimentación como parte del proceso de comunicación, ya que este transforma un proceso informativo en comunicativo". (Homs, 1990: p.15). Tan es así que se puede decir que un mensaje del cual no se espera respuesta se convierte en información, sin embargo cuando se busca estimular al otro para que emita una respuesta ante tal situación, entonces se dice que estamos frente a un proceso de comunicación.

Una vez expuestas tales diferencias, de entrada se puede decir que PRP carece de estrategias comunicativas hacia el interior, conclusión importante a la que se llegó, resultado de una serie de entrevistas a los actores estratégicos para el funcionamiento de la organización, mismas que se encuentran detalladas más adelante. Así identificadas tales diferencias, enseguida se presentan los problemas comunicativos e informativos existentes en la organización.

#### **4.1.3.2 Problemas Comunicativos e Informativos**

En todas las organizaciones existen posiciones y roles predispuestos a recabar información, por ello en este apartado se aborda de manera general los problemas de carácter comunicativo e informativo que están presentes en la organización. Se identifica la forma en que las áreas se comunican entre sí o

por separado, y también se reconoce el recorrido que hace la información por tales miembros a fin de detectar los obstáculos que impiden el flujo de comunicación e información.

Luhman señala que comunicarse es una vía para disminuir malos entendidos y que la calidad con que un individuo realiza una tarea se relaciona con su disposición a poner en común y completar esfuerzos, saberes y habilidades con un equipo. (Ulloa, 1997: p.34). Efectivamente la comunicación es fundamental porque implica iniciar conversaciones, expresar dudas, escuchar distintos puntos de vista, aceptar diversidad de pensamientos y conductas, entre otros elementos.

Para que un individuo pueda realizar convenientemente su tarea y función necesita información proveniente de otros puestos que desempeñen otros individuos, éstos por el simple puesto que ocupan en una determinada red de comunicación ejercen poder sobre éstas personas, por la forma en que transmiten sus informaciones afectan la capacidad de acción del destinatario. (Crozier, 1990: p.72).

Por lo que se refiere al problema medido, convocatoria de medios, los problemas informativo-comunicativos son la compleja forma de explicar que es lo que se tiene que hacer y cómo, es decir se obvian muchas cosas que va a hacer determinada persona por lo que ni lo hace y menos lo deja de hacer, incluso también entre tales problemas está el no definir claramente que funciones tiene cada persona lo que ocasiona tener poca productividad por duplicar el trabajo y ocasionar descontento de los actores participantes de determinado evento.

De acuerdo con el flujograma presentado en el capítulo tres, el proceso inicia cuando se mandan las invitaciones a los medios para convocarlos a algún evento y si este paso lleva cierto retraso por la falta de tiempo, repercute en la falta o poca asistencia de la prensa. La directora, la directora de cuenta y la

ejecutiva se enteran directamente del cliente de qué evento se tiene que hacer, fecha, lugar, tema, ponente, etc., pero el tiempo en que tarda en enterarse la asistente es de días y por ello el retraso de la convocatoria porque es ésta última quien envía las invitaciones, confirma la recepción y asistencia del medio al evento.

Así descrito brevemente el proceso, se puede considerar que todo ese retraso tiene que ver principalmente por la falta de comunicación que hay entre los niveles jerárquicos. También se observa que la información juega un papel de poder porque es utilizada como tal y no fluye hacia abajo para lograr una buena productividad, eficacia y eficiencia para fines grupales u organizacionales, más que nada hay individualismo de ser reconocido por el mérito y esfuerzo que hace el otro.

Con todo ello se puede decir que entre los problemas informativos detectados en PRP, está el que no todos los miembros se enteran de todo lo que está sucediendo internamente y mucho menos hacia el exterior, ya sea con los clientes o con los proveedores, incluso con el mismo editor o reportero, esto es porque la comunicación que existe es un tanto forzada, es decir que los actores se comunican solamente para lo laboral y cuando necesitan algo para desempeñar su trabajo y muy pocas veces hay una comunicación entre ellos para conocerse un poco más.

Un problema más que resalta es el uso excesivo de las indicaciones escritas vía correo electrónico, esto cada día hace que exista menos comunicación interpersonal, tal parece que lo importante es informar al otro de lo que tiene que hacer para sacar el trabajo día a día, es ahí donde la comunicación institucional se vuelve escrita, y por tanto la falta de habilidad para comunicarse entre sí afecta tanto las relaciones laborales como las relaciones humanas.

Como se puede ver, la comunicación está en todas partes y nos involucra a todos, la falta de ella ocasiona problemas en el diario acontecer, ya que si no hay mensajes claros y bien transmitidos eso trae como consecuencia algunas pérdidas económicas, como fue el caso del problema medido en el capítulo anterior. Ante esta situación, se podría decir que los problemas en PRP de cierta forma son comunicativos, porque la información existe pero no fluye hacia todos los miembros y es utilizada como herramienta de poder y jerarquía.

Ante ello, si una organización no cuenta con elementos operativos que le permitan resolver tales problemas vinculados a la comunicación, y en el caso particular de PRP que es una de sus principales funciones, es indispensable retomarlos para lograr tanto la productividad de los actores, como la eficacia y eficiencia de la organización.

Una vez expuesta la comunicación e información que existen en PRP y en particular en uno de los principales procesos productivos, es pertinente hacer un recorrido de cómo ha sido vista y tratada la comunicación desde diferentes perspectivas de algunos autores, teorías y corrientes que la estudian.

## **4.2 Marco Teórico de la Comunicación**

La comunicación es un proceso universal que ha sido estudiado por las ciencias sociales, de ahí que podemos encontrar varias teorías y modelos de comunicación expuestos por autores que plantean ciertas características de sus respectivos modelos.

Enseguida son presentadas las teorías de la comunicación, mismas que permiten identificar sus respectivas características y así describir la comunicación que existe en PRP.

### **4.2.1 Modelos Clásicos de Comunicación**

Todo lo que nos rodea nos trasmite, de una u otra forma una información, el hombre vive inmerso en un mundo de comunicaciones. Hay que entender por comunicación el proceso mediante el cual se trasmite información.

Para entender mejor tal comunicación hay que detenerse un poco en las distintas teorías que se usan para describir o explicar procesos de comunicación.

### **Funcionalismo**

A lo largo de la existencia humana la comunicación ha sido necesaria e indispensable, con esto se da su desarrollo a la par del desarrollo humano, por lo que surgen diversas definiciones de acuerdo a las necesidades de cada tiempo, sin embargo la finalidad es transmitir ideas y pensamientos sobre ella en las distintas etapas.

En este caso la ideología del funcionalismo, según Laswell, el funcionalismo parte de una metodología que tiene su origen en cinco preguntas básicas: quién dice, qué dice, en qué canal, a quién lo dice y con qué efecto. En ese sentido, esta corriente considera que la función de la comunicación es que es un instrumento para lograr fines sociológicos, es persuasiva y esta construida desde el poder y para el poder, es decir, convencer a alguien de hacer algo y ver que resultado de obtiene de eso.

Sin embargo, el funcionalismo tiene algunas dificultades para distinguir conceptualmente el campo de la comunicación del campo de control social, porque tiende a confundir o identificar los roles comunicativos con los roles sociales y el status y funciones comunicativas, con el status y funciones sociales. (Serrano, 1991: p.132). Al respecto, se puede decir que todo estímulo contribuye a asegurar la función social asignada a determinados efectos. Una de las aportaciones más conocida por los funcionalistas en cuanto a comunicación se refiere, es el modelo de Wilbur Schramm, en el cual el receptor es el principal elemento porque actúa condicionado o persuadido por el emisor para lograr los fines que éste quiere.

Para Schramm, uno de los principios básicos de la teoría general de la comunicación es que los signos pueden tener solamente el significado que la

experiencia del individuo le permita leer en ellos, ya que sólo podremos interpretar un mensaje dependiendo de los signos que conocemos y de los significados que hemos aprendido a atribuirles, para él esto constituye un marco de referencia y en función de éste es como puede comunicarse un sujeto o una colectividad. (Schramm en Paoli, 1985: p.28).

Dentro del funcionalismo, la teoría clásica de la organización ésta considera que la sociedad humana tiene una estructura rígida en la que cada uno de sus elementos se ve afectado si alguno de los otros deja de funcionar y provoca una disfunción.

En general, esta corriente considera que la comunicación sirve para dar instrucciones u órdenes, considera poca la posibilidad de una retroalimentación, puesto que la comunicación es vertical descendente y se da por el nivel jerárquico que hay en la organización.

### **Estructuralismo**

Para entender qué es el estructuralismo, hay que ubicarlo como el modelo estructural en la elaboración teórica con la cual el científico social analiza la realidad como una estructura social.

Esta corriente tiene su fuente en el estudio lingüístico de Saussure, dentro de este método se considera a la semiología como la ciencia de los signos, como la ciencia madre de la comunicación. La define como la ciencia que estudia la vida de los signos en el seno de la vida social, entendida como la ciencia que abarca todos los signos mediante los cuales los seres humanos se comunican entre sí.

Para él, la lengua es una institución social, es un sistema organizado de signos que expresan ideas, es decir, los individuos de una sociedad, o en este caso de una organización, hacen uso de ella para expresar lo que piensan o sienten, de ahí que la palabra sea un acto individual y particular de cada uno de ellos.

Hablar de estructura dentro del estructuralismo es hablar de un conjunto organizado de elementos que dan una unidad que como tal se subordina a ciertas leyes o si, se prefiere, a ciertos criterios de relación. (Paoli, 1985: p.37-38). Las limitaciones del modelo estructuralista para su aplicación en comunicación proceden de su propio objeto formal: el estudio de las estructuras. (Serrano, 1991: p.141). Por tanto para el estructuralismo, lo más importante es el análisis del mensaje como tal, por qué hablamos y por qué nos entendemos. No considera al emisor ni al receptor.

Para los estructuralistas, la comunicación es una acción intencionada porque no todo lo que conocemos está pensado para comunicar. Se centra entonces en el análisis del mensaje, de sus estructuras y de cómo lograr un efecto a partir de la construcción del mensaje. Para Umberto Eco, la semiótica está compuesta por todos los procesos culturales en los cuales se da el proceso de comunicación, señala que los fenómenos culturales deben ser estudiados como procesos comunicativos para poder entenderlos.

Según Roland Barthes, la semiología tiene por significado cualquier sistema de signos. El significado es una representación psíquica de las cosas y el significante es un mediador el cual no puede estar separado del significado por que el significado es la imagen, gestos, sonidos, objetos, etc., que si bien no construyen lenguajes, son por lo menos sistemas de significación que tienen la misma estructura. Ambos se han ocupado del estudio semiótico aplicado al concepto de signo a todos los hechos de la sociedad humana.

El estructuralismo pretende reconstruir las reglas que dan significado a las acciones, a los objetos, a las palabras, en un proceso de comunicación social. Y el proceso es entendible gracias a la reconstrucción de los diversos códigos que se interrelacionan en un sistema. (Saussure en Paoli, 1985: p.45).

La comunicación en la corriente estructuralista se da de acuerdo al lugar que tiene cada actor dentro de la organización a la que pertenece, es decir con la posición que éste ocupa.

### **Marxismo**

Hay que partir de que el marxismo no es una teoría propia de la comunicación, sino que es una teoría de clase social: la clase proletaria, que busca la transformación de la realidad social y convertirlas en relaciones de comunidad y no de explotación. Se centra en la denuncia del emisor.

Supone una praxis para combatir la alineación y poner las fuerzas productivas al servicio de toda sociedad. (Paoli, 1985.48). Los individuos deben tomar conciencia de los verdaderos procesos y de sus encubrimientos, para combatir las relaciones sociales que generan la desigualdad al mantener a unos dueños de los medios de producción y a otros sólo dueños de su fuerza de trabajo.

El Marxismo busca las estructuras significativas y construir modelos lógicos para conocer los fenómenos, verlos con claridad y delimitarlos, de ahí que las diversas estructuras significativas se formen a partir de las prácticas sociales que originan la estructura, mismas que pueden reconocerse dentro de un proceso de lucha de clases.

En este sentido, la comunicación es una estructura cerrada no hay flujos hacia fuera, está pensada internamente, no hay demasiada importancia en la retroalimentación.

De lo expuesto de los tres modelos, se puede exponer las diferencias entre ellos: el funcionalismo, plantea el estudio de la comunicación a nivel de lo que aparece, por su parte el estructuralismo plantea que hay que estudiar la comunicación a nivel de las interrelaciones que se producen y por último el marxismo además de conocer los fenómenos y considerar las interrelaciones

que forman las estructuras es necesario que las prácticas de la vida social sean reconocidas como un proceso de lucha de clases.

A partir de estos modelos clásicos de comunicación en los cuales el sujeto y la estructura van de la mano, es posible presentar la existencia de los nuevos modelos y corrientes sobre el estudio de la comunicación.

#### **4.2.2 Los Nuevos Modelos**

Para el estudio de la comunicación, hay varias corrientes y teorías que permiten entenderla de acuerdo a la percepción de varios autores; para entender un poco más sobre ella se hace un breve recorrido por las distintas aportaciones de éstos.

#### **Teoría General de Sistemas**

La TGS, define al sistema como aquellos conjuntos constituidos por componentes diferenciados y dependientes. El tamaño del sistema se mide por el repertorio de elementos diferenciados disfuncional y estructural, es decir, que tantas cosas puede hacer la organización.

Un sistema es una entidad real, algo que existe como lo es una organización. La TGS señala la necesidad de estudiar el objeto como un sistema que actúa con el medio ambiente y que está constituido por partes ligadas entre sí.

Con respecto a la comunicación, la TGS propone el estudio de ésta como un sistema que interactúa con el sistema social y si se reconoce puede ser modificado por la influencia del exterior, como es el sistema de normas, necesidades y recursos.

#### **Teoría General de la Comunicación**

Para Manuel Martín Serrano, "la teoría de la comunicación estudia el modo en el que los seres vivos y más particularmente la especie humana, se

producen y se reproducen a sí mismos, ya que su medio, sirviéndose de la información compartida". (Serrano, 1991: p.81). La comunicación es un fenómeno biológico que responde a las necesidades biológicas, para lograr la supervivencia, por ello es un sistema que regula el intercambio de energía que tenemos con el entorno.

Los elementos que intervienen en el proceso comunicativo que plantea Serrano, son cuatro componentes: actores, instrumentos, expresiones y representaciones. Todos están completamente interrelacionados, tales interrelaciones se realizan a través de acciones ejecutivas (orientadas a la interacción con el otro a través de la coactuación) y las acciones expresivas (orientadas a través de la comunicación). Así la comunicación siempre se efectúa con el propósito de algo, además de que los elementos que intervienen establecen relaciones en tiempo y espacio precisos.

Para que haya comunicación tiene que haber:

Autonomía perceptiva.- Es decir, dotación de instrumentos biológicos capaces de percibir y discriminar la información que se recibe.

Pautas de comportamiento expresivo.- Capacidad de algunos seres vivos de relacionar un repertorio de señales con un repertorio de respuestas posibles.

### **Fenomenología**

Movimiento filosófico del siglo XX que describe las estructuras de la experiencia tal y como se presentan en la conciencia, sin recurrir a teorías o suposiciones de otras disciplinas. El concepto de fenomenología señala una diferencia en dos ámbitos de conocimiento:

fenómeno: aquello que es dato a mis sentidos, es decir aquello que percibo y se da a mis sentidos.

gnomenos: conocimiento, conjunto de leyes universales que rigen el comportamiento de los fenómenos.

La fenomenología parte del concepto central de la intencionalidad de la conciencia que trata de fundamentar de que no hay objeto sin sujeto. Las esencias a las que presta atención son los objetos ideales, universales y temporales los cuales no pueden existir materialmente.

Husserl definió la fenomenología como el estudio de las estructuras de la conciencia que capacitan el conocimiento para referirse a los objetos fuera de sí misma. Este estudio requiere reflexión sobre los contenidos de la mente para excluir todo lo demás. Su gran aportación es demostrar cómo es que para la mente humana es imposible llegar a un razonamiento simple. (Disponible en: <http://www.geocites.com/gabylogo99/religionfenomeno.html>). Construye su concepto de método fenomenológico donde da por sentado que el mundo es como es.

Por su parte, Heidegger proclama que la fenomenología debe poner de manifiesto qué hay oculto en la experiencia común diaria. Para él, el ser humano es lo que uno hace en el mundo, pues una reducción fenomenológica a la experiencia privada es imposible, y como la acción humana se compone de un dominio directo de los objetos, no es necesario situar una entidad especial mental, llamada significado, para explicar la intencionalidad. (Disponible en: <http://www.geocites.com/gabylogo99/religionfenomeno.html>).

Para la fenomenología, uno de los principales vínculos entre el mundo y el actor, es la comunicación ya que nos construimos comunicativamente, por lo que se dice que la comunicación es la hacedora del ser, puesto que somos en tanto nos comunicamos.

### **Teoría de los Actos**

Abraham Moles parte desde la perspectiva fenomenológica, es decir de la percepción de la realidad y de ahí a la teoría de la comunicación. Define a la comunicación cómo una acción, porque el actor actúa y a veces no, de acuerdo a lo que percibe, por lo que lo lleve a operacionalizar la subjetividad. (Moles, 1982: p.16).

Según Moles, plantea tres categorías perceptivas por las cuales el actor actúa de acuerdo a lo que percibe en función de ellas:

Umwelt .- mundo cercano o mi mundo propio

Merkwelt.- mundo conocido o mundo compartido

Fezlwlt,. Mundo lejano o percibido

Toda acción física es un desplazamiento de un ser en un espacio que modifica sensiblemente su entorno. "Una teoría de las acciones es la imposición de un determinismo sobre el devenir de los seres en relación con el mundo de las constataciones pasivas e imprevisibles" (Moles, 1982: p.18). Las acciones las divide en dos:

De baja intensidad, son todas aquellas que involucran la voluntad del otro, se toma en cuenta la decisión del otro.

De alta intensidad, son las que garantizan el logro del objetivo, en estas se encuentran los actos comunicativos.

En la teoría de los actos, la realidad es dada de manera mediata al actor, es decir, de manera mediada y lo que media la realidad es su percepción. Puesto que el entorno es percibido por lo que él trae de sus experiencias, origen, necesidades, etc. Para saber como actuar.

Propone una tipología de actos: inmediata, mediata, directa, indirecta, cercana, tele acción, individual y colectiva. De igual forma propone medir las acciones en términos de la calidad de energía (mini acciones, micro acciones, actomas); acciones de mayor intensidad (midiacciones, macroacciones y megacciones). Para Moles, el actor hace de manera automática un costo-beneficio de su acción, es decir, no actúa si su acción le va a dar menos beneficio de la energía que utilizó.

### **Teoría de la Mediación**

La mediación no solamente cumple con funciones mediadoras sino que produce objetos que transportan modelos de ajusta a los cambios que originan

en el plano cultural-tecnológico y en el plano de la innovación y el cambio cultural, que implica a su vez, el ajuste necesario a una visión del mundo que justifique la relación entre medio social y medio natural. (Serrano, 1978; p.49-51). El actor social, sujeto-individuo, se sirve y es servido de estos modelos para integrar su visión del mundo y prescribir su actuar, y por tanto, garantizar su propia permanencia en los ordenes que habita.

Rafael Serrano, construye el modelo de "la cebolla", con el cual ayuda a explicar como la comunicación es un sistema mediador. Dice que el actor es el sistema cognitivo, ya que es capaz de aprender y tiene conexión con el mundo a través del sistema de comunicación, siendo éste el que lo pone en contacto con el sistema social, económico, histórico y ecológico. El actor procesa información de los sistemas, sin embargo el de comunicación media toda la información de los demás.

La mediación es necesaria para hacer cognoscible aquello que por naturaleza es ambiguo, es decir, encontrar la lógica de algo para poder entenderlo. La mediación es siempre un constructo por el cual explicas lo que pasa, sirve para ordenar lógicamente lo que ocurre.

En general, la mediación es un instrumento humano para contrarrestar la disonancia cognitiva (estar en un problema que no se entiende) por lo que se puede actuar).

### **Teoría de la Acción Comunicativa**

Habermas sostiene que la acción comunicativa, caracteriza a las interacciones que se dan en la sociedad. Uno de los objetivos de esta teoría es la identificación y eliminación de los factores estructurales que distorsionan la comunicación.

(Disponible en:

[http://geocites.com\(tomaustm\\_d/soc/habermas/haberesum.htm.\)](http://geocites.com(tomaustm_d/soc/habermas/haberesum.htm.))

Identifica la acción comunicativa como una relación interpersonal lingüística, busca el mutuo entendimiento, el consenso. Cada acción tiene su

propia racionalidad, por lo que considera que corresponden acciones diferentes y fines diferentes.

“El concepto de acción comunicativa fuerza u obliga a considerar también a los actores como hablantes u oyentes que se refieren a algo en el mundo objetivo, en el mundo social y en el mundo subjetivo, y se entablan recíprocamente a este respecto pretensiones de validez que pueden ser aceptadas o ponerse en tela de juicio”. (Disponible en: [http://geocities.com\(tomaustm\\_cl/soc/habermas/haberesum.htm.\)](http://geocities.com(tomaustm_cl/soc/habermas/haberesum.htm.)))

Habermas identifica la existencia de mundos para explicar la racionalidad de la acción colectiva, tales mundos son el dramático (es la frontera entre mi mundo personal y el mundo), mundo normado por reglas (asumir algún tipo de acción convencional, asumir reglas a las que todos están sujetos) y el mundo teológico (logro de fines concretos). La acción comunicativa está en todos los mundos, articula la relación entre ellos y ninguna acción se puede realizar sin ella, puesto que es el soporte o vínculo.

Para Habermas la comunicación debe cumplir con cuatro principios básicos éticos:

- a) hay comunicación si y solo si hay igualdad de derechos y obligaciones.
- b) hay comunicación si y solo si hay autenticidad en el dialogo.
- c) hay comunicación si y solo si es pertinente toda relación e interacción.
- d) hay comunicación si y solo si se busca el dialogo.

Estos cuatro principios parten de que hay que tener en cuenta que existe el otro y tiene los mismo derechos e igualdad.

### **La Cibernética**

La originalidad de la propuesta cibernética consiste en considerar a la comunicación en términos organizacionales. En el plano de la comunicación, la

organización constituye un vínculo organizacional que se efectúa por el cambio de señales.

Hay que entender por cibernética la ciencia que estudia los principios abstractos de la organización en los sistemas complejos. Se interesa en cómo funcionan los sistemas, se enfoca en cómo los sistemas usan la información, los modelos y el control de las acciones para conducirse hacia sus metas, y mantenerlos, mientras actúan en contra de diversas perturbaciones. Siendo inherente transdisciplinario, el razonamiento cibernético puede ser aplicado para entender, modelar y diseñar sistemas de cualquier tipo: físico, ecológico, psicológico, social o cualquier combinación de éstos. (Herrera, 2001:10).

Para Wiener, la cibernética es la ciencia que se ocupa de los sistemas de control y de comunicación en las personas y en las máquinas, estudiando y aprovechando todos sus aspectos y mecanismos comunes. Tiene como fin construir mecanismos que operen como seres vivos para entender cómo actúan éstos.

“En el plano de la organización, la comunicación constituye un vínculo organizacional que se efectúa por el cambio de señales. A sí los procesos reguladores, productores y realizadores pueden ser desencadenados-controlados-verificados por la emisión-recepción de señales, por el cambio de informaciones”. (Ávila en Cuadernos del Colegio de Educación y Comunicación, 1997: p.27).

La cibernética se convirtió en la ciencia del mandato por la comunicación, puesto que una de sus principales características es que explica los procesos y cambios en términos de la organización del sistema que la manifiesta, de ahí que el efecto de la retroalimentación sea tomado en cuenta para los proceso de regularización y un esfuerzo del sistema por mantener el equilibrio o conseguir un objetivo.

La aportación principal consiste en haber unido conceptos como retroacción, regulación, finalidad, etc. Y haber unido todos estos términos de manera organizacional dando nacimiento así a la primera ciencia general que tiene por objeto la organización. Es así, la primera ciencia que observa un sistema físico, la máquina, todo ello es en función de su carácter organización". (Ávila, 1997: p.31).

El término cibernética se refiere o es un modelo epistemológico cuya principal acción es romper con el modelo causal, ya que explica la interacción entre seres vivos y humanística. Es considerada como la ciencia del control y de la comunicación, ya que tiene que ver con conceptos y principios de la teoría de sistemas como son: información, control, entropía, negentropía, homeostática y con la retroalimentación que utiliza los resultados o productos del sistema para mejorar su funcionamiento. De hecho la cibernética y la teoría de sistemas estudian esencialmente el mismo problema, el de la organización, independientemente del sustrato en el que esté incorporada.

### **Doble Vínculo**

Para Bateson la comunicación se convierte en una matriz de comportamientos que produce individuos sanos o enfermos dependiendo de la forma en que uno aprenda a comunicarse. El problema, señala, es la interacción del individuo con otros, ya que la enferma es la relación y no el individuo.

"La hipótesis del doble vínculo consiste en ver el origen de la esquizofrenia infantil en una red de relaciones contradictoras entre la madre y el hijo. Pues bien, el pequeño está sometido en sus interacciones con los adultos, a un régimen que le conducirá a evitar el contacto con el mundo adulto". (Bateson, 1987: p.34).

Bateson puso al descubierto el mecanismo del feedback positivo, siendo éste el que refuerza el sistema en su escalada hacia la destrucción total. Asimismo la idea del feedback negativo permite una conceptualización a la vez

más simple y general: por autocorrecciones sucesivas, el sistema es capaz de regresar a la estabilidad. (Bateson, 1987: p.35).

De acuerdo a las aportaciones que cada uno de los modelos anteriores ofrece, se puede caracterizar la comunicación de PRP en las distintas situaciones que en ella se presentan en su diario acontecer.

#### **4.2.3 Concepciones Vigentes en PRP**

Las aportaciones de los modelos clásicos y los nuevos modelos de comunicación, permiten hacer una caracterización de la comunicación que prevale en PRP, esto a través del proceso analizado en el capítulo anterior, en la comunicación e información que en ella fluye, así como también en los actores participantes en todas las actividades que realiza la organización.

Bajo la lógica de los medios clásicos, y en particular del funcionalismo, se puede exponer que existe un emisor, en este caso las directoras, que hacen uso de su poder como tal para persuadir a sus empleados a que trabajen bajo la lógica y lineamientos que ellas plantean por los cuales se tienen que trabajar, les convencen para lograr ciertos fines como hacer un trabajo de calidad y de servicio para el cliente, es ahí donde se ejerce la lógica del poder y por tanto existe la corriente funcionalista.

Del estructuralismo, hay que rescatar que su estudio está basado en las estructuras, que en la organización la comunicación se da de acuerdo al lugar que cada actor tiene en ella, es decir, la comunicación no es la misma, de la directora a los subordinados o bien con el cliente que la que pudiera existir del personal asistente hacia con el cliente, por lo que el nivel jerárquico dentro de la estructura de PRP es muy marcado e influye en los flujos de comunicación.

A través de la teoría general de sistemas, podemos ver que PRP es un sistema abierto, hacia el exterior, ya que negocia con sus clientes para funcionar mejor, esa es una de sus cualidades principales puesto que debe ser

siempre flexible para adaptarse a las necesidades de éstos; sin embargo hacia el interior es totalmente lo contrario, es estructuralmente cerrada porque la estructura nunca cambia, siempre ha sido la misma y no hay una negociación para algún cambio.

Se ha venido planteando, que la comunicación es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro, informaciones, sentimientos y vivencias, por eso la importancia de los elementos que considera Martín Serrano para el proceso comunicativo: actores, instrumentos, expresiones y representaciones.

Cada uno de tales elementos se ven a diario en los procesos comunicativos de PRP, los actores se sirven de la comunicación y la sirven a través de las ideas que ellos tienen sobre determinada función o acto en el interior; mientras que los instrumentos son aquellos por los cuales se transmiten las expresiones o bien todo aquello que utiliza el actor para poder comunicarse. En cuanto a las representaciones, con éstas los actores actúan organizando un conjunto de datos de referencia, para que la comunicación se suscite en las referencias de cada uno en particular.

El mundo es determinante para el comportamiento humano, puesto que el actor al mismo tiempo que descubre al mundo y después lo construye, hace su propia recreación de él. Entonces para la fenomenología el principal vínculo se da por la comunicación, debido a que nos construimos comunicativamente.

En el caso de PRP la realidad se construye de forma individual, esto es por la estructura que tiene y la negociación que se pudiera hacer es individual y convencional, siempre se construye la realidad individual y acorde a los propios convencionalismos del individuo. Sin embargo la percepción de la realidad de cada actor es distinta, quien actúa de modo a lo que percibe, ello condiciona qué tipo de respuesta o comportamiento éste tenga. Hay que recordar que nuestra percepción media nuestra realidad, esto se demuestra más adelante con las entrevistas, porque cada uno de los actores tiene su propia percepción y

no todo significa lo mismo para ellos, es ahí donde entran sus categorías perceptivas: *umwelt*, *merkuelf* y *fezlwelf*, con ellas cada uno tiene un comportamiento propio.

Es posible predecir el comportamiento del actor, bajo circunstancias conocidas y establecidas, pero la realidad es dada de manera mediata al actor, es decir, lo que media la realidad es la percepción. Por medio del modelo de la cebolla, vemos que la comunicación es un sistema mediador, tan es así que los actores tienen una primera mediación que es la que hacen por la vía de la comunicación interpersonal, pero posteriormente hacen una mediación de la información que consideran importante para utilizarla bajo su interés particular.

Cabe señalar que dentro de la organización, el actor tiene varias fuentes de información, la que él hace, la que hace el otro y la del ente organizacional que hace para todos. La mediación es necesaria para encontrar la lógica de algo para poder entenderlo, por ello siempre se necesita un modelo mediador para explicar todo lo que acontece lógicamente.

Es por medio de la cibernética, que se da el feedback, eso explica la interacción entre los actores, dentro de PRP existe una retroalimentación a pesar de la falta de comunicación hay una interacción sólo laboral lo que ayuda a una retroalimentación en cuanto a trabajo se refiere. Se puede plantear que es un feedback negativo porque permite ajustarse a las exigencias del trabajo.

Así, una vez caracterizada la organización, bajo las distintas teorías y modelos de la comunicación, es pertinente saber que piensan los miembros de ella sobre la comunicación misma y sobre algunos otros tópicos que resulten interesantes para una mejor comprensión de ello.

### **4.3 Las Representaciones**

Todos pertenecemos no solo a una organización, sino a varias y a cada una de ellas llegamos con cierto conocimiento, hábitos, experiencias, propósitos

y expectativas, de ahí que el cómo se perciba o cómo se vea a sí mismo cada uno de los actores que se encuentran en la organización, afectara de manera positiva o negativa el proceso comunicativo que en ella se de.

Las representaciones son ideas que estructuran simbólicamente aspectos de la realidad social, puesto que surgen de las experiencias colectivas consolidadas, del cúmulo de prácticas, conocimientos, valores y fantasías de toda la comunidad, y son representadas por cada sociedad para informar y dar sentido a los símbolos que sostienen sus relaciones.

“Las representaciones son modelos que proponen determinadas maneras de ver, de interpretar y valorar a la organización social y lo que en ella acontece, generan una manera legítima, eficaz y confiable de agruparse simbólicamente de la organización social”. (Revilla, 2001, p.7-10).

La interacción entre el individuo y la organización se desarrolla a los diversos niveles de las necesidades humanas, en cierto modo el individuo necesita a la organización porque ésta satisface sus necesidades, y la organización necesita al individuo porque él contribuye a que ella realice sus metas.

“Las representaciones surgen de las experiencias colectivas consolidadas, del cúmulo de prácticas, conocimientos, valores y fantasías de toda una comunidad”. (Durkheim en Revilla, 2001: p.10). Por ello, y a fin de conocer las representaciones y obtener información de los actores que se encuentran en la organización se llevo a cabo una entrevista a profundidad, siendo esta una herramienta cualitativa que abarca diversas dimensiones que permiten la recolección de datos de los miembros.

### **4.3.1 La Entrevista a Profundidad**

Antes que nada, es importante establecer la metodología y la técnica a emplear para conocer qué piensan, cómo actúan, y qué percepción tienen los miembros de la organización y así continuar con el proceso de información.

Para determinar que es una entrevista a profundidad y conocer sus características de tal técnica a emplear, es necesario definirla bajo la perspectiva de tres autores, mismos que enseguida se exponen.

Según Francisco Sierra, "la entrevista a profundidad es aquella donde importan más la vida, las experiencias, las ideas, los valores y la estructura simbólica del entrevistado, su fin es hacer un holograma vivencial del sujeto a entrevistar". (Ibáñez, 1979, p.56 y 57). Por medio de la entrevista se obtiene información de cómo los sujetos actúan y reconstruyen el sistema de representaciones sociales en sus prácticas individuales.

Por su parte Luis Enrique Alonso la entrevista, es "... como un proceso de comunicación, la ubica dentro de la función expresiva, que apunta a conseguir una expresión directa de la actitud del emisor ante aquello que constituye su mensaje". (Ibáñez, 1979, p.56 y 57). Mientras que Orti, la ubica dentro de la metodología cualitativa, porque supone la producción de propios discursos en situaciones de comunicación, en el que el entrevistado elabora su propio discurso en todas sus dimensiones: psíquica, cultural y social, más que nada el sujeto expresa la acción social en donde se ubica. (Ibáñez, 1979, p.56 y 57).

Bajo esta lógica se debe entender que los actores son una parte importante dentro de toda organización, sin éstos ella no tendría razón alguna para cumplir sus objetivos. Por tanto se pretende que a través de la entrevista a profundidad se identifiquen las representaciones de los actores involucrados en el proceso medido, pero esencialmente a los procesos comunicativos que existen en la organización.

El objetivo es, entonces, identificar y analizar las representaciones que tienen los actores involucrados en PRP y en los procesos de producción. Hay que mencionar que lo más importante es aquello que piensan y que sienten los actores involucrados, es decir, cuál es su apreciación sobre tal realidad.

De acuerdo con Orti, para identificar los factores que afectan a las organizaciones, se requiere de un método cualitativo que permita un acercamiento a hechos (acciones humanas o acontecimientos) y también a los discursos de individuos o grupos. "Todo texto producido por alguien en situación de comunicación interpersonal, para ser explicados se registran, correlacionan, cuantifican y estructuran. Para ser comprendidos, los discursos se interpretan y analizan a partir de cualquier texto". (Muchielli en Orti, 1974: p.171).

Para obtener las representaciones de los actores se optó por la entrevista a profundidad, que se caracteriza por su libertad, reside en una flexibilidad suficiente para permitir en todo lo posible que el entrevistado configure al campo de la entrevista, es decir, que el campo de la entrevista se configure al máximo posible por las variables que dependen de la personalidad del entrevistado.

También se decidió por tal herramienta debido a que el objetivo es ubicar a los entrevistados en varios temas específicos, vinculados con la comunicación al interior de la organización y a algunas posibles causas estructurales ligadas al problema medido en el tercer capítulo. Además de que este tipo de entrevista permite analizar e interpretar los aspectos significativos diferenciales de la conducta y las representaciones de las entrevistas.

La entrevista se convierte así en un dispositivo, en el cual el entrevistado tiene amplia libertad para las preguntas y sus intervenciones, permitiendo así toda la flexibilidad necesaria a través de una conversación cotidiana a fin de

saber de que manera se expresan los entrevistados, saber que piensan, que sienten y entender sus representaciones.

#### **4.3.2 Estrategia de Aplicación**

“Las opiniones y representaciones al no ser susceptibles de medición por un método riguroso y formal, es necesario dialogar, adaptar la técnica a las necesidades, a la construcción de un instrumento práctico que indague y vaya más allá del dato duro, a la capta blanda”. (Arteaga, 2002: p.23).

La entrevista se aplicó a tres personajes que fueron elegidos por desempeñar puestos claves e importantes en la estructura y funcionamiento de PRP, todos, con amplia experiencia, conocimiento y vinculados directamente al proceso de convocatoria de medios de comunicación, ya sea con una participación de supervisión o bien como responsables del mismo.

Se buscó que fueran de diferentes áreas y con roles distintos, a fin de tener un panorama más amplio y diversificado de la problemática. Cabe señalar que se eligió a estos tres actores debido a que la organización es muy pequeña, y porque cuando se aplicó aún no tenía más personal estaba conformada por doce elementos de los cuales las directoras no aceptaron una entrevista de este tipo por el tiempo que ésta requiere, otros tres actores son “nuevos”; tanto la secretaria como el mensajero no tienen una participación en el proceso medido y su papel dentro de la agencias es solamente de acuerdo a sus puestos.

Por tal razón se eligió a una directora de cuenta y dos ejecutivas. Su elección se hizo por una valoración de quien de entre todos los actores podrían aportar por el desempeño de sus puestos, su antigüedad en la agencia y por el cumplimiento de sus responsabilidades, siendo estos elementos que permiten cumplir con el objetivo de este capítulo. Las entrevistas se realizaron entre el 1 y 5 julio de 2004.

De acuerdo con la metodología de tal herramienta, las entrevistas se llevaron a cabo solas y por separado, todas fuera del lugar de trabajo y sobre todo sin ningún tipo de limitaciones de tiempo, asimismo se buscó siempre que fuera una conversación espontánea, con el fin de lograr un clima propicio para que los entrevistados expresaran sus ideas sin ningún temor o desconfianza. Un elemento importante fue que se acordó que sus nombres serían sustituidos por el de "actores".

El tópico principal fue el de la comunicación y vinculados a este estuvo también el del proceso productivo, grupos, relaciones humanas, misión de la organización y perspectivas que tienen a futuro de la empresa. De la información que se generó de cada una de las entrevistas, se revisó el tópico principal, comunicación, y los que de él se generaron y de acuerdo a su frecuencia se seleccionó los más relevantes.

Con toda la información que se obtuvo de las entrevistas, enseguida se presenta un primer cuadro con los tópicos principales y percepciones o representaciones por actor, en el que aparecen textualmente las frases más significativas expresadas por los actores y de igual forma una interpretación que se hace de ellas.

#### **4.3.3 Percepción de los Actores**

En este apartado se presentan los tópicos más representativos de las entrevistas a profundidad que se tuvo de tres actores estratégicos de PRP, siendo ellos parte importante en el desarrollo del problema medido en el tercer capítulos, al igual que en el diario acontecer de la organización. Por ello, en los cuadros siguientes, se exponen las representaciones textuales de los actores de acuerdo a cada uno de los tópicos principales.

Comunicación

Actor	Comentario Textual
Actor 1	<ul style="list-style-type: none"><li>o La comunicación es algo totalmente inherente al hombre.</li><li>o La comunicación esta en todos lados, existe diferentes tipos, comunicación verbal, no verbal.</li><li>o Siento que hace falta esquematizar la comunicación, que a veces es lo que hace falta en una empresa para que funcione.</li><li>o Hay mucha comunicación informal, hace falta un poquito de comunicación más formal en el sentido de reportar ciertas cosas o que el flujo de información sea algo rutinario.</li><li>o La comunicación se tiene que estandarizar, hacer un proceso para que funcione, algo un poco más mecánico para que todo el mundo esté enterado y no obviar ciertas cosas.</li><li>o El tipo de comunicación es bueno porque siento que la comunicación que se da es muy a nivel personal, que la gente es tomada en cuenta y que si hay un mensaje especialmente para ti, pero también falta un poco reforzarla, más formal o institucional. Establecer ciertos mails que cuando pase cualquier x cosa los lleguemos a tener todos, existe este tipo de mail y formatos de PRP no hechos al estilo de alguien, sino una comunicación ya más establecida con formatos de PRP no tanto de quien los elabora.</li><li>o La comunicación con el cliente es buena en el sentido en que PRP responde a las necesidades del cliente, a lo que el cliente manda. Hasta ahora he notado que ha mejorado en ese sentido de estandarizar algunos procesos de información de que salió x nota, reportar eventos y todo, siento que mucho se ha hecho por el mismo cliente de Asuntos Corporativos que precisamente a eso se dedica.</li><li>o La comunicación con respecto a la gente que tiene atención con el cliente, siento que si es la adecuada porque hay comunicación personal, hay comunicación vía mail, telefónica o algunos otros métodos alternativos. Pero con la gente que no está directamente en contacto con el cliente es un poco a veces confuso porque si la comunicación no fluye con la gente que está en contacto con los clientes hacia la gente que no está en contacto a veces se pierde.</li></ul>
Actor 2	<ul style="list-style-type: none"><li>o La comunicación es la posibilidad que mediante el uso del lenguaje se puede establecer una relación entre un individuo y su entorno.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Es la posibilidad que tiene un individuo de relacionarse con lo que lo rodea, esa relación es la posibilidad que tiene el individuo con lo que lo rodea para su propio beneficio o beneficio de su entorno.</li> <li>○ Entender la comunicación en el ámbito de una organización como una empresa es diferente de tratar de entender la comunicación en el marco de otro contexto como la familia.</li> <li>○ En PRP veo que no hay una cultura organizacional de comunicación y eso obedece a que no hay una estrategia del negocio de todo clara.</li> <li>○ La comunicación dentro de PRP tiene que ver con dos cosas, una con la visión que tú tengas del negocio al que perteneces y la otra con la visión que tú tengas de los recursos humanos.</li> <li>○ La comunicación organizacional es un aspecto que debe tenerse en cuenta a la hora de tener una empresa para sabe a dónde vas y saber las herramientas que te proveas para saber que tu negocio va hacia donde tu quieres.</li> <li>○ Hay una falta de comunicación interna, pero eso obedece a que no hay una misión muy clara del negocio, es como si dos personas se hubieran juntado para poner una empresa y a ver que onda.</li> <li>○ La comunicación como que no les importa, la interna, porque no tienen claro que están haciendo.</li> <li>○ No tienen imagen corporativa, y es una empresa que trabaja en el área de comunicación que no ha definido su imagen corporativa desde hace cuatro años, no existe.</li> <li>○ Lo único que tiene PRP desde que yo estoy en ella es un logo y una papelería que se hizo hace un año o año y medio.</li> <li>○ No hay un diseño, no hay una imagen y si eso lo quieres analizar desde el punto de vista de la comunicación, no lo hay y dices eres una empresa que trabaja en el área de la comunicación y no tienes una imagen definida.</li> <li>○ La comunicación entre Paola y Brenda es efectiva, ellas si se comunican, ellas si tienen una buena comunicación.</li> <li>○ No hay comunicación hacia abajo, las directoras no comparten la comunicación no hay líneas de comunicación.</li> <li>○ Siento que en PRP hay mucho silencio que no hay comunicación de ellas hacia abajo o no es muy frecuente.</li> </ul>
<p>Actor 3</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La comunicación es una herramienta más fácil en la que una persona y otra se pueden entender, tiene que haber un lenguaje, cada que</li> </ul>

	<p>platicas con una persona tiene que haber un lenguaje y un estilo, no puedes hablar de igual forma con un ejecutivo de Pfizer a hablar con un reportero, o hablar con tus amigas.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>o La comunicación se da de acuerdo al lenguaje que tienes que utilizar para darte a entender con la otra persona.</li><li>o La comunicación en PRP se da cuando hay una necesidad, no se da de forma espontánea.</li><li>o Se me hace a veces impersonal porque es por mail y nada más se da por chispazos</li><li>o Hacia el exterior se da totalmente, esa si tiene que ser para con el cliente, porque una vez que conjuntas todas las ideas de los chispazos que te provocaron esa comunicación ya se tienen que exponer. Ellos perciben que nuestra comunicación de PRP hacia el cliente es excelente.</li><li>o La comunicación con los reporteros y proveedores es individual, cada quien tiene su forma de comunicación con cada proveedor o con su cliente, es depende de la persona de cómo quiera comunicarse con el otro.</li><li>o Es personal, es como tu seas y tiene que ver con tu personalidad, la forma en que tu comunicas es la personalidad que tu tienes, porque toda la comunicación es un marco de referencia.</li><li>o Cuando hablas eres tú no es la estructura, tú te quieres comunicar de tal forma, tú la haces personal.</li><li>o Siento que la comunicación es bien individual sigues lineamientos, hay lineamientos marcados de que no le vas a hablar a un doctor igual que a un reportero a todos con el mismo respeto pero cada quien tiene su propia personalidad.</li><li>o Creo que la mejor forma de medir tu comunicación es por medio de la gente a la que estas llegando de que te responda.</li><li>o En PRP muchas veces té enteras de lo que sucede por rumores, como es una empresa chiquita, si ocurren muchos rumores porque té enteras, es un radio pasillo, estamos en una organización muy chiquita y es más factible que sé de esa comunicación.</li><li>o En lo que se refiere a la comunicación interna es de todo, se vuelve parte de todos los días se puede a veces volver impersonal o personal, es un juego, es una empresa tan chiquita que se tiene que dar de alguna forma.</li><li>o Considero que finalmente es buena porque te enteras, tienes la</li></ul>
--	---

	<p>información y cuando la tienes puedes hacer lo que quieras, o seas es buena mientras te convenga, cuanto no te conviene algo lo deshechas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o La comunicación en PRP es mixta no creo que haya un lineamiento de comunicación, puede ser lineal en cuanto si se forman grupos en cuanto a responsabilidades, puede ser mixta en la que a veces la comunicación se pierde entre todas, me refiero a que si hay alguna actividad específica.</li> <li>o Depende de las cabezas siempre que tanto tu puedas tener información y que tanto te puedas comunicar.</li> </ul>
--	---

**Productividad**

Actor	Comentario Textual
Actor 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Se tienen que definir bien las funciones de cada uno de los actores en la comunicación de varios procesos para que realmente funcione. Considero que debería haber algún tipo de formato para cada situación, porque te facilita mucho el trabajo.</li> </ul>
Actor 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>o En PRP solamente se quedan con lo de un inicio, es decir, yo quede contigo en un arreglo económico o profesional en tu primer entrevista de trabajo, eventualmente después si tienes algunos reconocimientos son mínimos y no hay estímulos, no hay reconocimiento, tiene que salirte un evento súper bien para que te digan gracias o para que te den una lana.</li> <li>o Es muy difícil que no dando tú resultados recibas un estímulo.</li> <li>o Un jefe o un director tiene que tener la capacidad de utilizar la energía de su gente y transformarla en pro de su propio beneficio.</li> <li>o A veces no es necesario un manual de comunicación, es necesario una palabra que te digan, oye tú tienes potencial y ahí entra en juego tu carácter, tu voluntad y tu imagen.</li> </ul>
Actor 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Entre más información tengas puedes aprender y más puedes aprender a comunicarla de manera correcta, o sea si no hay información no hay comunicación y que para una empresa que tenga buen proceso de comunicación no importa si todos los días hay actividades, si todos los días hay necesidades siempre debe haber la motivación de tus superiores para que tu estés adentro como de esa</li> </ul>

	<p>ruedita de ratón que estés informado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hay que definir muy bien que un trabajo no es un ambiente de casa y no es un ambiente amistoso, es un ambiente donde tienes que fletártela y que tienes que chutarte a todo mundo sea como sea.</li> </ul>
--	--

### **Liderazgo**

Actor	Comentario Textual
Actor 1	
Actor 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ No hay una conciencia por parte de las directoras de que tienen un equipo de trabajo muy eficiente, y si están creciendo es por el equipo de trabajo que tienen, espero que no les pase lo que les pasó a otras agencias grandes, que la gente se va porque no las cuidan, no las capacitan, no la reconocen.</li> <li>○ No hay por parte de la dirección un reconocimiento del capital humano.</li> <li>○ No hay liderazgo.</li> </ul>
Actor 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si ellas no te meten al ruedo entonces donde esta la experiencia, tiene que ser como una constante, tienen que decir bueno pararse en la esquina y decir como quiero que mi gente sea para empezar y no lo están haciendo.</li> <li>○ Siempre tiene que haber una cabeza para que te guíe, no que te diga como hacer las cosas sino que te guíe, que te enseñe, creo que para mí eso es esencial y más en una agencia de relaciones públicas.</li> <li>○ Se necesita una cabeza mediadora y si entre las jefas, mismas directoras hay competencia se pierde de repente la comunicación, es decir, la gente enterada de una cosas y la otra no, se pierde la fluidez y de alguna forma lo que más afecta no es la chamba sino la productividad de tu gente.</li> </ul>

### **Grupos**

Actor	Comentario Textual
Actor 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si y no, si porque siempre los hay y ahora que somos más como que se ve un poco más fuerte, igual y el equipo de Marta de consumo es</li> </ul>

	<p>uno y el quipo de farma otro.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Siento que más que nada cada una de las personas se entrelazan entre sí independientemente de que sea la jefa o la no-jefa, quien sea.</li> </ul>
Actor 2	
Actor 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se llegan a formar grupos de acuerdo a su empatía o por conveniencia, yo detecto el área de consumo y farma pero cada quien desempeña el rol que le fue asignado.</li> <li>○ Los grupos se pueden hacer personales, yo definiría los grupos así: Paola-Consumo, Brenda-Vera, Brenda-Nallely y a veces Brenda-Gabriela o Brenda-Nancy o Paola-Brenda-Nancy a nade le importa lo que tu estés viendo con Brenda o Paola que finalmente té enteras pero los grupos finalmente se dan como lineamientos</li> <li>○ Las jefas los manejan de manera personal, en cuanto a trabajo solamente es Vera-Carmen, Vera-Gabriela, Vera-Nallely</li> </ul>

**Relaciones**

Actor	Comentario Textual
Actor 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>○</li> <li>○ Si hay buenas relaciones, es algo muy valioso porque influye en que las cosas funcionen y no estén tan preestablecidas, creo que es una cualidad de PRP que hay este tipo de comunicación es porque se intenta dar como que un ambiente como que más libre, no tan coercitivo, cuadrado y tan restrictivo, pero si yo creo que hay muy buenas relaciones.</li> <li>○ Como que si hay una buena relación, como que todos van unidos, se intercalan, como que estas relaciones tienden a ser no separatistas sino más de conexión y creo que eso es importante y eso contribuye a una buena comunicación.</li> <li>○ Mi relación con los demás siento que es buena, no me llevo mal con nadie puedo estar con todos los de aquí de la empresa siento que todos se consideran como amigos, un poco más que compañeros.</li> <li>○ Hay relaciones de conveniencia</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○</li> </ul>

## **La Comunicación en las Organizaciones**

Actor 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Siento que hay buen clima de trabajo pero no lo propicia dirección, se da porque la gente que está ahí es buena.</li> <li>○ Pienso que si hay buena gente ahí y eso creo que es lo mejor que le puede pasar a un lugar de trabajo.</li> </ul>
Actor 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ El tener relaciones personales es una necesidad de saber una de la otra de platicar, es una necesidad de comunicación no puedes vivir aislado.</li> <li>○ Convives por necesidad porque tienes ganas de sacar lo que tares y con quien más, pues con la gente de tu oficina que de alguna forma se vuelven tus amigos a fuerza porque tu no los escuches.</li> <li>○ Las relaciones humanas son superficiales, porque por ejemplo a ti te hablo cuando me pasa algo pero yo no les hablo a los demás para decirles que me paso o como estoy, también tiene que ver eso de las relaciones interpersonales si té estas refiriendo en el concepto de amistad o lo estas llevando nada más al nivel de las relaciones interpersonales para tener un buen ambiente laboral.</li> <li>○ En PRP son puras relaciones laborales y de competencia.</li> <li>○ Es importante tener relaciones interpersonales porque vas aprendiendo de cada uno y no vas cayendo en los errores que cae el otro, esa es una ventaja de estar en una empresa pequeña.</li> </ul>

### **Conflictos y/o Problemas**

Actor	Comentario Textual
Actor 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ En el nivel interno, creo que lo empírico que a veces es la comunicación no esta tan mal a nivel práctico, a nivel teórico la verdad si creo que hay mucho por hacer, a nivel práctico de repente hay malos entendidos pero como es una organización pequeña no va a mayor, solo falta que tu escuches que alto esta un poco torcido que como que la comunicación no va por ahí y no falta quien lo aclare, pero si fuera algo más grande tal vez si ocasionaría errores y tal vez algún caos.</li> </ul>
Actor 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Toda esta falta de comunicación genera conflictos desde los más pequeños como es el no saludarte, que es un poco el caso de lo que nos pasó a nosotras y creo que eso también es falta de comunicación.</li> <li>○ La falta de comunicación causa problemas desde pequeños hasta muy grandes.</li> </ul>

<p>Actor 3</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Si hay conflictos personales, me refiero a que hay conflictos en cuanto a que es una empresa muy individualista, no podría decirte que funciona tiene su manera de función porque la comunicación a fuerza tiene que encontrar una salida, funciona ha funcionado bien o mal ahí va.</li> </ul>
----------------	--

**Diferencias y Similitudes de las Representaciones**

Diferencias	Similitudes
<b>Comunicación</b>	
<p>La diferencia en cuanto a comunicación se refiere es que uno de los actores quiere una estandarización y el otro dice que es personal.</p> <p>Hay posiciones encontradas puesto que el actor 1 considera que la comunicación se tiene que estandarizar para que todos los integrantes estén enterados de lo que ocurre en cada una de las actividades que hace la agencia. Incluso considera importante hacer formatos de PRP.</p> <p>Por su parte el actor 3, dice que la comunicación es personal dice que depende como sea cada quien, ya que toda la comunicación es un marco de referencia y quien habla es el sujeto y no la estructura de la organización.</p> <p>Se percibe que hay una comunicación interpersonal que solamente se da por necesidad para establecer relaciones laborales.</p>	<p>Entre los actores entrevistados se percibe una total coincidencia de que la organización no tiene una política de comunicación institucional, lo consideran y hacen mucha referencia a la falta de una visión de la empresa, de una imagen corporativa.</p> <p>Sin embargo consideran que la comunicación con el cliente es buena, puesto que esto se ve reflejado en los resultados que éstos exigen y en la satisfacción de sus demandas. Consideran que los clientes perciben buena comunicación de PRP hacia ellos.</p>
<b>Productividad</b>	
	<p>Hay la percepción de que se tienen que definir funciones a los miembros para que realmente la organización sea productiva y</p>

	<p>funcione.</p> <p>Los actores perciben una falta de misión, por lo que se detecta que no hay un rumbo que lleve PRP.</p> <p>De igual forma coinciden en que no hay motivación alguna, estímulo o reconocimiento por parte de la dirección y que esto solamente se da a menos de que un evento salga muy bien, claro pero al responsable de tal proyecto o evento.</p> <p>Otro elemento importante es que a la falta de tales funciones existe una duplicidad u obviedad del trabajo que se tiene que hacer.</p>
<p><b>Liderazgo</b></p>	
	<p>Entre los actores 2 y 3 sostienen que no hay ningún tipo de liderazgo, que no existe una cabeza que guíe el rumbo de la organización. Incluso aseguran que las directoras no toman en cuenta o no le dan el valor al equipo de trabajo, no los cuidan o no los capacitan o no los reconocen como capital humano.</p> <p>Reconocen una competencia entre las jefas, lo que ocasiona que no hay un líder que de a conocer los objetivos y rumbo de la agencia.</p>
<p><b>Grupos</b></p>	
<p>La diferencia radica en que por un lado, el actor 1 dice que las personas se entrelazan entre sí, pero para el actor 2 los grupos se dan por conveniencia o bien ella considera que los grupos se pueden hacer personales y solamente de dos personas, pero sólo en el trabajo; por lo</p>	<p>Se reconocen dos grupos al interior de PRP que son las área que la conforman, farma y consumo.</p>

<p>que se genera y se da la comunicación por rumores en los pasillos y a veces mal intencionada.</p>	
<p><b>Relaciones</b></p>	
<p>Una diferencia muy marcada por el actor 3 es que recalca que las relaciones humanas son superficiales, que se dan por necesidad porque el ser humano no puede vivir aislado.</p> <p>Se caracteriza que las relaciones en PRP son solamente laborales y de competencia.</p>	<p>Los actores advierten que hay buenas relaciones, y que eso influye para que haya un buen clima de trabajo, además de que consideran que la gente que esta adentro no es conflictiva y que todos se llevan bien, como que todos van unidos.</p> <p>Hay un trabajo en equipo y las relaciones se dan hacia abajo y muy pocas veces hacia la dirección, siento ésta solo en lo laboral.</p>
<p><b>Conflictos y/o Problemas</b></p>	
	<p>Se observa que los conflictos o problemas que hay son por la poca comunicación que existe, que a pesar de tener cuatro años la empresa en el mercado aún se trabaja de forma empírica, y que el trabajo se va sacando con el día a día.</p> <p>Los conflictos se dan por la falta de comunicación, estos pueden ser de toda índole a pesar de ser PRP una organización pequeña.</p> <p>Se perciben los conflictos porque los actores trabajan de forma individualista y por sobresalir en el trabajo, es decir hay competencias por querer ser los mejores.</p>

#### **4.3.4 Análisis del Discurso**

Conforme a lo expuesto anteriormente, las entrevistas realizadas a los tres actores estratégicos de la organización arrojaron distintas opiniones y percepciones que fueron agrupadas en los tópicos de comunicación, productividad, liderazgo, grupos, relaciones y conflictos que se tienen de PRP. Así se construyó una serie de opiniones con respecto a estos temas, mismas que en algunos casos coinciden y en otros son totalmente opuestos respecto a tales tópicos que están esquematizados en cuadros anteriores.

Para hacer un análisis de la comunicación que existe en una empresa, no hay que olvidar que una organización se vive y se explica de acuerdo al puesto y el rol que se desempeñe en ella. Tan es así que PRP es un conjunto de personas que logran establecer algún tipo de relaciones a pesar de sus diferencias. Resulta necesario identificar el significado del concepto de representaciones, como un elemento clave para comprender la realidad social. Asimismo las representaciones son ideas sobre el mundo que cada individuo tiene en particular.

De entrada, y como un elemento importante entre los actores existe una total coincidencia de que PRP carece de una comunicación institucional, que las áreas que la conforman están en contacto solamente cuando hay alguna necesidad laboral, pero de acuerdo a la estructura y función que ésta tiene, sin embargo consideran que esto se debe a la falta de una visión de la organización, sin un eje rector, ni una dirección que coordine los esfuerzos en conjuntos de la organización para cumplir eficaz y eficientemente sus objetivos organizacionales.

No obstante, uno de los actores reconoció, "...hay una falta de comunicación interna, pero eso obedece a que no hay una misión muy clara del negocio, es como si dos personas se hubieran juntado para poner una empresa y a ver que onda".

Pero hay que señalar que la comunicación hacia el exterior, con el cliente, es totalmente lo contrario, es decir, al ser éste un factor principal para la existencia de PRP, la comunicación se da en todos los sentidos, adentró uno de los actores, "... la comunicación con respecto a la gente que tiene atención con el cliente, si es la adecuada porque hay una comunicación personal, hay comunicación por mail, telefónica o algunos otros métodos alternativos, pero con la gente que no esta en contacto con el cliente es un poco confuso"; con ello se entiende que la comunicación no fluye internamente debido a que las líneas de comunicación sólo se dan entre las directoras, directoras de cuenta y la ejecutiva responsable de cada cuenta en particular, dejando así algunos silencios porque no se comparte lo que sucede.

Los actores reconocen la falta de un líder que guíe el rumbo de la empresa, así como el proceso comunicativo al interior de ésta. Hay una percepción que coincide entre ellos, "... siempre tiene que haber una cabeza que te guíe, que te enseñe, se necesita una cabeza mediadora y si entre las jefas, mismas directoras hay competencia se pierde la comunicación y de alguna forma lo que más afecta es la productividad de la gente". Incluso desde su visión sólo hay comunicación en la dirección, pero está no fluye hacia abajo.

Tal percepción se puede considerar peligrosa, puesto que hay actores que ven que desde dirección hay relaciones de competencia, por lo que los actores observan una organización individualista, "... en PRP son puras relaciones laborales y de competencia, las relaciones humanas son superficiales". En este tipo de situación es donde la mediación de la comunicación juega un papel importante para lograr conjuntar a todos los miembros, ya que ninguna organización está pensada sin el recurso humano.

A esta misma conclusión se llegó en el capítulo tres con los resultados obtenidos del cuestionario de clima organizacional, se perciben puntos de vista totalmente divergentes. A la afirmación de que hay una buena comunicación entre directivos y los empleados, 73% consideran importante la comunicación

para tener un buen trabajo en equipo, sin embargo hay una variación de los porcentajes 37% creen que si existe buena comunicación a nivel dirección, mientras que 7% consideran lo contrario.

Otra de las percepciones importantes entre los actores es, "... en el nivel interno lo empírico que es la comunicación hace que existen conflictos desde pequeños hasta muy grandes"; aunque no se mencionó explícitamente, una de las funciones de PRP es el saber comunicar adecuadamente, sin embargo esto no lo lleva a cabo internamente, para los actores, "...no hay una imagen corporativa, si eres una empresa que trabaja en el área de comunicación y no tienes una imagen definida desde hace cuatro años estas mal".

En este sentido la comunicación es una herramienta que debe ser considerada como factor importante, con ella se define el rumbo que se quiere llevar de la organización, o bien hacia donde se quiere llegar, y más aún siendo una organización que da el servicio de relaciones públicas y comunicación.

De igual forma, para los actores es importante definir las funciones de cada uno de los miembros, a fin de que exista y fluya una adecuada comunicación al interior. Uno de los actores comenta, "...se tienen que definir bien las funciones de cada uno de los actores en la comunicación de varios procesos para que realmente funcione". Por tanto, al tener más información se puede aprender mucho más y al tener una buena comunicación se logrará evitar obviar las actividades que hace el otro, y así ser más productivos en el diario quehacer de PRP.

Con los resultados de las entrevistas se identificó que "el clima de trabajo se da porque la gente que está ahí es buena"; a pesar de que los entrevistados coinciden en que las relaciones son superficiales y de competencia existe un clima agradable de trabajo todos se llevan bien, o porque conviven por necesidad pero respetando los espacios. Incluso los grupos que se llegan a formar es por su empatía o bien por la diaria

convivencia, afirma un actor "... los grupos se dan por empatía pero cada quien desempeña el rol que le fue asignado dentro de la agencia".

Por lo que toca a la perspectiva que se tiene sobre el factor esencial de toda organización, el factor humano, la directora expresó: "no hay estímulo, no hay reconocimiento, tiene que salirte un evento súper bien para que te digan gracias o para que té de una lana"; una vez más nos percatamos de esta falta de visión comunicativa, así como un reconocimiento del capital humano y del desarrollo laboral en la organización.

En un aspecto general sobre si PRP tiene un futuro, las entrevistadas difieren, una de ellas considera, "... ya creció pero ahora está estancada porque solamente tiene apostado su futuro a un solo cliente y en el rubro de la salud".

Una vez presentadas las percepciones y representaciones de los actores, así como identificar y diferenciar los problemas informativo comunicativos que tiene PRP en el proceso medido y en su interior en general y caracterizada su comunicación bajo los modelos clásicos y los nuevos modelos, es posible realizar un diagnóstico de la comunicación que en él prevalece, ya que al detectar problemas en el proceso de comunicación y flujos informativos, es pertinente la elaboración de una propuesta comunicativa que en algún momento pueda contribuir a las solución de estos.

#### **4.4 Diagnóstico de la Comunicación en PRP**

El acercamiento a la acción comunicativa de PRP, presentado en el presente capítulo, permitió entender la relación que existe entre los actores, sus actividades al interior y la incidencia que hay en la comunicación en el logro de los objetivos organizacionales.

Se partió del principio de que la organización es una comunicación, una red compleja de conversaciones, que juega un papel central en la organización,

es a partir de ella que se pueden construir acuerdos que permita a los actores actuar hacia un fin común, es decir, trabajar en conjunto.

A pesar de que la comunicación juega un papel importante dentro de todas las organizaciones, tampoco se puede pensar que ésta resolverá todos los problemas que existen en ella. Es cierto, que contribuye a mediar entre las diferencias que se van presentando entre los actores, pero la comunicación sólo es parte de un conjunto de elementos presentes en la vida organizacional.

La comunicación se compone de un sinnúmero de elementos, tanto internos como externos, que desarrollados constituyen en la plataforma de proyección de la imagen en una forma eficiente. De ahí, la importancia de tener una buena comunicación al interior que a través de ella se logra eficientar los procesos productivos, sin embargo hay que aclarar que la comunicación no resuelve todos los problemas, contribuye a aminorarlos y darles quizá alguna solución.

Según Goldhaber, "La comunicación organizacional es un flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interpersonales, estudia el flujo de mensajes en las organizaciones". (Homs, 1990: p.61). Entonces la comunicación es el proceso mediante el cual las personas tratan de compartir un significado por medio de la transmisión de mensajes o de información, el cual debe estar en condiciones de comprenderla por lo cual PRP se observa y analiza como es importante el proceso comunicativo para el desarrollo de las actividades de la organización.

Esto es lo que ocurre en PRP con la convocatoria de medios de comunicación, que es consecuencia de problemas estructurales y de la falta de comunicación e información entre los actores. Aún con la ausencia de una política de comunicación institucional, PRP tiene un flujo informativo, esencialmente de tipo jerárquico, en el que la información proviene desde la posición más alta de la estructura de autoridad y donde las instrucciones

pernean rápidamente. Los mecanismos a los que se recurren para hacer posible lo anterior son tanto escritos como verbales.

En el análisis previo de las entrevistas ya se apuntaba, quizás, la conclusión más importante de este capítulo, que es la ausencia de una política de comunicación institucional en PRP, lo cual afecta la perspectiva de ser una organización eficaz y eficiente. Y es que la comunicación sirve para llegar a acuerdos que permiten trabajar en conjunto. Si existe deficiencia en el terreno comunicativo, necesariamente esto se ve reflejado también en los diversos costos, económicos, psicológicos y energéticos tanto para la empresa como para el trabajador.

Se percibe una tendencia general en la organización de hacer llegar los flujos informativos más informalmente, por correo electrónico o por la vía verbal. El problema es que este mecanismo no se ha establecido como un eje rector de las actividades y acuerdos en toda la organización. La comunicación que se presenta en PRP es lateral, conclusión a la que se llegó después de las entrevistas realizadas a algunos actores, ya que solamente fluye entre las directoras siendo que ambas intercambian información y muy pocas veces se da descendente con el resto del personal, porque solo es con fines laborales, que aunque en algunas juntas la dirección diga que está existe en todos sentidos.

Este es uno de los retos que tiene hoy en día cualquier empresa: ser eficaz y eficiente. La construcción de acuerdos a través del diálogo es uno de los caminos. La comunicación es pues un puente mediador entre las diferentes representaciones y actuaciones de sus miembros, y en PRP tiene la injerencia para conseguir los objetivos organizacionales.

El principal problema en cuanto a comunicación se refiere es que no hay una visión clara de hacia donde va PRP, los miembros no la conocen tiene la percepción de que se trabaja de forma empírica a pesar de tener cuatro años

en el mercado. Como principio, una organización eficiente es aquella que tiene la capacidad de comunicarse de manera efectiva con sus miembros, y que se pone de común acuerdo para lograr los objetivos comunes. Se han identificado y analizado los costos que representa para la organización y los actores el no tener una comunicación adecuada, es decir, el no saber transmitir las órdenes y el no darlas a tiempo, pero a la vez no llegar a acuerdos y no establecer las diferencias mediante la comunicación y el diálogo.

Un elemento importante que contribuye a la poca fluidez de la comunicación, es que ningún actor tiene bien definido su puesto y funciones, lo que trae como consecuencia la duplicidad del trabajo y obviar que es responsabilidad de otro.

Dentro de la infraestructura de PRP, los problemas tienen que ver con la falta de recursos materiales para desempeñar un mejor proceso productivo, se cuenta sólo con lo necesario (computadoras, teléfonos, impresoras, etc.) pero no con programas aptos para realizar un trabajo rápido y con calidad.

En cuanto a los problemas detectados, y a estructura se refiere, una vez más se plantea que PRP no tiene bien organizados sus recursos humanos, procedimientos, programas y proceso, esto es porque al no tener cada quien definido su puesto, por ende no sabe cuales son sus funciones específicas de acuerdo a ello y muchas veces ni el proceso de trabajo que se tiene que realizar.

La convocatoria de medios tiene que ver con los problemas estructurales, porque no hay una buena comunicación que organice a los recursos humanos para que puedan trabajar y eficientar tal proceso, no cabe duda que la comunicación es una herramienta fundamental para coordinar las acciones.

Otro problema detectado en el nivel de estructura, es la poca o nula fluidez de comunicación que hay entre los actores, generalmente se comunican

sólo para cuestiones de trabajo o bien para hacer un trabajo en equipo, pero no se dan esos espacios de socialización para conocerse más afondo y saber que piensan del sobre la forma de operar tan empírica de la organización.

Dentro de este mismo nivel, entra la falta de motivación hacia el capital humano, no hay ningún tipo de capacitación, desde el primer día de trabajo y mucho menos posteriormente, este es un tema que los entrevistados consideran importante porque la actualización es una herramienta fundamental para el trabajo y mejor si es por parte de la organización a la que pertenecen porque se sienten tomados en cuenta.

A pesar de que PRP es una organización orientada al servicio de la comunicación, se puede ver que hay barreras de tipo informativo, porque la comunicación que existe es meramente informal, ya sea cara a cara, por correo electrónico, lo que hace que se pierda toda integración del personal y hacer buenos ambientes de trabajo.

Se puede apreciar que los problemas tienen mucho que ver con el nivel estructural, los actores coinciden en que hace falta un líder que guíe tanto el rumbo de la empresa, como al personal que en ella se encuentra, además de un acercamiento porque la comunicación no fluye hacia los niveles más bajos.

La retroalimentación que existe es buena, porque el personal es un elemento clave en la organización, pero no es reconocido como tal y pese a la falta de un líder, la gente que ahí trabaja tiene buenas relaciones pero solo laborales, no van más allá porque nadie las propicia.

Con los problemas detectados en el proceso de comunicación, flujos de información y relaciones que existen en la organización es pertinente hacer una propuesta que contribuya un poco a negociar y a propiciar esa comunicación que es en ocasiones es muy necesaria para un mejor desempeño, productividad e interacción entre los actores porque pasan mucho tiempo en las

organizaciones, y son parte de ella. Más adelante se desarrolla tal propuesta enfocada a los problemas más importantes, misma que contribuye a aminorarlos. Todos esto resulta de vital importancia no sólo para entender el papel de la comunicación dentro de una organización, sino también porque son elementos trascendentales que serán tomados en cuenta para conformar los lineamientos estratégicos para una propuesta de intervención comunicativa, objetivo central del capítulo 6.

Y es que toda organización requiere diseñar planes generales y específicos con el propósito de alcanzar el éxito. Bajo esta lógica, los directivos deben establecer lo que esperan lograr como organización, trazar un plan estratégico para obtener tales resultados.

En general, es necesaria la aplicación de una política de comunicación en la cual los miembros de la organización, a pesar de sus diferencias, sean capaces de poner en común acuerdos para trabajar y hacer a la organización más habitable.

## **Capítulo 5**

# **LA CULTURA EN LA ORGANIZACIÓN**

## **Capítulo 5**

### **LA CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES**

#### **5.1 Cultura Organizacional**

Para poder hablar de cultura organizacional, antes es necesario definir el concepto de "cultura", proviene del latín "cultivo", que es el proceso de cuidar y desarrollar la tierra. Cuando hablamos de cultura nos estamos refiriendo a modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario (Morgan, 2001: p.100).

El siguiente capítulo tiene por objetivo conocer la cultura organizacional que prevalece en PRP, para tal investigación se hizo uso de un plan estratégico de intervención sobre la problemática de la cultura y la comunicación.

Podemos decir que la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común, que constituyen los cimientos de ésta. Ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los miembros que la integran.

De ahí que, la cultura es la forma tradicional o acostumbrada de pensar y hacer las cosas, compartidas en mayor o menor medida por los miembros de una organización. Determina la forma en como funciona, además refleja las estrategias, estructuras y sistemas implementados a lo largo de los años de funcionamiento de la misma.

Existen diferentes enfoques sobre cultura organizacional, hay autores interesados en definirla y verla como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones. Sin embargo qué es y cómo se puede definir lo que hoy identificamos como "cultura organizacional", enseguida se presentan algunas definiciones a fin de tener una visión más clara.

## **5.2 Campos de Acción de la CO**

La cultura se muestra como un recurso fundamental en la optimización de la organización, por ello es importante entender a fondo la dinámica de lo que se entiende como "cultura organizacional".

Schein la identifica como, "...el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió y desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas, y por ende de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas". (Disponible [www.rhh.net/art10730.htm](http://www.rhh.net/art10730.htm)).

Cada organización posee una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apegan sus miembros. Por su parte Andrade considera que la cultura organizacional, "... es la manera en cómo actúan los integrantes de un grupo o sociedad, que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos, debido a que proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas". (Disponible [www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiores/n4/corona.html](http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiores/n4/corona.html)).

La Cultura de la organización consiste en los medios o técnicas que se encuentran a disposición del individuo para manejar sus relaciones y de las cuales dependerá para abrirse paso entre y con los miembros y grupos. Su desarrollo permite a los integrantes ciertas conductas e inhibe otras, por ello hay que decir que una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta de todos los integrantes.

Para Jaime Pérez, "... la cultura de una organización está constituida por todos aquellos factores humanos que influyen en el rendimiento y el

funcionamiento de una organización, tales como: intereses, aspiraciones, sistemas de valores, emociones, ideales, etc.” (Pérez, 1998: p.15). Desde esta perspectiva, la cultura de una empresa es su forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas, es decir, todos aquellos valores, creencias, costumbres, tradiciones, intereses, ideales y principios que comparten en mayor o menor grado todos los miembros que la integran y que deben aprender los nuevos al incorporarse.

Otros autores, definen la cultura según su propio criterio. Para Hofstede. “... es la programación mental colectiva que distingue a los miembros de un grupo humano de otros ... incluye sistemas de valores, mismo que son bloques con los que se construye la cultura”. (Disponible [www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiores/n4/corona.html](http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiores/n4/corona.html)).

Por su parte Fische afirma “... es un sistema de ‘costumbres mentales’ que hace que las personas que pertenecen a ella piensen igual, y perciban y razonen de forma que sus conductas encajen en el ‘molde social’”. Mientras que para Singer, “... los elementos constitutivos de la cultura tácita y las estructuras cognitivas e inconscientes que pueden advertirse en cualquier sociedad, con distintos grados de conciencia y de formulación verbal”. (Disponible [www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiores/n4/corona.html](http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiores/n4/corona.html)).

La cultura, independientemente de los enfoques busca que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas hacia ese objetivo.

Entonces, “la cultura organizacional es la modelación de las convicciones y conductas de los trabajadores a favor de los fines de una organización”. (Pérez, 1998: p.19). En este sentido, la cultura se convierte en una línea que permite moldear las conductas de los individuos hacia un fin específico, compartiendo los métodos de producción, las habilidades y los conocimientos técnicos del trabajo, las actitudes hacia la disciplina y el castigo, las costumbres, los hábitos de conducta gerencial y los objetivos de la empresa.

Todo lo que puede conformar la naturaleza propia del individuo en su diario interactuar con su medio ambiente, va formando una identificación con la misma.

He aquí el punto crítico de nuestra temática, "... una organización, para serlo, para estar plenamente articulada, necesita del consenso y compromiso de sus partes, áreas, secciones o departamentos, y de las personas que constituyen esas áreas o esas partes, pero no lo puede lograr porque hay muchos intereses, valores, costumbres y emociones diferentes, es decir, hay una multiplicidad de objetivos, algunos de los cuales pueden ser contrarios a los fines y metas de la organización". (Pérez, 1998: p.16).

De acuerdo con Jaime Pérez, para lograr una cohesión que garantice la existencia de la organización, puede ser a través de la vía del control y la supervisión, con ello hay una regulación de carácter externo, es decir, vigilar el estricto cumplimiento de las funciones y el poder, donde el instrumento es el poder y el principio la desconfianza. (Pérez, 1998: p.17). A largo plazo, este mecanismo de supervisión resulta confuso de operar, que equivale a mostrar el control sobre el control.

Una segunda vía, es el consenso, el compromiso y la lealtad con la organización, tiene que ver con "la relación de carácter interno de ser consciente y responsable de cumplimiento de mis propias actividades y metas; su instrumento es la voluntad y su principio la convicción en lo que se hace". (Pérez, 1998: p.18). Al contrario del procedimiento anterior este es menos costoso, porque puede desencadenar una energía incontenible, potenciada o multiplicada.

Así, en la medida que avanza el tiempo, varias tendencias económicas y demográficas causan un gran impacto en la cultura organizacional, tan es así que estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones se vean en la necesidad de diseñar estructuras más flexibles al

cambio y que éste se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros.

Es por ello que la cultura intensifica el compromiso organizacional e incrementa la consistencia del comportamiento del empleado, además de que es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas en el mercado en que se desarrollan. Para entender la organización como una forma expresiva, un fenómeno cultural, hay que decir que la cultura es aprendida, se adquiere por un proceso de aprendizaje en el cual interactúan la cultura social externa a la propia organización, pero de la que forma parte, tanto ella como los miembros que la componen y la propia cultura organizativa.

El concepto de cultura como se le ha visto hasta ahora, puede ser aplicado tanto a empresas privadas como públicas, incluso va más allá, a las universidades, hospitales, iglesias, familias o a cualquier otro tipo de organización. (Ruíz, 1999: p.211). Por todo esto, se puede plantear que la cultura organizacional es la médula de la organización, está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros, por ello determina la forma en cómo funciona ésta y puede ser aprendida, evoluciona con las nuevas experiencias o bien puede ser cambiada para bien si se logra transmitir el proceso de aprendizaje.

### **5.3 Orígenes de Estudio de la CO**

El concepto de cultura organizacional, es deudor del concepto de "Cultura". La evolución de tal concepto ha tenido muchas variaciones y ha sido analizado y estudiado desde la Filosofía y la Antropología. Pero para aplicarlo al campo organizativo tiene unas connotaciones peculiares que son en las que nos adentraremos a continuación.

Podríamos entender por cultura organizacional "... el conjunto de presunciones compartidas por los miembros de la organización (teoría en uso o

esquemas coherentes, compatibles y congruentes, implícitos, marcados por las ideologías sociales y los intereses de los grupos y coaliciones que forman y configuran la dinámica organizacional), manifestadas en comportamientos y artefactos culturales propios de la organización (símbolos, mitos, ritos, leyendas, lenguajes, etc.), que realmente orienten la conducta de los miembros de la organización y les permita percibir, concebir y sentir y juzgar las situaciones y relaciones de forma estable y coherente de esa organización”.

(Disponible

en:

[www.gestiopolis.com/.../recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm](http://www.gestiopolis.com/.../recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm)).

La cultura de una organización no es estática, sino que experimenta alteraciones con el transcurso del tiempo, dependiendo de las condiciones interiores y externas. De ahí que las organizaciones sean la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio en la medida en que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas, sociales y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional.

El origen sociológico de la cultura organizacional hace referencia al agotamiento de los modelos clásicos de organización del trabajo (Taylor y Fayol), en este origen hay una identificación de un sistema impersonal y frustrante. Mientras que los antecedentes teóricos dan importancia al liderazgo, la motivación, el rompimiento de la rutina y la vida grupal como factores del rendimiento laboral. (Bartoli en Pérez, 1998: p.79).

El concepto de “cultura de la organización” se podría retomar a los hermanos Mayo, en la década de los 30, cuando hacen hincapié en las normas, sentimientos y valores de los grupos que componen una organización y cómo repercute esto en el funcionamiento de la organización.

El interés por la cultura organizacional aumentó considerablemente a partir de la década de los setenta, se da a raíz de lo que se conoció como “la

crisis del principio de la racionalidad" (Ruíz, p.214). El argumento más aceptado pero inesperado y fuerte interés, se relaciona al declive de productividad de los Estados Unidos y al aumento de competitividad de los japoneses. Aunque será hasta la década de los 80 cuando adquiera mayor vigorosidad académica y se aborde el análisis de las organizaciones.

Desde ahí, el interés por estudiar la cultura vendría como una forma de descubrir medios, de lidiar con problemas provocados por el acelerado desarrollo mundial que es fuertemente influenciado por el avance tecnológico y por la globalización de la economía. "El concepto de cultura permite aglutinar todo un cúmulo de ideas y experiencias hasta entonces inconexas cuyo flujo para la empresa se ha ido demostrando cada vez más concluyente". (Ruíz, 1999: p.215).

Para Jaime Pérez, "... el estudio de la cultura organizacional se remonta a la década de los 80 y a los antecedentes de los estudios sobre clima organizacional, donde el factor humano es considerado como elemento fundamental de la investigación organizacional". (Pérez, 1998: p.6).

Hoy día la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. Para Ruíz, "... la cultura se transformó en un instrumento ideal para la implementación de la excelencia en la organización, puesto que ésta al igual que cualquier otro artefacto social, esta regida y condicionada por los procesos de socialización cultural, por los sistemas de creencias, de valores y de normas por las que se rige la sociedad en general". (Ruíz, p.220).

Actualmente se habla más de la necesidad de generar culturas participativas en el funcionamiento de las organizaciones, si se quiere que estas sean eficaces en la consecución de sus objetivos, en momentos en que el trabajo en equipo y la coordinación son elementos esenciales en una buena

calidad del desarrollo organizativo además de diseñar estructuras más flexibles al cambio y que éste se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros.

#### **5.4 Sentido e Importancia**

La cultura intensifica el compromiso organizacional e incrementa la consistencia del comportamiento del empleado. De ahí su importancia, pues al ser la médula de la organización está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros.

Como se ha venido diciendo, "... la cultura organizacional describe la enorme conformidad que se requiere para trabajar en cualquier organización, dada la necesidad del trabajo en equipo y su valoración en perjuicio del reconocimiento al esfuerzo individual". (**Denison en Pérez, 1998: p.75**).

La importancia de la cultura organizacional, según Jaime Pérez, "... es que es una oportunidad para moldear el comportamiento de los empleados en función de los objetivos de la empresa...., esta cultura constituye un nuevo enfoque que puede ser uno de los activos más importantes de la organización o de sus pasivos más destructivos si es que no se toman en cuenta". (Pérez, 1998: p.75).

La cultura se toma en cuenta para llevar a cabo pronósticos razonables acerca del comportamiento organizacional, además de que influye en el comportamiento de un empleado. El significado compartido proporcionado por una cultura fuerte, asegura que todos apunten a la misma dirección y que la comunicación que se maneje sea efectiva y congruente con la misión, visión y filosofía empresarial.

Dada la necesidad del trabajo en equipo, la cultura organizacional describe la conformidad que se requiere para poder trabajar en cualquier organización. Desde este punto de vista vemos que es una oportunidad para

moldear el comportamiento de los empleados en función de los objetivos de la empresa.

Para Pérez, las características de la cultura organizacional que permite modificar el comportamiento de los empleados son las siguientes:

Un personal previsible consagrado al trabajo, fiel y flexible

- ❖ Rigurosamente adoctrinado a partir de haber dado forma a las experiencias, a la percepción, a la escala de valores y al comportamiento
- ❖ En suma, a convertirse ellos mismos en la empresa, es decir, a plegarse fielmente a las exigencias de la organización a riesgo de que si no es sumiso, se sea considerado un bribón, un neurótico, un egoísta/egocéntrico y en el peor de los casos, un candidato a ser excluido de la organización. Lo contrario (la obediencia), es lo que nos hace tener actitud y ser competentes, lo que nos abre las puertas a los recursos, las oportunidades y la movilidad profesional, o sea, el éxito dentro de la organización (Pérez, 1998. P.75).

Con estas características, podemos entender que cada organización desarrolla conocimientos y reglas que gobiernan el comportamiento diario de los trabajadores y que son éstos los que ponen su subjetividad a la cultura que predomina al interior de la organización. Entonces, basado en todo esto la cultura es un sistema de valores y creencias compartidos, donde la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento.

Por todo lo anteriormente planteado, se pudiera presentar en forma esquemática los modelos de análisis que permiten comprender más sobre la cultura organizacional.

### **5.4.1 Funcionamiento de la Cultura Organizacional**

Los modelos que se exponen en este apartado, son aquellos que proponen Diego Ruíz, Jaime Pérez y Horacio Andrade, cada uno de ellos hace una aportación y contribuyen al estudio de la cultura organizacional.

Jaime Pérez, propone su modelo de Funcionamiento de la CO:



Fig. 9. Modelo de Funcionamiento de la Cultura Organizacional. (Pérez, 1998:p.76)

El autor plantea que el funcionamiento de la cultura organizacional, es la reactualización de la aspiración del mundo capitalista de cristalizar por fin a la organización como una entidad irrenunciable en la dinámica de sus procesos y de sus relaciones productivas, además de que aporta ideas valiosísimas para concebir el trabajo dentro de nuestras organizaciones en forma alternativa a la que se desarrolla en la actualidad.

Lo que hace este nuevo enfoque en la teoría de las organizaciones, es traer ideas para una organización social y culturalmente diferente, más humana, incluso más habitable. Además de este modelo es necesario el estudio de otros que permitan comprender más sobre la cultura organizacional que predomina en las organizaciones mexicanas.

Se puede proponer que no hay buenas o malas organizaciones, sino diferentes racionalidades, todas eficientes en función de diferentes fines, que a veces nos cuesta trabajo identificar y reconocer. Es por ello que los rasgos que presentan las organizaciones resultan interesantes porque son identificados como constantes dentro del diagnóstico de ellas.

Jaime Pérez, señala trece rasgos característicos de la organización:

1. Centralismo: todo se otorga y se decide desde el centro de la organización, comúnmente de la dirección general de la empresa y de ahí hacia abajo.

2. Liderazgo autoritario: se ejerce el poder sin ninguna consideración, el líder supervisa todo.

3. Tipo de Liderazgo que se demanda: se demanda un liderazgo democrático (tratar a todos de la misma forma), pero sin igualarse a los demás.

4. Organización / Coacción: una de las estrategias de las organizaciones es la que tiene que ver con el ejercicio del poder, precisamente la coacción, la presión y la supervisión hacia el cumplimiento de los objetivos del trabajo.

5. Paradigma del Control de la Información: la información se vuelve uno de los recursos más valiosos, se le controla y más que eso, se le guarda. El resultado es que la empresa se queda sin dirección y se queda confundida, porque nadie sabe a ciencia cierta lo que hay que hacer, dónde ir y qué decir.

6. Sobrevaloración de lo Profesional en el Reclutamiento: en el reclutamiento existe una fuerte tendencia a sobrevalorar los conocimientos profesionales, dejando de lado las características emotivas (personalidad, carácter y temperamento); los rasgos culturales (valores, formas de ser, de evaluar, de aceptar o de rechazo) y las proyecciones y expectativas individuales (ingreso, proyecto profesional, de vida y plan de carrera).

7. Comunicación que Privilegia la Organización: Comunicación descendente: la comunicación que determina el funcionamiento de una organización es la vertical-descendente (funciones de dirección / conducción). Una comunicación necesaria para fijar el rumbo de toda la organización,

8. Cuellos de Botella de la Información: filtros de información en mandos medios: la información que se necesita para hacer mover a la empresa se detiene, se filtra, se selecciona, se reinterpreta en los mandos medios.

9. Carencia de un enfoque que haga énfasis en el desarrollo de los Recursos Humanos: lo profesional es algo que se exige pero en lo cual no se le invierte, o bien, es un solo criterio político para desechar y elegir entre los fines.

10. Organigramas jerarquizados (verticales): un organigrama sirve para formalizar la empresa, es decir, organizar y dividir el trabajo; definir ámbitos de acción y de responsabilidad.

11. Nula participación: a las personas ni se les considera ni se les permite su participación. Se les concibe sólo como ejecutoras de las decisiones, no como constructoras de la organización.

12. Pocas condiciones de trabajo: en las organizaciones privadas, se detecta como constante el pago por honorarios, lo cual implica que no hay derecho a prestaciones. También es común la inexistencia de pago de horas extras y reparto de utilidades.

13. Rotación del personal: es un rasgo principal en las organizaciones pequeñas. Por diferentes motivos, fundamentalmente económicos y de perfil profesional, éstas organizaciones no pueden retener a su personal. Esto constituye un problema que impide que este tipo de empresas se consolide.

A partir de la identificación de estos rasgos, se puede conocer un poco más sobre las organizaciones mexicanas públicas o privadas, grandes o pequeñas; más adelante se caracterizan los rasgos distintivos de PRP como organización pequeña y privada. (Pérez, 2001: p.3-6).

#### **5.4.2 Orientaciones y Subculturas**

El modelo de, Ruíz Olabuenaga, está propuesto desde de la existencia de dos corrientes, funcionalista y crítica, en ellas explica y analiza la cultura organizacional.

“La Orientación Funcionalista pretende aplicar el concepto de cultura a garantizar y potenciar la eficacia empresarial, para lo cual se concibe la cultura como una variable interna, cuya correcta administración y dirección puede convertirse en el foco clave del éxito empresarial”. (Ruíz, 1992: p.228). El punto de partida de esta corriente, es destacar la importancia de los elementos culturales, así como atribuir un papel excepcional a la dimensión formal o gerencial.

Destaca cuatro funciones de la cultura:

1. simbólica: es una representación de la realidad
2. identificadora: la cultura se convierte en la referencia principal de la pertenencia a un grupo o sociedad
3. integradora: es expresada a través del comportamiento del individuo, ya que le hace aparecer integrado en el grupo con el que se identifica e
4. instrumental: la cultura es utilizada por todos los grupos como medio para conseguir los objetivos y potenciar cambios sociales (Ruíz, 1992: p.228-229).

En lo que respecta a la Orientación Crítica, está “rechaza la idea de un concepto unitario de cultura, prefiere hablar de culturas de plural, con subculturas y contraculturas, que se interfieren unas a otras y cuya administración debe ser objeto de equilibrios, compromisos y reconocimientos mutuos”. (Ruíz, 1992: p.237).

Dentro de esta corriente, las organizaciones son descritas metafóricamente como “paraguas” que cubren las colecciones difusas de subculturas, que en ocasiones contribuyen a la integración y otras representan las amenazas y conflictos. De igual forma en éstas se ve a los productos comunicativos como trucos ideológicos a través de los cuales pretenden

controlar y planificar el futuro de sus miembros, a base de promover el compromiso organizacional

Ambas corrientes abordan de forma distinta la cultura y el liderazgo, misma que se presentan en el siguiente cuadro:

<b>Cultura Unitaria</b>	<b>Múltiples Culturas y Subculturas</b>
<p>Los defensores consideran como característica esencial de la dirección, la capacidad para crear y transformar la cultura de una organización de forma que ésta contribuya, a la consecución de sus objetivos.</p> <p>El líder debe cumplir diversas funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar y definir sus contenidos</li> <li>• Contribuir a la delimitación del sujeto y así jugar un papel integrador de diferentes grupos y unidades organizacionales</li> <li>• Utilizar adecuadamente los procedimientos y mecanismos de implantación</li> </ul> <p>Diferencias en las funciones del liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La cultura procede de arriba abajo</li> <li>• El liderazgo impone la cultura a los</li> </ul>	<p>Para los partidarios la característica principal es la capacidad de personificar procesos perceptivos, interpretativos y atribucionales de los miembros del grupo.</p> <p>El líder debe tener:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de personificar procesos perceptivos, interpretativos y atribucionales de los miembros del grupo</li> <li>• El liderazgo se asocia a un conjunto de mitos que sirven para reforzar una construcción social de significado que legitima a los que desempeñan el papel de líderes</li> <li>• La función básica es posibilitar y poner las bases para que se produzcan los procesos sociales de creación de sentido sobre las situaciones sociales.</li> </ul> <p>Diferencias en las funciones del liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La cultura emerge de la base socia</li> <li>• El líder asume de los miembros la</li> </ul>

<p>miembros a pesar de ellos</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La cultura es una posesión de la organización</li></ul>	<p>cultura emergente y la gestiona en función de los objetivos organizacionales</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La organización es resultado de una construcción cultural</li></ul>
--	---

(Ruíz, 1992: p.2 ).

De este modo, tanto los contenidos, como los sujetos, los procesos de generación, de manipulación o cambio y los resultados o efectos que deben aplicarse de la cultura, son interpretados de forma diferente.

### **5.4.3 La Cultura y la Comunicación en las Crisis Organizacionales**

Por último el modelo de Horacio Andrade, está basado en la cultura y comunicación que están presentes en los momentos de crisis organizacional. Hay elementos que permiten entender la cultura que prevalece en las organizaciones, por ello es importante estudiar la cultura organizacional, porque es donde primero llegan las crisis y conflictos.

Primero hay que definir que es una crisis, la Real Academia de la Lengua Española la define, "... mutación considerable que acaece en una enfermedad, ya sea para mejorarse o agravarse el enfermo ... Por extensión, momento decisivo de un negocio, grave y de consecuencias importantes". (Disponible en [www.razonypalabra.com](http://www.razonypalabra.com)).

Una crisis en una organización, es un cambio que podría representar una oportunidad si se le sabe aprovechar ... toda crisis se da en un momento determinado en el que es necesario tomar una decisión, es percibida subjetivamente y dependerá en mucho la manera como se le enfrente. (Disponible en [www.razonypalabra.com](http://www.razonypalabra.com)). Las organizaciones la enfrentan como una situación poco común, la conciben como algo que podría tener un fuerte impacto sobre ellas, que las afecta directamente y sobre lo que se tiene poca información referente a lo que va a suceder o a sus posibles consecuencias.

Cuando se estudia la cultura organizacional, hay que tipificarla a fin de entenderla mejor y reorientarla para que la organización pueda lograr adaptarse a su entorno y mantener la integración de sus miembros.

Andrade señala que una cultura es fuerte cuando:

1. Los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos
2. Los valores rigen la conducta de los miembros de la organización y
3. Los valores están jerarquizados en función de su importancia

Y una cultura es funcional cuando:

1. Permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas
2. Motiva y compromete a sus integrantes y
3. Fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo

En el siguiente cuadro se presentan las principales características de cada una de estas culturas:

	DÉBIL	FUERTE
DISFUNCIONAL	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Pocos significados compartidos</li><li>❖ Heterogeneidad en la percepción y acción</li><li>❖ Desorientación</li><li>❖ Reactividad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Significados compartidos</li><li>❖ Desorientación</li><li>❖ Aplicación de viejos principios a situaciones nuevas</li></ul>
FUNCIONAL	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Pocos significados compartidos</li><li>❖ Creencia de que lo que ha funcionado sigue vigente</li><li>❖ Percepción poco realistas</li><li>❖ Pragmatismo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Significados compartidos</li><li>❖ Percepción homogénea y realista</li><li>❖ Acciones concertadas y planeadas de antemano</li></ul>

A través de la cultura, débil o fuerte se puede plantear una estrategia de comunicación que se adapte ante una crisis, por ello se definen las diferentes estrategias de acuerdo a cada cultura:

	DÉBIL	FUERTE
DISFUNCIONAL	<p>LA CULTURA COMO OBSTÁCULO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Terapia intensiva</li> <li>❖ Dirigir la acción</li> </ul>	<p>LA CULTURA COMO GRAVE OBSTÁCULO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Vencer la resistencia</li> <li>❖ Cambio conductual radical</li> </ul>
FUNCIONAL	<p>LA CULTURA COMO OBSTÁCULO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Orientar</li> <li>❖ Crear significados compartidos</li> </ul>	<p>LA CULTURA COMO RECURSO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Orientar la percepción y la acción apoyados en los valores</li> </ul>

A partir del cuadro anterior, Andrade propone algunas estrategias para enfrentar "la crisis":

Cuando la cultura es débil-disfuncional, se tiene que dirigir la acción de las personas a través de instrucciones claras y precisas acerca de qué hacer; si la cultura es fuerte-disfuncional, es necesario crear un cambio conductual radical y rápido con un conjunto de valores y patrones de comportamiento; cuando la cultura es débil-funcional, la estrategia deberá consistir en orientar a la gente acerca de las acciones a tomar, informándole el por qué lo que se ha hecho ya no es vigente y marcar claramente el nuevo rumbo a seguir; por último si la cultura es fuerte-disfuncional, un valioso recurso de los líderes para la organización es orientar la percepción y la acción ante la crisis". (Disponible en [www.razonypalabra.com](http://www.razonypalabra.com)).

Por todo esto, el papel de la cultura y estrategia de comunicación tiene que ir orientada a crear significados compartidos, esto es crear una misión, visión y objetivos que sean compartidos tanto con la organización, como con los empleados a fin de lograr una cultura fuerte-funcional apoyada por los valores.

Con lo expuesto de los tres modelos, en el siguiente apartado se hace una aplicación de éstos al objeto de estudio, PRP. Todo ello a fin de reconocer la cultura, las subculturas y los elementos que prevalecen en ella, para comprender como es que la empresa usa su cultura y comunicación para hacer frente a las crisis.

### **5.5 La Cultura Organizacional de PRP: Modelos de Evaluación**

La identificación de la cultura en las organizaciones es muy importante, es a través de ella que los actores actúan de forma consistente en la organización, por ello enseguida se presentan algunos instrumentos que permiten entender la cultura que prevalece en PRP.

#### **5.5.1 Modelo de Funcionamiento de la CO de PRP**

Para Jaime Pérez, "... la cultura organizacional es la modelación de las convicciones y conductas de los trabajadores a favor de los fines de la organización". (Pérez, 1998: p.19). Por ello para comprender el funcionamiento de PRP se consideran los siguientes elementos: misión o propósito, liderazgo, valores, mitos o cuentos o leyendas, conocimiento, ritos, signos y símbolos, comunicación, claridad organizacional, tótem corporativo, selección y reclutamiento y consistencia de la organización.

Es a través de estos elementos que podemos comprender cómo es la cultura organizacional de nuestro objeto de estudio, todo ello basado a lo largo de la investigación y en los diagnósticos realizados en los distintos niveles; además de estar guiado por una metodología ya probada.

## **MISIÓN / PROPÓSITO**

La misión identifica hacia donde va la organización, y entre sus principales beneficios está el de dar sentido, además de que ofrece dirección y metas claras que sirven para definir el curso apropiado de acción para la organización y sus miembros.

En el segundo capítulo, en el que se presentó la estructura formal de PRP, se dijo que la organización no cuenta con ninguna misión, por lo que se puede decir que no tiene claramente definido su rumbo y qué es lo que definitivamente quiere lograr. De ahí que debido a la ausencia de ésta, los trabajadores no tengan algún tipo de meta organizacional que cumplir o bien con la cual empatar y compartir.

Sin embargo, los miembros consideran que PRP está logrando su propósito, ya que se cumplen los objetivos que demandan los clientes, es decir al ser una organización que presta un servicio antes que nada tiene que cumplir con la misión y propósitos de sus clientes que con los suyos propios.

## **ACTITUD Y VALORES**

“Los valores son conceptos que guían el comportamiento de los sujetos; por eso es de fundamental importancia intervenir sobre ellos y reconocerlos, a fin de moldear la actitud y mejorar la disposición o voluntad de las personas, que se refleja en un comportamiento en función de los objetivos”. (Giral en Pérez, 1998: p.21).

Con la información que se presento del ideario (capítulo 2), los valores asumidos por PRP son los valores que cada empleado trae consigo de acuerdo a su propia personalidad, es decir, su compromiso, disciplina, respecto, cooperación, igualdad, etc., siendo éstos valores dominantes que bien pueden ser utilizados como fortalezas de PRP.

Por el contrario la puntualidad es un valor negativo debido a la libertad de las jefas, cada quien llega a la hora que quiere, sin embargo este valor se puede llegar a cambiar si se negocia que es muy importante que todos lleguen a tiempo para que el trabajo no se retrase y eso ocasione que salgan tarde de la oficina.

Por tanto se puede decir que la organización no tiene valores que guíen el comportamiento de los trabajadores y que la actitud y disposición que existen dentro de ella se debe a los patrones de conducta de quienes ahí trabajan.

### **CONOCIMIENTO**

“El conocimiento es el conjunto de habilidades, saberes y experiencias que potencia y hacen efectivo el funcionamiento de una empresa”. (Giral en Pérez, 1998: p.33). Pérez menciona algunos mecanismos del conocimiento que pueden ser aplicados a la organización. Por ello la organización debe establecer programas de desarrollo del conocimiento; reconocer el saber, la actualización y los grados académicos de las personas; reconocer también lo que se desconoce o ignora para subsanarlo, además de generar las condiciones adecuadas, tanto estructurales como de confianza, para enriquecerse de las propuestas, experiencias, observaciones y señalamientos críticos.

A la aplicación de estos mecanismos en la organización, trae una serie de beneficios, como son reforzar la confianza en la institución, experiencia y conocimiento del personal, rescatar y estimular la cultura, promocionar la iniciativa, creatividad, desarrollo y mejoramiento continua y mirar reflexiva y críticamente el trabajo para hacerlos mejor y diferente. Sin embargo todo ello requiere de programas que permitan definir qué es lo que se necesita y qué es lo que se interesa.

En el caso de PRP, el conocimiento es solamente las habilidades y experiencias que traen los miembros de acuerdo a su nivel académico o bien a

sus anteriores trabajos, no va más allá, porque la organización no les brinda todo lo antes mencionado para volverlos gente competitiva y peleada en el mercado de las relaciones públicas.

En el funcionamiento de PRP no existen estos elementos, por el contrario cada trabajador recurre a su desarrollo y capacitación por fuera, es decir, a la falta de programas de capacitación internos, los miembros buscan por otros medios y recursos ampliar sus conocimientos (programas de computación, idiomas, talleres, etc.), a fin de ser más competitivos.

### **CLARIDAD ORGANIZACIONAL**

"La claridad organizacional es la identificación y eliminación de las confusiones, dudas, ambigüedades, incertidumbres, que obstaculizan el funcionamiento de la organización e impiden el desarrollo de su potencial". (Giral en Pérez, 1998: p. 28).

El autor señala algunas dudas y confusiones que pueden estar obstaculizando tal funcionamiento: información que posibilita el trabajo, la expectativas organizacionales e individuales cuya falta de definición puede impedir el compromiso con la organización, las formas y los criterios de evaluación que al no ser claros desorienta y/o disperse el esfuerzo individual y grupal y las demandas, expectativas y efectos, cuya falta de conocimiento vuelve obsoleta a la organización. (Pérez, 1998. P. 28).

Como ya se ha venido diciendo, a la falta de una misión y valores, PRP no tiene una claridad organizacional, ya que el trabajo se saca con el día a día y de forma empírica, además de que como organización que presta un servicio, la única claridad que tiene es la satisfacción de sus clientes, esto a través de resultados óptimos y benéficos para ellos. Esta conclusión del cuestionario de clima organizacional en el cual los miembros consideran que la falta de un contrato laboral, ocasiona inconformidad de los trabajadores porque su futuro laboral no tiene rumbo alguno o bien no está sustentado con derechos y obligaciones.

## **LIDERAZGO**

El liderazgo en un contexto y en un proceso participativo, despoja a los directivos de su armadura de poder y los obliga a convencer y no vencer. Mientras que en desde el punto de vista cultural, el liderazgo está encargado de interpretar y reforzar la identidad y el sentido colectivo de la organización. (Pérez, 1998: p.36 y 37).

En PRP el liderazgo de las directoras es cuestionable por sus trabajadores, consideran de acuerdo a las entrevistas realizadas en el capítulo 4, que no fungen como tal a pesar de que en ocasiones se tienen que tomar ciertas decisiones rápidas ante cualquier situación inesperada. Pareciera que el liderazgo que se ejerce es solamente por respeto de sus miembros o bien porque las jefas son las dueñas de la empresa.

Asimismo, según las representaciones de los miembros, consideran que no hay por parte de la dirección un reconocimiento del capital humano, además reconocen la falta de una cabeza mediadora. Y aunque el funcionamiento de PRP obliga a la toma de decisiones rápidas, son las jefas quienes lo hacen de acuerdo a su propio criterio, sin consideran la opiniones de sus empleados. Por ello el líder, según los trabajadores se convierte en un ente que ordena y decide que se tiene que hacer y como.

## **COMUNICACIÓN**

Se considera que es un instrumento que orienta una actuación o un comportamiento organizacional altamente efectivo. (Pérez, 1998: p.167).

Pérez señala cuatro tareas de la comunicación organizacional:

1. Conducción-dirección de la organización; la cual canaliza las acciones hacia logros de objetivos
2. Enculturización; con ella se beneficia la cohesión-integración de la organización
3. Adaptación; se busca la sobrevivencia de la organización

4. Coordinación-articulación; sus beneficios son organizar las acciones en función del logro de objetivos.

La comunicación es uno de los elementos más importantes para entender a la organización. Hay que recordar que en PRP, la comunicación fluye de manera vertical, de acuerdo a la estructura donde las jefas jerarquizan la información que quieren que se sepa o bien solamente informan del trabajo que se tiene que realizar. Sin embargo, la comunicación también se da en los niveles más bajos pero nunca fluye hacia arriba, ahí se queda no es compartida con los mandos medios y superiores.

Al respecto la comunicación dentro de la agencia es oral o vía correo electrónico, y es como se transmiten las ordenes y se acuerdan las actividades que tiene que cumplir cada quien en particular.

### **IMAGEN INTERNA Y EXTERNA**

La imagen de toda organización al interior y exterior da mucho que pensar sobre ella, quién es, a qué se dedica, cuál es su giro, etc., por ello el impacto que genera hacia ambos sectores es muy particular de cada una.

Por lo que respecta a lo interno, el esfuerzo central es el de asegurar que cada miembro de la organización cuente con el conocimiento y la autoridad que le requiere su función, así como la libertad y el criterio que requiere para aplicarlo. Mientras que para lo externo, se supone tiene una sólida imagen la cual tiene su punto de partida en la situación, identidad y clima cultural, laboral y comunicativo de carácter interno. (Pérez, 1998: p.49-50).

Así una imagen interna positiva genera una excelente imagen externa. Por ello, su objetivo es hacer depender tal imagen de cada uno de sus miembros, tomándolos en cuenta como parte de la organización y al mismo tiempo hacerles sentir como representantes de la misma.

En este caso, la imagen externa de PRP es favorable de acuerdo a las percepciones de los clientes, proveedores, medios de comunicación y personal que la integra; todo esto reportado de las entrevistas realizadas en el capítulo 1, entorno. Lo anterior se ve reforzado por los comentarios que se hacen de las directoras y del personal que tiene contacto con cada uno de los actores antes mencionados.

Además todo esto se complementa con las expectativas que tienen los trabajadores sobre el futuro de la organización, en el que el 55% considera que la agencia tiene un futuro de bueno a excelente y más aún con la entrada de más cuentas y personal.

Con todo lo descrito hasta ahora, la imagen interna es un aspecto importante a considerar. Los miembros coinciden en que es necesario una misión, visión y objetivos que todos conozcan y que a su vez puedan contribuir al cumplimiento de las metas organizacionales, o bien como está creciendo necesita buenos sustentos para continuar.

### **RITOS ORGANIZACIONALES**

“Los ritos son comportamientos aceptados que se deben seguir o actualizar con cierta frecuencia. Sirven para el aprendizaje de las reglas organizacionales, los tipos de relaciones (ejemplares), derechos y obligaciones, costumbres bien o mal vistas, papel que se desempeña en la organización (jerarquía, éxito, responsabilidad y pertinencia). (Pérez, 1998: p.39).

Pérez señala algunas funciones de los ritos:

- ⇒ Refuerzo del ánimo y de la identidad: consolidan y animan periódicamente la identidad de grupo
- ⇒ Papel enculturizador: se rescatan las lecciones del pasado, una especie de sabiduría colectiva que es útil para las generaciones siguientes
- ⇒ Papel purificador: permite la expresión de los sentimientos, facilita la creación de los bienes colectivos más profundos

⇒ Papel integrador: permite vivir la experiencia emotiva de la colectividad, de participación en la mística de grupo

⇒ Papel del reconocimiento o de otorgamiento de status: permite experimentar la importancia de la adquisición gradual de status, de reconocer su mérito delante de todos.

En PRP, los mitos organizacionales son las juntas semanales en las que se reúnen todos los miembros, se ven los avances de cada cuenta o bien las actividades que se están haciendo, se puede decir que aquí entra el papel enculturizador, porque se rescatan algunos elementos del pasado empleados por la experiencias de las jefas o de los miembros, que pueden ser útiles para llevarlas a cabo actualmente.

Otro de los mitos, es el festejar el cumpleaños de los miembros, se hace una pequeña reunión para hacerle sentir al personal que realmente es importante dentro de la organización, sin embargo hay que destacar que este rito lo lleva a cabo la secretaria, es ella quien tiene las fechas de cumpleaños y considera importante no dejar pasar desapercibido ese día, porque las directoras, se aprecia que solamente lo hacen por compromiso e incluso como una actividad que no tiene que ir más allá de cinco minutos.

Aunque los ejemplos son pocos, lo importante es la función de los ritos organizacionales, ya que de cierta manera explican la cultura que posee cualquier organización, y en este caso PRP en particular.

### **TÓTEM CORPORATIVO**

El tótem es un objeto simbólico que representa el interés común, entre sus funciones, está al suscitar reacciones similares en diferentes individuos y en momentos diferentes, da estabilidad y crea orden, coherencia y continuidad. (Pérez, 1998: p. 41).

Levi-Strauss lo define como "... símbolo racional universal del cual se desarrolla un sistema de valores y de significados que establece una relación entre la naturaleza y la cultura. Puede simbolizar la negociación o el reconocimiento respetuoso, la adoración de la cultura o alguno de sus aspectos". (Avrabel, 1988: p.38-39).

El tótem en las organizaciones puede ser el fundador, un lugar, banderas, uniformes, insignias o emblemas. En el caso de PRP su tótem son las fundadoras, su imagen es trascendental en la cultura organizacional de la agencia, además de que son personajes reconocidos por personal exterior y eso crea que se les tenga cierto respeto y admiración.

Incluso el logo también se considera un tótem, porque hay una historia y anécdotas que lo hicieron nacer, (capítulo 1), así como el nombre y los colores que se utilizaron para su creación.

De acuerdo a los rasgos definidos por Pérez, los rasgos característicos de PRP, en primer lugar es una organización pequeña privada, que está enfocada a la productividad, el trabajo que realiza esta enfocada a cumplir con las necesidades de sus clientes. El pago que hace a sus empleados es por honorarios y no existen programas ni planes de capacitación, pero si exige que sus recursos tengan experiencia en el ámbito de las relaciones públicas. No cuenta con un departamento de comunicación interna y su cultura es débil pero funcional.

Una vez identificados los elementos y ámbitos de la cultura organizacional, así como los rasgos característicos de PRP expuestos por Jaime Pérez; en el siguiente punto se aplica el modelo de Orientaciones y Subculturas de Ruíz Olabuenaga a fin de caracterizar a nuestro objeto de estudio.

### **5.5.2 Subculturas existes en PRP**

Con respecto al modelo de Olabuenaga, es posible pensar a PRP desde la orientación crítica, ya que plantea la idea de las culturas, subculturas y contraculturas. Por ello es posible identificar las subculturas existentes en la empresa, mismas que fueron reportadas con anterioridad en los capítulos 3 y 4, las cuales están integradas por niveles jerárquicos, es decir, las dos jefas, o bien por las áreas que conforman la empresa, incluso una subcultura es aquella en la que los integrantes se unen simplemente por empatía y gustos.

De ahí que las subculturas se entrelazan para poder llevar a cabo las actividades que se realizan, y que al ser diferentes una de las otras afectan la productividad de la organización. Sin embargo las subculturas articulan a la organización, ya que cumplen con sus funciones y comparten el interés por lograr la satisfacción del cliente.

Cada subcultura comparte cosas distintas, sin embargo en términos de organización, y en PRP son ellas quienes guían el rumbo de la empresa, puesto que los miembros coinciden que sigue existiendo y creciendo por el personal que ahí labora y no tanto por los líderes que en ella se encuentran.

En lo que se refiere al líder, bien cabe dentro de PRP, una de las funciones del liderazgo expuesta por Olabuenaga, "...la cultura emerge de la base social", es decir la cultura que en algún momento prevalece en la organización es aquella que los trabajadores han ido formando de acuerdo a sus valores, creencias, mitos, realidades, etc., de cada uno en particular, en donde el líder asume de éstos la cultura emergente y la gestiona en función de los objetivos organizacionales.

Y por último, con el modelo de cultura y comunicación ante las crisis, se puede señalar que en PRP hay una cultura débil-funcional, de acuerdo a lo expuesto por Horacio Andrade.

### **5.5.3 Cultura y Comunicación en las Crisis Organizacionales de PRP**

La cultura débil-funcional de PRP, es por la falta de significados compartidos, esto es, cada actor tiene su propia representación de lo que es la agencia, del rumbo que lleva o bien de los objetivos y metas organizacionales que se tienen que cumplir a corto y a mediano plazo.

Hay una creencia de que lo que ha funcionado sigue vigente, a pesar de que en el mercado en que se desenvuelve constantemente tiene que irse adaptando y ser flexible ante ello; sin embargo hay cosas que siguen igual y se cree que sigue funcionando, tal es el caso de trabajar siempre bajo la misma lógica y podría decirse que mecánicamente.

Dentro de PRP, la cultura dé acuerdo con Andrade es un obstáculo, que bien se tiene que enfrentar con una estrategia que oriente a los trabajadores sobre las acciones que se van a tomar, así como aprovechar la capacidad de éstos para seguir un nuevo rumbo, incluso lograr que la cultura sea fuerte-funcional apoyada en los valores.

Andrade habla sobre las crisis, por ello se puede decir que PRP actúa ante éstas de forma constante y a diario, porque normalmente se presentan bomberazos que enfrentar y dar pronta solución, pero como ya se había venido planteando es muy flexible porque día a día se tiene que ir adaptando a las exigencias del cliente, es ahí donde se demuestra que su personal es un factor fuerte puesto que siempre está dispuesto y tiene la capacidad de solucionar cualquier anomalía que se presenta y dar pronta respuesta ante las demandas de los clientes.

Pero cómo soluciona PRP tales conflictos, primero antes que nada se le hace saber a las directoras que es lo que ocurre para que sean ellas quien determinen qué es lo que se tiene que hacer, a fin de llegar a un arreglo pronto o bien proponer otras actividades acordes al conflicto presente en ese instante.

Con los tres modelos arriba expuestos y explicados cada uno en forma particular, se puede representar la cultura que existe en PRP, todo esto gracias a sus integrantes, elementos y ámbitos de la cultura organizacional. Tan es así que por medio de los elementos que se presentan en el funcionamiento se logre identificar la cultura existente y de ahí las subculturas que integran la organización, siendo ellas quienes tienen los mecanismos necesarios para hacer frente a las crisis que se llegan a presentar.

### **5.6 Diagnóstico de la Cultura de PRP**

En los apartados anteriores se ha descrito la cultura de la organización, tomando como base importante la conducta del personal que en ella labora, en el entendido en que son ellos quienes definen o moldean la cultura organizacional que es propia de PRP.

Así, a través de un recorrido por los capítulos al igual que por los elementos importantes que los componen. Ahora se presenta la sistematización de los diferentes diagnósticos a los que se llegó durante la investigación desde la perspectiva cultural, a fin de entenderla y así elaborar una propuesta de intervención que le ser una organización capaz de crear una interacción entre todos los miembros, no importando su nivel jerárquico, y donde se den flujos de información que propicien el diálogo y mediación para lograr el ganar-ganar para obtener una mayor productividad.

La cultura de una organización es su forma habitual de pensar y hacer las cosas, que comparten en mayor o menor medida todos los miembros y que deben aprender los nuevos al incorporarse. Para Pérez, "...la cultura es la manera como actúan los integrantes de un grupo o sociedad (en este caso de una organización), que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos". (Pérez, 1998: p.11).

De esta forma, la cultura de la organización consiste en los medios y técnicas que se encuentran a disposición del individuo para manejar sus

relaciones y de los cuales depende para abrirse paso entre y con los demás miembros y grupos.

La comunicación y la cultura dentro de las organizaciones sólo tienen sentido a la luz de las percepciones y las estrategias de los actores organizacionales. Son instrumentos para determinar lo que separa y desintegra, a fin de utilizarlas como un recurso para acercar y vincular.

Se ha descrito en párrafos arriba parte importante de la conducta del personal que trabaja en PRP. Ahora se presentan los diagnósticos a los que se llegó en cada uno de los niveles de estudio de la organización, desde el ámbito de la cultura a fin de entenderla y así elaborar una propuesta de intervención que tenga por objetivo hacer a la organización más competitiva, eficaz y eficiente y al mismo tiempo más humana en la que todos quepan e interactúen y se interrelacionen con el diálogo y la comunicación.

### **5.6.1 Del Entorno**

PRP surgió de la idea de sus dos socias directoras por quererse independizar y crecer laboralmente en el ambiente de las relaciones públicas. Se trata así de una agencia de relaciones públicas que desde que surgió hasta hoy día no tiene bien definidas cuáles son sus metas organizacionales, el trabajo que realiza se hace de forma empírica y con el día a día.

La organización ha logrado trascender con éxito todos estos años, y mejor aún ha crecido demasiado rápido tanto en cuentas como en personal, sin duda esta es una de sus más importantes fortalezas y a punta a una de las conclusiones finales de esta investigación.

El personal poco a poco ha ido reconociendo el prestigio que ha ido formando la agencia y el crecimiento constante. En el caso de este último trimestre del año se dio un crecimiento muy notorio pues hubo una entrada de cuatro cuentas del principal cliente, Pfizer, lo que ha logrado que PRP se vaya

abriendo camino en este mercado tan competitivo y a su vez contratar más personal que contribuya a la satisfacción del cliente.

En la actualidad se ha convertido en una agencia que se encuentra al nivel de aquellas agencias nacionales, a pesar de la falta de una imagen corporativa, pues siempre ha estado enfocada a la satisfacción del cliente y por ello se le ha olvidado que también es necesario que este bien estructurada.

PRP ha sido capaz de salir adelante, en lo económico y también en las actividades de relaciones públicas. Una de sus grandes ventajas que tiene es superar este tipo de obstáculos, debido a su elevado grado de contingencia, que le sirve para atender rápida mente los problemas que se presentan en ambos sentido. Todo esto sin descuidar, desde luego, la línea de ética que la ha logrado caracterizar hasta ahora, así como los valores de sus miembros que representan otra de sus mayores fortalezas.

### **5.6.2 De la Estructura Formal**

A cuatro años de su fundación, cuando solo estaba conformada por dos personas hoy PRP tiene dieciocho personas que llevan a cabo las distintas actividades de relaciones públicas, como se ha venido diciendo sigue con la carencia de un organigrama que delimite puestos y funciones, por ello el trabajo se sigue duplicando.

Una de las conclusiones más importantes en el presente diagnóstico es precisamente la tendencia a la formalización de PRP. Como señala Mayntz, que rara vez las organizaciones surgen completamente diseñadas. Por lo regular inician como pequeños grupos, y mediante un cambio gradual, se va formando paulatinamente su estructura, diferenciada sobre la división del trabajo. Tal característica aún hace falta en PRP.

De igual forma la contratación sigue siendo por honorarios, y en estos últimos meses ha tenido una rotación constante del personal quizá la razón

sean los salarios y las pocas condiciones de trabajo al igual la poca motivación y reconocimiento. Aunado a ello no hay crecimiento laboral que permita el desarrollo de los miembros.

Todo ello es resultado del análisis de su estructura formal, en general se puede decir que solamente se preocupa por cumplir con los objetivos de sus clientes y los de ella pasan a segundo término, por tanto podemos decir que a la falta de un ideario no hay un sentido hacia cual seguir o bien cuales metas organizacionales hay que alcanzar.

También se observó que se sigue con el descuido en la inducción y socialización del personal de nuevo ingreso, esto se da por los pocos flujos de información que se generan y no va más allá.

Por las características propias del medio al que pertenece y se desarrolla la organización, es necesario establecer que PRP se tiene que actualizar en el uso de la tecnología, que es un elemento que debe tomarse en cuenta para evitar que el equipo sea obsoleto y causante de problemas futuros y afecte su proceso productivo del día a día.

### **5.6.3 Del Funcionamiento**

En el análisis del proceso, convocatoria de medios a una conferencia de prensa, se encontró que el diagrama de flujo ideal no corresponde con el del proceso real, en primera instancia porque a la falta de tal flujograma las actividades se tienen que hacer de acuerdo a las exigencias del cliente y a como los miembros entiendan que se tiene que hacer el trabajo.

La ruptura entre lo ideal y real refleja la presencia de conflictos que afectan la productividad y que, en general, nos llevan a afirmar que éstos se generan en el comportamiento humano de las organizaciones. Otra de las conclusiones del diagnóstico en este nivel es la identificación del ser humano como el elemento indispensable de la organización. Y es que al integrarse a

ella, llega con todo su carga cultural, lo cual, en el desempeño de su función, determina la forma en que se interrelaciona con el resto de los actores y da ciertas características a su organización.

Se identificaron y ubicaron importantes retrasos que repercuten en la realización de un evento, y aún cuando la totalidad de los pasos contemplados en el flujograma ideal se cumplen, el retraso se va acumulando conforme el proceso avanza. Con los registros y resultados obtenidos, así como del análisis sobre el problema medido, se concluyó que el llevar a cabo un evento con éxito o no, donde los miembros involucrados con éste contribuyen en mayor o menor medida en dicho problema; la falla está en la forma en que se organiza el trabajo.

En la aplicación del cuestionario de clima organizacional, se encontró que la mayoría de los trabajadores no tienen claro el proyecto organizacional, sin embargo la percepción es positiva porque coinciden en que el clima es favorable y cálido, pero esto se debe a los trabajadores y no a los líderes.

Al igual que estas valoraciones positivas, el cuestionario muestra algunos elementos que deben ser tomados en cuenta a fin de evitar futuros problemas. Y es que en algunas respuestas hay la percepción de algunos miembros que no hay un compromiso de la empresa hacia sus trabajadores, que faltan programas de capacitación, de incremento de salarios, así como ser tomados en cuenta para la toma de decisiones y otros aspectos.

Así consideran que PRP tiene un futuro optimo, porque hoy día se ha dado mucho la cultura de las relaciones públicas, además ha crecido y sigue creciendo. Lo que hace que se sientan orgullosos de pertenecer a ella. Todo esto influye en la actuación individual o colectiva dentro de la organización, por lo que le impregna ciertas características y le da también la dimensión humana, desde la cual se puede entender el poder en la organización lo que se convierte en un rasgo cultural que le es propio.

#### **5.6.4 De la Comunicación**

La comunicación como se ha venido diciendo sirve para llegar a acuerdos que permitan que se trabaje en conjunto. Por ello es que surge el interés por conocer cómo se dan los procesos comunicativos formales e informales entre los actores de la organización.

Para el caso de PRP, la comunicación se da solamente para llevar a cabo el proceso de trabajo, para ordenar y cumplir con las actividades. La percepción de los miembros es que no hay una comunicación descendente, la única que existe es aquella entre las directoras y no va más allá.

Además consideran que la comunicación es poder, porque no todos se enteran de lo que está sucediendo o bien solo de lo que ellas quieren que se sepa. De igual forma hay una percepción entre los trabajadores dividida sobre la efectividad de la comunicación que existe entre los directivos y su personal.

Hay importantes deficiencias en los procesos comunicativos e informativos entre el personal de la agencia que definitivamente repercuten en el proceso de producción. Esta percepción generalizada de los trabajadores se reforzó con las entrevistas semidirigidas, en las que se reconoció que PRP carece de una política de este tipo y que los procesos comunicativos-informativos existentes se dan conforme a las necesidades propias de la agencia.

Desde aquí se perfila una de las principales conclusiones del trabajo, que es la ausencia de la política de comunicación institucional.

Esta percepción generalizada de los trabajadores se reforzó en las entrevistas semidirigidas, donde se reconoció abiertamente que PRP carece de una política de estas características, y que los procesos de comunicación e información existentes se dan conforme marcan las necesidades propias de la empresa.

Un elemento importante en este análisis, es que hay una fuerte advertencia hacia la pérdida de identidad del trabajador de nuevo ingreso en PRP, esto por el descuido que ésta tiene en el proceso de inducción y socialización en los cuales no se sabe qué es y qué significa la agencia, su historia, valores, objetivos y funciones con cada cliente.

La comunicación adquiere, en estas circunstancias y ante esta realidad, una relevancia extraordinaria, pues ella es la única que puede mediar a partir del diálogo, la negociación y establecer mecanismos y estrategias que permitan la colaboración y la cooperación en la acción colectiva de la organización.

### **5.6.5 De la Cultura**

La cultura es la manera como actúan los integrantes de un grupo o sociedad, en este caso de una organización, que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos.

Desde el marco teórico al que se recurrió para analizar la cultura organizacional de PRP, se encontró que la comunidad que labora en ella no tiene claro cuáles son los valores por los cuales se tienen que regir, por el contrario la cultura que existe en la agencia son todos aquellos valores y creencias que traen los miembros pero de acuerdo a su propia personalidad y experiencia. No obstante, como ya se señaló, no existe ningún mecanismo formal que transmita estos principios, valores y objetivos de la organización a los miembros de nuevo ingreso, lo cual podría tener efectos negativos en un futuro, según lo revelaron las entrevistas.

Por lo que corresponde al funcionamiento de la organización, se encontró que PRP no destina ningún tipo de recurso económico para la capacitación y actualización de los trabajadores, por tanto carece de un programa integral, mismo que repercute en el rendimiento y la utilidad de profesionalización.

La comunicación se da conforme a las necesidades de funcionamiento y operación de la organización, que fluye de manera vertical, conforme a su estructura. Pero PRP carece de una política de comunicación organizacional.

El cuestionario de clima organizacional muestra una tendencia mayoritaria de los trabajadores que consideran que no hay políticas de un contrato de trabajo, así como aumento salarial, prestaciones, vacaciones, en fin una falta de compromiso de la organización hacia con ellos, lo que lleva a la alta rotación de personal.

El liderazgo se ejerce desde los niveles altos, directoras, sin ningún cuestionamiento, ya que se les reconoce como autoridad moral. Una vez que se toman las decisiones éstas se acatan y se transmiten a los demás niveles.

Por último, tanto la imagen interna y la externa de la organización, se puede decir que hay una congruencia entre ambas, por lo que respecta a la interior, el grado de satisfacción es de descontento entre la mayoría de los miembros, y en lo externo aún muchas de las agencias no la conocen y poco a poco se le ha ido reconociendo en su entorno.

Una vez concluida la sistematización de la información y detectado lo más importante y significativo de las fortalezas y debilidades de la organización, producto de los diagnósticos realizados en los cinco niveles de estudio, en el siguiente apartado se presenta una propuesta de intervención comunicativa.

## **Capítulo 6**

# **PROPUESTA DE INTERVENCIÓN COMUNICATIVA**

## **Capítulo 6**

### **PROPUESTA DE INTERVENCIÓN COMUNICATIVA (PIC)**

#### **6.1 Introducción**

Una vez expuestos los problemas de índole comunicativa en PRP el presente capítulo tiene como objetivo hacer una propuesta que permita contribuir a aminorar o a solucionar los problemas detectados a lo largo de la investigación.

Antes que nada hay que plantear que toda propuesta de comunicación debe iniciarse con la detección de las necesidades que tenga tanto la organización como los miembros. Tan es así que la comunicación debe ser utilizada para reflejar lo positivo de la empresa, y más aún en este caso porque es una agencia de relaciones públicas que contribuye a otros a tener buena imagen ante las demás organizaciones, la sociedad y el público en general, por tal razón es importante que se lleve a cabo en PRP.

A lo largo de la investigación se ha venido hablando de los problemas que enfrenta PRP, desde su entorno, estructura, funcionamiento, comunicación y cultura. Tan es así que todo ello permitirá sistematizar la información obtenida, con el propósito de identificar que es lo que articula y desarticula tanto en la organización como en sus miembros.

La propuesta comunicativa que aquí se presenta está ligada a todos aquellos resultados del estudio, análisis y diagnóstico de la organización en su conjunto.

La propuesta diseñada para PRP parte del entendido de que la comunicación es una oportunidad de encuentro con el otro, plantea una gama de posibilidades de interacción en la que las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que benefician su crecimiento y desarrollo de la organización. Se parte de lo general, problemáticas organizacionales

detectas, a lo particular, productos comunicativos, entendidos éstos como una evaluación y análisis cotidiano de la organización, debido a que la organización siempre está en constantes movimientos, y más aún por ser una empresa que presta un servicio y que se tiene que adaptar a sus clientes.

## **6.2 Sistematización de la Información**

El siguiente cuadro permite presentar de manera gráfica los factores que rigen o determinan el funcionamiento de PRP, además nos deja tener una división clara entre lo interno y lo externo, al igual que determinar que le funciona hacia el exterior e interior.

A pesar de que estas características se han expuesto a lo largo de todo el trabajo, este cuadro resume de manera sistematizada una mejor comprensión para el lector. El cuadro FODA, enlista las cualidades y virtudes de PRP, Para entender cuales son capítulo por capítulo:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p data-bbox="227 872 319 893"><b>ENTORNO</b></p> <p data-bbox="153 896 365 917">Personal comprometido</p> <p data-bbox="153 934 316 954">Trabajo en equipo</p> <p data-bbox="153 971 483 992">Personal con capacidad de respuesta</p> <p data-bbox="153 1009 284 1029">Imagen buena</p>	<p data-bbox="689 872 781 893"><b>ENTORNO</b></p> <p data-bbox="617 896 724 917">Crecimiento</p> <p data-bbox="617 934 1028 978">Cultura de relaciones públicas para mejorar la imagen de las organizaciones</p> <p data-bbox="617 982 1003 1038">Empresa pequeña que trabaja con grandes clientes</p> <p data-bbox="617 1055 819 1076">Altamente contingente</p> <p data-bbox="617 1093 893 1113">Posibilidades de atraer clientes</p>
<p data-bbox="227 1183 345 1204"><b>ESTRUCTURA</b></p>	<p data-bbox="689 1175 812 1195"><b>ESTRUCTURA</b></p> <p data-bbox="617 1199 1014 1255">El líder tiene conocimiento sobre el mercado de las relaciones públicas</p>
<p data-bbox="227 1316 397 1337"><b>FUNCIONAMIENTO</b></p> <p data-bbox="153 1340 491 1361">Buenas relaciones entre los miembros</p> <p data-bbox="153 1378 362 1398">Funcionamiento óptimo</p> <p data-bbox="153 1415 429 1436">Clima organizacional agradable</p>	<p data-bbox="689 1308 860 1328"><b>FUNCIONAMIENTO</b></p> <p data-bbox="617 1332 773 1352">Autoridad flexible</p> <p data-bbox="617 1369 801 1390">Trabajo bajo presión</p>
<p data-bbox="227 1482 371 1503"><b>COMUNICACIÓN</b></p>	<p data-bbox="689 1474 835 1494"><b>COMUNICACIÓN</b></p>

<p>Grupos consolidados          Buenas relaciones entre los grupos de trabajo          Personal profesionalizado          Buena comunicación con el cliente          Trabajo en equipo</p> <p><b>CULTURA</b>          Subculturas que articulan y se entrelazan para llevar a cabo las actividades</p>	<p><b>CULTURA</b>          Cultura funcional</p>
<p><b>DEBILIDADES</b>  <b>ENTORNO</b></p> <p><b>ESTRUCTURA</b>          Falta de ideario y objetivos          Falta de estructura formal          No hay proceso de reclutamiento y selección          No hay proceso de inducción y socialización          No se conoce el proyecto organizacional</p> <p><b>FUNCIONAMIENTO</b>          Duplicidad de trabajo          Limitadas posibilidades de desarrollo profesional y ascenso          No hay liderazgo          Falta de coordinación en el trabajo          El poder que se ejerce es autoritario</p> <p><b>COMUNICACIÓN</b>          Poca comunicación          Falta de política de comunicación institucional          Pocos o nulos flujos de información          Información como poder          Delimitación de funciones          Duplicidad en el trabajo</p>	<p><b>AMENAZAS</b>  <b>ENTORNO</b>          Enfocada a un solo Sector (Salud)          No lee su entorno          Toma de Decisiones Centralizada</p> <p><b>ESTRUCTURA</b>          Falta de contrato laboral          No hay capacitación y motivación del personal</p> <p><b>FUNCIONAMIENTO</b>          Costos económicos, temporales, energéticos y psicológicos por el retraso del trabajo</p> <p><b>COMUNICACIÓN</b>          No se conocen las metas organizacionales          No hay estímulos y reconocimiento          Competencia entre las directoras          La comunicación se da por necesidad laboral          Trabajo de forma empírica</p>

No hay un líder que guíe  CULTURA Cultura Débil	CULTURA Falta de una cultura organizacional que compartan todos los miembros
--	---

A partir de las variables encontramos lo que articula (fortalezas) y desarticula (debilidades) en PRP para elaborar una propuesta de intervención comunicativa, en la cual necesariamente debe contemplar al factor humano. Y que se encuentren inmersos las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

### **6.3 Problemática Organizacional**

Una vez presentada la información de manera sistematizada, se hará un listado de los problemas que se han detectado tomando en cuenta el entorno, la estructura, el funcionamiento, la comunicación y la cultura de PRP, lo detectado es lo siguiente:

- Imagen Corporativa
- Infraestructura
- Tecnología
- Estructura Organizacional
- Contrato Laboral
- Proceso de reclutamiento y Selección del Personal
- Liderazgo
- Toma de Decisiones Centralizada
- Flujos de Información
- Programas de Inducción
- Capacitación
- Motivación
- Identidad
- Costos Económicos y Psicológicos (duplicidad de trabajo)
- Imagen hacia el Exterior
- Retroalimentación del Personal

Con estas problemáticas detectadas, es posible presentar un esquema que permita ver cuales son los problemas que atañen a cada actor en particular (no compartida); así como identificar los que involucran no sólo al líder, sino también a los trabajadores (parcialmente compartida); y por último aquella en la que estén involucrados todos los elementos que afectan y benefician de forma directa el funcionamiento de PRP (problemática compartida).



Fig. 10. Problemáticas no compartida, compartida y parcialmente compartida en PRP.

La figura deja ver la problemática no compartida, es la que atañe solo a las directoras, esto porque en las representaciones de los actores coinciden en que no existe como tal un líder que guíe, por lo que su imagen no está presente en la organización. La problemática parcialmente compartida involucra, al líder y a los trabajadores, en ella el problema es la falta de capacitación y motivación hacia el equipo de trabajo. Por último, la problemática compartida es la comunicación, la estructura organizacional y la imagen institucional, todas estas problemáticas atañen a las directoras y al resto del equipo de PRP y al cliente, son de vital importancia porque son esenciales en el desarrollo cotidiano de la agencia y que de alguna manera afectan en su desempeño como empresa de servicio.

Serán entonces estas problemáticas las que se desarrollen a lo largo de la propuesta para tratar de dar solución o bien aminorar los problemas que se lleguen a generar por tales motivos. Una vez identificadas las problemáticas de

PRP, se determina cuáles son las acciones comunicativas sobre las cuales se va a presentar la propuesta de intervención.

#### **6.4 Plataforma Estratégica**

En este punto es donde se define qué es lo que se quiere hacer y las problemáticas a enfrentar, a partir de los factores que pueden articular o desarticular a la organización. Para delimitar el campo de acción de la propuesta es pertinente iniciar con algunas definiciones de conceptos en los que gira el presente apartado.

Para Enrique Arellano, "... la estrategia, es una serie de acciones, programadas y planificadas, que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos. La estrategia lleva un principio de orden, de selección, de intervención, sobre una situación establecida". (Disponible en: [www.cim.itesa.mx/itac/2/publicaciones/boques/contenidos/asesp/estrategia.htm](http://www.cim.itesa.mx/itac/2/publicaciones/boques/contenidos/asesp/estrategia.htm).)

Jaime Pérez en su libro "Diversidad y Comunicación", define al "plan" como proyecto general de actividades, previstas con antelación; "programa", es el proyecto en el que se indican los pormenores del desarrollo de un plan y de una acción, y "táctica", es la habilidad para hacerle frente a una situación y conseguir un fin predeterminado, es de carácter particular y local". (Pérez, 1998: p.1).

La plataforma estratégica es todo aquella explicación que se va a dar de cómo hacer las cosas, especificar que se va a hacer tanto al interior como al exterior, un proyecto que tenga la cualidad de unir, acercar e integrar a todos los actores de la organización. Una de las tareas primordiales de la plataforma estratégica es buscar la recuperación de lo que es la organización, aminorar los problemas y potenciar las virtudes que tiene.

Las problemáticas que son importantes a considerar en PRP son:

- *Un líder que guíe a la organización*

Al respecto, alguien que tome decisiones correctas para el buen desempeño tanto de la organización como de los miembros. Hay una representación compartida de que no existe liderazgo, que está funcionando por la gente que ahí trabaja y no por un una cabeza que guíe el rumbo.

- *Imagen Corporativa*

Debido ala ausencia de una misión, visión, objetivos y valores, el personal no sabe cuál son las metas a cumplir y mucho menos bajo que principios se rigen con el día a día; este factor también es importante hacia el exterior porque ocasiona que muy pocas personas sepan de su existencia, o bien no tienen una imagen definida que a primera instancia la haga ver "formal" ante los clientes o ante el mercado en que se desarrolla.

- *Una Estructura Organizacional*

En PRP el trabajo se realiza de forma empírica, nadie tiene definido su puesto y funciones, eso trae como consecuencia el duplicar el trabajo u obviar que será otro quien lo realice. De igual forma, la comunicación que en ocasiones se da, es solamente para trabajar en conjunto, es decir dar órdenes y ejecutarlas para sacar el trabajo, pero hay que señalar que a nivel dirección si existe comunicación y que en ocasiones es utilizada como forma de poder, de informar lo que las directoras quieran y a quien quieran.

- *Capacitación y Motivación*

Una problemática quizá constante en todas las organizaciones privadas y en especial en PRP ocasiona desánimo del personal porque no se sienten tomados en cuenta.

- *Comunicación*

A partir de lo anterior se pueden propiciar flujos de información descendente y ascendente para que la comunicación sea abierta, oportuna y eficiente e incidir en el mejoramiento de las relaciones y los procesos productivos en beneficio de las metas organizacionales.

Estos factores nos presentan una clara visión de lo que afecta a la agencia, pero de igual forma muestra cuales son los puntos que hacen que PRP siga trabajando y produciendo.

Todos los día hay distintas actividades que realizar con el cliente, por ello lo que es hacer una buena organización en función de la productividad.

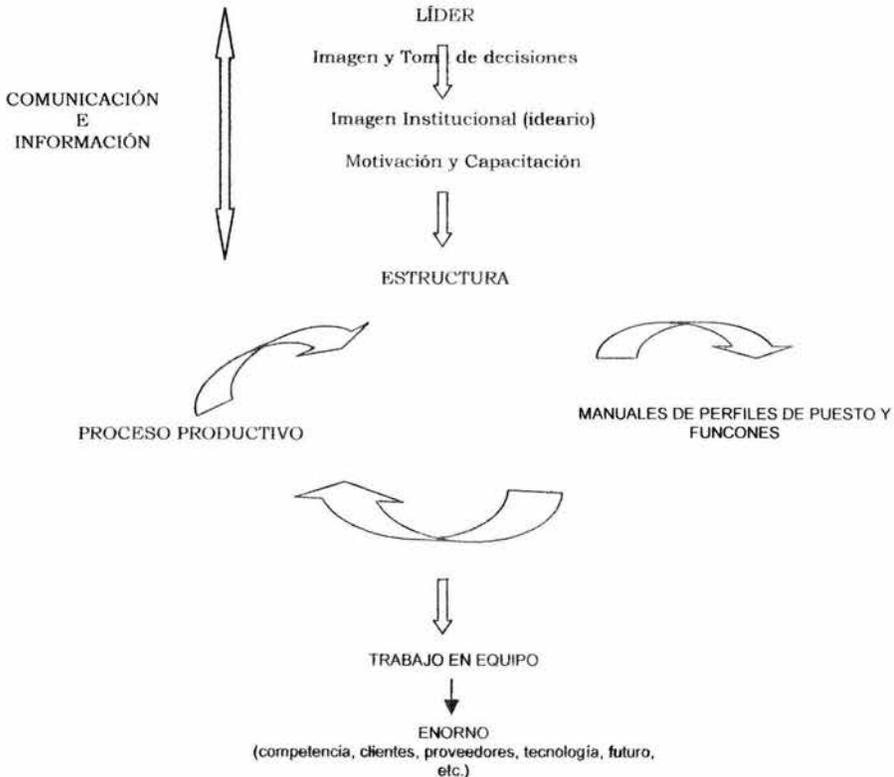


Fig. 11. Esquema Plataforma Estratégica para PRP

A través de este gráfico se trata de explicar la plataforma estratégica, en ella se busca la comunicación e información para que el líder tenga el conocimiento de las necesidades de sus empleados y las de la empresa para empatar las metas organizacionales, todo a través de una imagen institucional definida y que todos conozcan, al igual que programas de motivación y capacitación para la actualización constante. Con la estructura formal permitirá definir manuales de perfil de puesto y funciones para un proceso productivo, que contribuya al trabajo en equipo para que PRP sea reconocida por su entorno (clientes, proveedores, competencia, etc.) para que se consolide a futuro y en un crecimiento constante.

**Factores que unen a PRP**

- Capital Humano
- Clima Organizacional favorable
- Crecimiento de la empresa

**Factores que fragmenta**

- Falta de reconocimiento
- Motivación y Capacitación
- Poca Tecnología
- Salario
- Crecimiento Laboral

**Proyecto Organizacional**

El proyecto organizacional consiste en implementar un plan para fortalecer la imagen del líder, la imagen institucional, la estructura organizacional, la comunicación y los planes de capacitación y motivación del personal.

Se busca entonces el ganar-ganar, por un lado la empresa con una mayor productividad y por el otro los trabajadores sentirse tomados en cuenta y trabajar con mejores condiciones laborales. No es tarea fácil, sin embargo la

organización debe ser capaz de enfrentar cualquier cambio que le beneficie y más aún que le permita seguir creciendo como agencia de relaciones públicas e incrementar sus clientes y su personal. Todo se busca de manera coordinada y permanente, con la necesidad de negociar, con el diálogo, el consenso y los acuerdos.

### **Nombre del Proyecto**

Se propone que el proyecto lleve por nombre "Para una buena estrategia: una comunicación efectiva"

### **Objetivos Particulares**

\* Crear estrategias que sensibilicen a los líderes sobre la importancia de la comunicación basada en las representaciones para que exista una interrelación entre ellos y los trabajadores.

\* Implementar una imagen institucional en la que se refuerce el sentido de pertenencia hacia la empresa y su satisfacción laboral.

\* Elaborar manuales de perfiles de puestos y funciones del personal así como procesos de selección, reclutamiento e inducción del personal de nuevo ingreso.

\* Diseñar mecanismos que logren el libre flujo de información con el fin de que la comunicación sea abierta y eficaz para optimizar los procesos productivos.

\* Implementar programas de capacitación y motivación del personal para lograr la actualización, especialización y reconocimiento de éstos.

A corto plazo se pretende hacer de PRP una organización estructuralmente formalizada, con una selección de personal adecuado a cada puesto. Los objetivos a mediano plazo son la aplicación de los productos comunicativos, adecuándolos a las necesidades y resultados que se vayan logrando. Por último, a largo plazo, un año, cambiar la imagen de PRP en su

entorno, es decir trabajar en su imagen para posicionarla y sea reconocida como la mejor opción entre las agencias de relaciones públicas.

### **Finalidad**

Contar con elementos para que en PRP tenga una excelente comunicación que permita implementar mejores propuestas de relaciones públicas valiéndose de ésta para saberla difundir con su cliente y para su cliente, pero sobre todo para responder a las exigencias del entorno cambiante en el que se desarrollo.

Asimismo lograr que PRP sea habitable para que sus miembros sigan con un clima favorable, pero que sean tomados en cuenta y escuchados por las directoras.

### **Justificación**

La comunicación es una pieza clave para las relaciones que se dan entre los miembros, por ello se busca optimizarla y reforzarla, al ser éstos una pieza clave y fundamental se pueden planificar estrategias que promuevan cambios favorables para promover las metas individuales y grupales en un esfuerzo en conjunto. Tan es así que compartan los mismos significados, que los integre y los haga sentir parte de ella.

Se considera que la implementación de este programa, traerá beneficios, porque ayuda a que PRP tenga una comunicación bien definida y establecida para desarrollar una comunicación excelente y de calidad hacia el exterior, a través de una buena estrategia de comunicación y relaciones públicas.

### **Políticas y Normas de Acción**

La propuesta está sustentada en los niveles de investigación que se realizó, por ello se ha contemplado que sea un programa que no resulte excesivamente costoso para que no impacte en lo económico, ni en la estructura que actualmente tiene, pero sobre todo considerar el tipo de

organización que es porque necesariamente tiene que tener buena comunicación al interior para saberla llevar con excelencia hacia el exterior.

### **Estructura Organizacional**

Como se ha venido diciendo, su estructura es pequeña por lo que se propone que el plan se realice por personal externo, lo que se genera gastos de todos aquellos elementos que sean necesario para la implementación, como son un pago por todo el proyecto para las dos personas que lo realicen, así como el material y los elementos necesarios para llevarlos a cabo.

Se ha pensado así, porque debido a las exigencias de los clientes actuales, el personal que hoy día es parte de la organización no cuenta con el tiempo necesario que este plan demanda.

### **6.5 Estrategia Comunicativa**

De acuerdo a los problemas seleccionados, las estrategias se enfocan hacia la implementación de un programa de comunicación en el que estén: la sensibilización del líder, la imagen corporativa, la estructura, los flujos de comunicación, la capacitación y motivación.

La estrategia de comunicación se conformará por dos personas cuyo perfil de estraga en comunicación, le permita verla como una herramienta que le guíe y apoye a la organización en el largo de sus metas organizacionales, considerando al factor humano. "Las organizaciones se componen de un sistema de comunicación, el cual tiene un principio técnico básico de producir, distribuir y consumir información, todo un complejo de conexión para que las personas puedan realizar acciones conjuntas". (Disponible en: Razón y Palabra". (Revista Electrónica), en: <http://www.itesa.com/la2/publicaciones/contenidos/supscap/tecnologia.htm>.)

Como tal la estrategia se compone de algunos elementos que enseguida se explican:

- Sensibilización Líder

Siendo éste una persona importante dentro de la organización, es quien toma las decisiones y quien guía a la organización, por ello se pretende capacitarlo y sensibilizarlo sobre las necesidades particulares de sus empleados. Así como apoyar su desarrollo basado en un curso sobre "liderazgo en la organización" y resaltar sus habilidades directivas.

- \* Imagen Corporativa

Definir el camino y objetivos a seguir, que de alguna forma se logre un sentido de pertenencia e identificación de los trabajadores con el proyecto organizacional. Al mismo tiempo lograr el reconocimiento de PRP hacia el exterior como una organización nueva e innovadora.

- \* Estructura organizacional

Permitirá que el personal conozca cual es su puesto, y de ahí saber cuáles son las funciones y las responsabilidades que le corresponde asumir dentro de la misma para que sea más productivo.

- \* Flujos de información descendentes y ascendentes

Que la comunicación sea abierta, oportuna y eficiente e incidir en el mejoramiento de las relaciones y los procesos productivos en beneficio de las metas organizacionales.

- \* Capacitación y Motivación

Propiciar cursos y programas que vayan dirigidos de forma particular a los empleados.

Hasta el mes de octubre de 2004, PRP está conformada por dieciocho personas lo que indica que han entrado más cuentas (productos) y por tanto se requiere de trabajadores para llevar a cabo las actividades necesarias y cumplir con las exigencias del cliente. Por ello que se requiere de un proyecto organizacional que contribuya a que si la organización sigue creciendo, sea con

buenas bases organizacionales y que se logre un sentido de pertenencia de los miembros, así como una buena imagen tanto al interior como al exterior.

### **6.6 Plan de Comunicación**

“La función de la información en una estrategia consiste en difundir los acontecimientos o los sucesos, a partir de una selección de procedimientos en donde se encuentren los agentes de la organización, los medios de comunicación y los mensajes. Por su parte, la función de la comunicación se ubica en la intención de compartir y poner en común una situación, esto es entrar en un proceso de calibración donde existe la intención de generar marcos de referencia similares, entre el o los que emiten un mensaje y entre los que lo reciben. La intención de compartir un mismo modelo de acción es la finalidad de la comunicación”. (Disponible en: <http://www.derechos.org/nizkor/publicaciones/legros/articulos/socsp/estrategias.html>.)

Para que el plan se lleve a cabo dependerá del apoyo de las jefas en todos los programas y acciones acordadas; sin embargo también se propone una última etapa para la evaluación, proceso al cual constantemente se estarán sometiendo los programas y acciones. No obstante también será necesaria la autocrítica permanente.

### **Objetivo General**

Concebir a PRP como una organización confortable donde sus miembros convivan y juntos logren las metas organizacionales, a través del mensaje institucional que se quiere transmitir, mismo que está relacionado con su propósito y con el factor humano.

### **Objetivos Particulares**

\* Difundir los mensajes en los que va inmerso el gran compromiso de los trabajadores y al mismo tiempo destacar el trabajo en conjunto.

\* Lograr que prevalezca un mismo lenguaje que exprese la cultura organizacional, de tal forma que todos se sientan involucrados en la búsqueda de cumplir con un objetivo.

\* Llegar a todo el personal, recurriendo a todos aquellos dispositivos individuales, masivos e interpersonales, incluso incorporando la comunicación escrita (oficios, mails, etc.) o bien promocionales.

\* Fortalecer el trabajo en conjunto en una organización competitiva, eficaz y eficiente.

\* Reforzar las interrelaciones de los miembros considerando los conceptos de: INTEGRACIÓN, COOPERACIÓN Y COMPROMISO.

\* Posicionar a PRP en el mercado de las relaciones públicas, mediante estrategias de difusión.

### **Políticas de Comunicación**

La base de la Propuesta es la comunicación, por tanto tenemos que puntualizar cuáles serán los lineamientos comunicativos:

- a) La comunicación es la base para la cooperación entre los actores
- b) Los trabajadores deben tener la información necesaria para llevar a cabo su trabajo diario
- c) La comunicación es parte primordial en la integración de los trabajadores, así como para la socialización
- d) La información tiene que ser la correcta y explícita para evitar malos entendidos y cuellos de botella que afecten la productividad
- e) Así como la comunicación informal es válida en la organización, hay que hacer uso de todos aquellos elementos de comunicación formal u oficial

### **Vocabulario Rector**

Las frases a utilizar son incluyentes para que el personal se sienta integrado:

- PRP: un trabajo en conjunto
- El trabajo en equipo, ... es un esfuerzo de todos ... PRP

- PRP: cooperación y compromiso ... su gente

## **Plan de Comunicación 1**

### **Sensibilización de los Líderes**

Promover el desarrollo de actividades directivas a través de talleres de sensibilización y liderazgo en la organización. Se busca la interrelación ente el líder y los miembros de la agencia en general.

El Programa de Comunicación: Interno. Para hacer que los líderes comprendan la importancia de la comunicación y la información hacia todos los niveles jerárquicos. Así como promover la comunicación interpersonal y cara a cara.

El Proceso de Comunicación: Comunicación interpersonal. Para conocer a los miembros y saber qué piensan, qué y cómo se sienten y que necesidades tienen.

Sistemas de evaluación: Reuniones de trabajo, Grupos de discusión, Cuestionarios. Con ellos se cuestionará cómo se sienten los actores al llevar a cabo tal actividad y que beneficios les deja, para considerar si se continua con ello.

## **Plan de Comunicación 2**

### **Imagen Corporativa**

Hacer una revisión de los valores de PRP en la que intervengan todos sus integrantes para identificar cómo se entienden y se sienten como parte de ésta para definir una cultura organización que defina a todos en conjunto.

El Programa de Comunicación: Interno y Externo. El Interno para dar información a los trabajadores para que sepan quien es su organización, para lograr un sentido de pertenencia. En lo Externo utilizar la publicidad

corporativa y trabajo con medios de comunicación para propiciar una opinión favorable en medios especializados en marketing, publicidad y relaciones públicas.

El Proceso de Comunicación: Interno, comunicación grupal e interpersonal para dar a conocer el ideario construido por todos. Externo, comunicación masiva para posicionar a PRP.

Sistemas de evaluación: Cuestionarios, Monitoreo de medios, Reuniones de trabajo.

### **Plan de Comunicación 3**

#### **Estructura Organizacional**

Crear manuales que definan perfil de puestos y funciones, así como de reclutamiento, selección e inducción del personal de nuevo ingreso.

El Programa de Comunicación: Interno, Dirigido a las directoras y miembros para lograr que las directoras comprendan la importancia de definir puestos y funciones para lograr una mejor productividad. Así como recalcar la importancia del reclutamiento y selección del personal apto para el puesto requerido. Por último dar a conocer la importancia de la socialización e inducción del personal de nuevo ingreso.

El Proceso de Comunicación: Interpersonal, porque se dará a conocer la necesidad de contar con tales elementos, sin distinción de nadie.

Sistemas de evaluación: Grupos de discusión y Juntas de trabajo.

#### **Plan de Comunicación 4**

##### **Capacitación y Motivación**

Propiciar cursos y programas dirigidos a los trabajadores, para actualizar al personal para un mejor desarrollo en el trabajo diario y así buscar el reconocimiento por parte de las directoras.

El Programa de Comunicación: Interno, dirigido a todos los miembros en general a fin de conocer sus ideas, necesidades, etc, para un mejor ambiente y productividad a favor de todos.

El Proceso de Comunicación: Masivo / grupal, porque se dará a conocer a todos los trabajadores.

Sistemas de evaluación: Grupos de discusión, Reuniones de trabajo y Encuestas o cuestionarios.

#### **Plan de Comunicación 5**

##### **Flujos de Comunicación e Información**

Eficientar los procesos comunicativos a fin de que la comunicación sea fluida y eficiente en todos sentidos, hacia arriba, abajo, vertical y horizontal.

El Programa de Comunicación: Interno, dirigido a todos los miembros en general.

El Proceso de Comunicación: Grupal, masivo e interpersonal para lograr el consenso de los lineamientos de comunicación a emplear.

Sistemas de evaluación: Juntas de trabajo y Grupos de discusión.

## **6.7 Productos Comunicativos**

Tal como se había planteado, la propuesta se inició de lo general y por ello en este apartado se cierra con los productos comunicativos que reforzarán al cumplimiento de los objetivos y a la finalidad del plan propuesto.

Los productos propuestos para la Propuesta de Intervención Comunicativa son los siguientes:

- **Taller mensual** con una duración de tres horas, con el propósito de lograr la interrelación de las directoras con su personal, que sea con actividades dinámicas para conocerse más afondo. Este producto es para el plan de sensibilización del líder.

- **Boletines de prensa.** Enviar a medios especializados para difundir a la organización, actividades y clientes con que cuenta. Producto para la Imagen Corporativa.

- **Promocionales.** Pueden ayudar a generar una interrelación constante entre los miembros, llevarían impreso los colores institucionales y el logo para que se busque que los trabajadores tengan la camiseta bien puesta y se sientan orgullosos de pertenecer a la organización. Producto para el programa interno de la imagen corporativa.

- **Documentos oficiales.** Para generar una interrelación constante entre los miembros y se busque un sentido de pertenencia. Producto para el programa interno de la imagen corporativa.

- **Periódico mural,** elaborado por el personal en el que se den a conocer las ideas de éstos y los avisos sobre algún curso, así como estímulos que motive a los trabajadores (reuniones, descuentos, viajes, vales de comida, etc.). Es para el plan de capacitación y motivación.

- **Diplomas y reconocimientos.** Se sugiera una pequeña reunión en la sala de juntas que este todo el personal y las directoras reconozcan el esfuerzo de los miembros, por su buen desempeño con los logros obtenidos durante un evento o bien por contribuir a que los objetivos del cliente se cumplan. Hacerlo dos veces al año. Sería utilizado para el plan de Motivación.

- **Reuniones de trabajo,** que culminen en la elaboración de una minuta realizada de forma rotativa entre los trabajadores, a fin de conocerlos, que sea distribuida vía mail o bien puesta en el servidor para consulta de todos. Pensado para el plan de flujos de comunicación e información.

### **6.8 Evaluación y Ajustes**

Después de desarrollar la Propuesta de Intervención Comunicativa, "*Para una buena estrategia: una buena comunicación*", debemos considerar cómo se va a evaluar y los ajustes que llegará a necesitar a fin de que sea más eficiente para una buena comunicación al interior y hacia el exterior, sin olvidar los costos económicos principalmente, psicológicos, energéticos y de acción.

En general, se plantea que PRP no invierta grandes cantidades para la propuesta, porque al llevarla a cabo haría uso de sus instalaciones para las reuniones en la sala de juntas y las actividades están pensada para ser desarrolladas a un bajo costo.

Al ser una agencia de relaciones públicas se buscarán espacios cuando haya un cambio o suceso importante o bien cuando se gana una cuenta, así se buscará que los espacios sean en revistas y periódicos y que sean gratuitos donde se hable de todo lo que sucede en PRP.

Como es una empresa pequeña quizá los gastos sean excesivos por la poca producción que se mandara hacer de promocionales, sin embargo es factible considerarlo y negociar con los proveedores para conseguir un buen precio y buscar algún regalo que pueda ser útil en las actividades que se llevan

a cabo (pluma, tarjetero, portafolios, mouse pad, portalápices, etc.). Además, para los diplomas y reconocimientos los costos serían la impresión y un pequeño detalle institucional como un ping; tal actividad se considera benéfica porque se lograría motivar al personal y así sentirlo parte de ella.

Se pretende dar resultados favorables a corto plazo sin invertir en exceso y ya obtenidos algunos resultados se hará una implementación de otro tipo de actividades más elaboradas y fuera de la organización, y material para llevarlas a cabo.

Los beneficios que traería la implementación de la propuesta, serían óptimos para PRP porque al tener un crecimiento constante en los últimos tres meses, la harían una organización con cimientos y rumbo definidos para seguir hacia delante. De igual forma las directoras y los miembros se verían beneficiados, por una parte tendrían mejores condiciones laborales y ser reconocidos y capacitados por la organización y por las directoras.

La evaluación se hará después de un año, a partir de la aplicación. Se centrará en conocer que tanto ha beneficiado a la organización a través de cuestionarios de clima organizacional, encuestas, grupos de discusión, entrevistas uno a uno a las directoras.

### **6.9 Diagnóstico de PIC en PRP**

El realizar una investigación del entorno, la dimensión formal, el funcionamiento, la comunicación y la cultura de PRP, permitieron conocer con mayor precisión su problemática actual y de ahí diseñar una Propuesta de Intervención Comunicativa, "Para una buena estrategia: una buena comunicación", que contribuya a aminorar los problemas, pero sobre todo a cohesionar a la organización, elevar su productividad, así como mejorar las condiciones laborales de aquellos que la integran.

Es necesario tomar en cuenta que la propuesta va enfocada a dos sentidos, por un lado a la organización para hacerla formal, atractiva, pero sobre todo productiva en el mercado de las relaciones públicas, y por el otro lado enfocada al factor humano siendo parte esencial en su diario acontecer por lo que se busca mejorar su desarrollo y condiciones laborales. Por tanto conjuntados, se pueden lograr las metas organizacionales.

La propuesta se pensó como algo viable, por las características de mejoras, pero también terminar con los problemas y pérdidas detectados durante la investigación, y se trata de contribuir para lograr la eficacia y eficiencia tanto en el problema medido, como en todas aquellas problemáticas. Intenta articular las diferencias para que todos la vean igual y empaten con lo que dice ser.

En general, el PIC intenta modificar la situación actual de PRP y mejor aún porque siempre está en constante cambio, por lo que la propuesta es una instrumento útil en la mejora de ella; por lo que se pretende convencer a las dueñas de que la comunicación es una herramienta fundamental en el desarrollo de toda actividad y más si se es consultor en comunicación y relaciones públicas.

## CONCLUSIONES

Hoy día el hombre vive en una sociedad compleja y globalizada, con una creciente apertura económica, un desarrollo científico y tecnológico, todas éstas características de un sistema capitalista que tiene como finalidad la productividad y el rendimiento al máximo; es por ello que las organizaciones grandes o pequeñas se enfrenten a cambios constantes en todos los ámbitos que las rodean, de ahí que tengan que optar por nuevas prácticas para hacerle frente a tal situación, desde lo administrativo hasta lo comunicativo.

Es entonces, que individuo y organización están sometidos a cambios rápidos y constantes, desde la economía, la política, la tecnología, sin olvidar la cultura, entre otras; todas éstas características organizacionales deben de adaptarse a los cambios tan acelerados en que se desarrollan en su diario acontecer.

Desde este enfoque, la organización se mide por su eficacia, eficiencia y productividad, no obstante es aquí donde se debe rescatar su elemento principal, el factor humano, debido a que éste siempre está presente en ella su espacio ahí tiene que ser confortable para su buen desempeño y labor. Este es uno de los objetivos de la Comunicación Organizacional, de la cual se hicieron uso de algunos conceptos teóricos y prácticos aplicados al presente trabajo.

Y es que a través del recorrido que se hizo a PRP, se pudo apreciar que su entorno es de suma importancia, le afecta y le beneficia en su desarrollo cotidiano, es por ello que metodológicamente se buscaron todas y cada una de sus características a fin de conocerla. El análisis se planteó desde su entorno, su estructura formal, su funcionamiento, sus grupos, sus actores, sus formas y métodos para comunicarse, así como su cultura.

Como resultado del diagnóstico de estos cinco niveles, PRP agencia de relaciones públicas que empezó sus actividades en el 2000, se presenta como

una organización altamente contingente que responde al entorno que le rodea. Este grado de contingencia se puede apreciar regularmente a diario, porque el personal a pesar de no estar capacitado responde a “los bomberazos” que lleguen a surgir.

Es una agencia que para el poco tiempo que tiene se ha ido abriendo terreno en el mercado de las relaciones públicas, es por ello que ha ido creciendo tanto en su personal como en clientes debido a que hoy día otras empresas buscan ayuda para propiciar su integración y posicionamiento, sobre todo cuando requieren establecer un vínculo con su público objetivo y la opinión pública.

Los diagnósticos nos llevan a concluir que nuestro objeto de estudio puede alcanzar un mantenimiento, porque hay y habrá un mercado para todas las agencias de relaciones públicas que existen actualmente y las que pudieran surgir, debido a que en los últimos años se ha dado una cultura de esta actividad para mejorar la imagen de otras empresas ante la sociedad.

Sin embargo, hay obstáculos y retos que debe superar, por ejemplo estar enfocada a un solo sector, lo que no le favorece del todo porque a pesar de haber logrado una especialización en farma y salud, debe ser más flexible y entender las exigencias y necesidades de otros clientes para abrir su cartera de cliente, de ahí la importancia de leer su entorno para ver las oportunidades que tiene a futuro hacia otros sectores.

En el nivel estructural, se encontró que debido a su corta vida carece de todos aquellos elementos para identificarle como una organización bien conformada y formalizada, por tanto no hay una claridad en sus objetivos, misión, visión; sin embargo entre los miembros se comparte la idea de que el objetivo principal es la entera satisfacción del cliente. De igual forma se llegó a la conclusión de que no se ha conformado como organización estructurada, la carencia de aquellos elementos refleja la forma de trabajo que se hace día a

día, de ir adecuando que persona hace qué o quien es responsable por lo que el trabajo se duplica y hace que no exista una eficacia y eficiencia, pero sobre todo productividad.

Lo que si está presente es la cooperación y el trabajo en equipo en todas las áreas que la componen, pero una característica muy marcada es la alta rotación del personal debido a la falta de un contrato laboral, prestaciones, falta de crecimiento laboral, etc. Si la organización sigue creciendo éste es y será un principal problema a solucionar porque no se logra mantener establecido su equipo de trabajo, por el contrario llega y se va gente y hay que volver a replantar en que se está trabajando y que actividades se están desarrollando, por lo que se pierden días productivos hasta que la persona le encuentra pies y cabeza a lo que se hace dentro de las actividades con el cliente o productos que va a tener a su responsabilidad.

Una conclusión que ya se venía viendo es que PRP no promueve el conocimiento de sus objetivos generales, valores y principios que la sustenten, ni a los nuevos integrantes y menos a quienes son parte de ella. Es necesario atender estos aspectos y una formalidad sobre todo ahora que ha ido creciendo tan rápido, a fin de evitar que los problemas se han más grandes y con mayores consecuencias, por ello tiene que buscar una identidad y sentido de pertenencia, todo para que la organización y los miembros salgan beneficiados, por un lado ésta se abriría terreno en el mercado de las relaciones públicas y los miembros tendrán un mejor nivel laboral.

La participación de los actores es sin duda importante y relevante en el estudio de la organización, cada uno contribuye en mayor o menor medida en el funcionamiento real, así una vez realizado el análisis se puede señalar que el problema medido, convocatoria de medios a una conferencia de prensa, tienen su origen en la estructura de ésta.

El cuestionario de clima organización, permitió conocer la percepción de los miembros y la información derivada de los resultados de las hojas de inspección, al igual que encontrar las causas de que el evento sea exitoso, se concluye que no hay una delimitación de funciones y responsabilidades que a pesar de que existe un ambiente de cordialidad y trabajo en equipo, se obvia quien va a hacer el trabajo, de ahí los tiempos se aplazan y las invitaciones no se generan a tiempo, por tanto la entrega va retrasada y el evento no tiene el éxito que se espera.

A lo largo del análisis se insistió en la participación de los actores en los procesos de trabajo, sin embargo no solo el factor humano se vio en el proceso productivo sino también el poder y el liderazgo que trascienden más allá de convertirse en un rasgo cultural que se presenta en todas las actividades del hombre. Tan es así que encontramos que las directoras de área, ejecutivos y asistentes son elementos importantes en las actividades diarias.

De igual forma, el acercamiento a la acción comunicativa de la organización, permitió entender la relación que existe entre los actores, sus actividades al interior y la incidencia que hay en la comunicación en el logro de los objetivos organizacionales. Como se vino diciendo, se partió del principio de que la organización es una comunicación, una red compleja de conversaciones, que juega un papel central que a partir de ella que se pueden construir acuerdos que permita a los actores actuar hacia un fin común, es decir, trabajar en conjunto.

A pesar de que la comunicación es importante dentro de la organización, tampoco se puede pensar que ésta resolverá todos los problemas que existen en ella. Es cierto, que contribuye a mediar entre las diferencias que se van presentando entre los actores, pero la comunicación sólo es parte de un conjunto de elementos presentes en la vida organizacional. Tan es así que en el análisis previo de las entrevistas se apuntaba, quizá, la conclusión más importante, que es la ausencia de una política de comunicación institucional en

PRP, que afecta la perspectiva de ser una organización eficaz y eficiente. Y es que la comunicación sirve para llegar a acuerdos que permiten trabajar en conjunto. Si existe deficiencia en el terreno comunicativo, necesariamente se ve reflejado también en los diversos costos económicos, psicológicos y energéticos tanto para la empresa como para el trabajador.

Esto es lo que ocurre con la convocatoria de medios de comunicación, que es consecuencia de problemas estructurales y de la falta de comunicación e información entre los actores. Aún con la ausencia de una política de comunicación institucional, PR Partners tiene un flujo informativo, esencialmente de tipo jerárquico, en el que la información proviene desde la posición más alta de la estructura de autoridad donde las instrucciones pernean rápidamente. Los mecanismos a los que se recurren para hacer posible lo anterior son escritos y verbales. La construcción de acuerdos a través del diálogo es uno de los caminos por los que la comunicación es un puente mediador entre las diferentes representaciones y actuaciones de sus miembros, y en PR Partners tiene la injerencia para conseguir los objetivos organizacionales.

Una coincidencia identificada entre los tres actores, es que el personal no se siente parte de la organización, debido a que no existen programas de inducción, motivación, ni de conocer los objetivos y metas organizacionales. Hay una percepción de que PR Partners no se comprometo con su personal y que la falta de un líder se ve reflejado en ello.

En general, todo esto resulta de vital importancia no sólo para entender el papel de la comunicación dentro de una organización, sino porque son elementos trascendentales que serán tomados en cuenta para conformar los lineamientos estratégicos para una propuesta de intervención comunicativa. Por lo que se piensa que toda organización requiere diseñar planes generales y específicos con el propósito de alcanzar el éxito.

Es por esto que la propuesta de intervención comunicativa para PR P, tuvo como base la participación de sus miembros para llegar a un común acuerdo de ganar-ganar para ellos y para la organización, así juntos lograr las metas organizacionales. Parte del entendido de que la comunicación es una oportunidad de encuentro con el otro plantea una gama de posibilidades de interacción en la que las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que benefician su crecimiento y desarrollo .

Entonces la comunicación sirve o contribuye a que los miembros lleguen a común acuerdo, así como establecer diferencias, aclarar malos entendidos, reducir conflictos e incertidumbres, etc., a fin de lograr los objetivos comunes; sin embargo es evidente que cuando la comunicación falla es porque el otro no tiene la disposición de dialogar para darle solución a cualquier problema o bien a llegar a un acuerdo entre ambas partes.

Es cierto que la comunicación es el proceso social más importante, sin ella el hombre se encontraría aún en el primer paso de su desarrollo, no existirían sociedad, cultura, ni civilización. Se ha venido diciendo que la comunicación no resolverá todos los problemas existentes en la organización, sin embargo adquiere una relevancia extraordinaria, porque es la única que puede mediar a partir del diálogo, la negociación y establecer mecanismos y estrategias que permitan la colaboración y la cooperación en la acción colectiva de la organización, en este caso en particular de PR Partners.

Todo esto nos lleva a identificar la cultura que en ella prevalece, porque al saber como actúan sus integrantes sabemos que tipo de creencias y valores comparten. En PRP la cultura se debe a su subculturas mismas que se entrelazan para poder llevar a cabo las actividades que se realizan, y que al ser diferentes una de las otras afectan la productividad de la organización. Sin embargo la articulan ya que cumplen con sus funciones y comparten el interés por lograr la satisfacción del cliente.

Cada subcultura comparte cosas distintas en términos de organización, son ellas quienes guían el rumbo de la empresa porque de acuerdo a las representaciones de los miembros coinciden que sigue existiendo y creciendo por el personal que ahí labora y no tanto por los líderes.

Una de las conclusiones más importantes es la carencia de una política de comunicación, pero esto no significa que los miembros no se comuniquen, lo que en realidad sucede es que hay una falta de un eje rector que determine los objetivos organizacionales a seguir. Bajo esta perspectiva no es posible imaginar una organización sin comunicación. De ahí se parte de lo que se conoce como comunicación organizacional, disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre las organizaciones y su medio.

Aunque las organizaciones trabajan todos los días con un proceso de comunicación interna, todavía son pocas en México las que ejercitan ese músculo como un programa administrado e integrado a su estrategia de negocios. De hecho, esta área resulta inexistente en la mayoría de los organigramas de las firmas nacionales o, en el mejor de los casos, queda relegada a un segundo plano.

En nuestro país, aunque las organizaciones trabajan todos los días con un proceso de comunicación interna, todavía son pocas las que llevan a cabo un programa administrado e integrado a su estrategia de negocios.

Actualmente, en las organizaciones mexicanas la comunicación organizacional no tiene la importancia que merece, quizá, porque los directivos no perciben que este proceso ejecutado de forma efectiva, puede constituirse en una herramienta muy útil para conquistar los objetivos organizacionales. De ahí que no resulte extraño que la consideren como un área costosa y, por lo tanto, prescindible.

A partir del proceso de transición del desarrollo organizacional en nuestro país, por fortuna se ha empezado a dar un valor a la comunicación dentro de las organizaciones para consolidar una cultura organizacional que mejore las condiciones de desarrollo del personal y del conocimiento humano como base para lograr la calidad total y los estándares de competitividad que hoy en día se exige.

La construcción de esta vía ha iniciado en las grandes organizaciones privadas y públicas de nuestro país, las cuales resultan especialmente interesantes porque además de que ya tienen intereses en juego frente a este cambio, son las que están realizando de manera ágil y razonada la concreción de la transición y a la vez, quienes están inyectando mayores recursos para tal fin.

Lo anterior implica, por un lado, que el académico, el investigador y el profesional de tal especialización no se conformen con las ambigüedades de las posturas y modelos tecnicistas y estructurales de la comunicación en las organizaciones, por el contrario contribuir a mejorar el funcionamiento de las organizaciones en los diferentes sectores productivos. Por ello, el campo de estudio de la comunicación organizacional debe seguir mereciendo tanto reflexión y acciones productivas específicas.

# **ANEXOS**

# Anexos

## Gráficas Clima Organizacional

Comparando a PRP con otra compañía de la competencia, es la mejor opción ...



- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. En desacuerdo
- 5. Totalmente en desacuerdo

El sueldo que gano es justo de acuerdo al trabajo que hago ...



- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. En desacuerdo
- 5. Totalmente en desacuerdo

PRP se preocupa por el bienestar y calidad de vida de sus empleados ...



- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. En desacuerdo
- 5. Totalmente en desacuerdo

Siento que PRP está comprometida conmigo ...



- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. En desacuerdo
- 5. Totalmente en desacuerdo

Cuando mi jefe me da alguna instrucción lo hace con respeto ...



- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. En desacuerdo
- 5. Totalmente en desacuerdo

Puedo expresar mis inquietudes de trabajo a mi jefe ...



- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. En desacuerdo
- 5. Totalmente en desacuerdo

Puedo expresar libremente sugerencias y comentarios relacionados con el trabajo sin temor a represalias ...



- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. En desacuerdo
- 5. Totalmente en desacuerdo

Existen buenas relaciones laborales entre los miembros ...



- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. En desacuerdo
- 5. Totalmente en desacuerdo

La comunicación es uno de los aspectos más importantes para lograr un trabajo en equipo...



- Siempre de acuerdo
- De acuerdo
- No de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Nunca de acuerdo

Hay buena comunicación, a todos los niveles, dentro de la empresa...



- Siempre de acuerdo
- De acuerdo
- No de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Nunca de acuerdo

9

10

La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado...



- Siempre de acuerdo
- De acuerdo
- No de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Nunca de acuerdo

Las personas que ingresan reciben la capacitación necesaria para hacer bien su trabajo...



- Siempre de acuerdo
- De acuerdo
- No de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Nunca de acuerdo

11

12

PRP se preocupa por el desarrollo de su personal...



- Siempre de acuerdo
- De acuerdo
- No de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Nunca de acuerdo

13

## **Anexos**

### **Entrevistas Semidirigidas**

#### **Actor 1**

##### **Qué es la comunicación**

Yo la entiendo la comunicación como algo totalmente inherente al hombre, que es una de las principales características que nos distinguen de otros animales, desde que el hombre se ha especializado puede dar su vida por el simple hecho de comunicar. La comunicación existe en todos los lados, existe en diferentes tipos, comunicación verbal, no verbal y la comunicación ya real como carrera como materia, para mí es como un facilitador en todos los ámbitos, ya sea en la empresa o industria, es toda una profesión a veces una pasión para quien la ve como su razón de ser en la vida.

##### **Cómo ves que se da en PRP**

Siento que a pesar de estar tan pequeña, todavía le falta mucho, sobre todo esquematizar la comunicación que a veces es lo que hace falta en una empresa para que funcione, en el sentido en que hay mucha comunicación informal pero siento que hace falta un poquito de comunicación más formal en el sentido de reportar ciertas cosas o que el flujo de información sea algo rutinario pero que sea algo trascendente.

La comunicación se tiene que estandarizar, hacer un proceso para que funcione, algo un poco más mecánico para que todo el mundo esté enterado y no obviar ciertas cosas, se tienen que definir bien las funciones de cada uno de los actores en la comunicación de varios procesos para que realmente funcione, eso es lo que siento que falta.

Considero que el tipo de comunicación es bueno, porque siento que la comunicación que se da es muy a nivel personal, que la gente es tomada en cuenta y que si hay un mensaje especialmente para ti y quien es el indicado va a llegar y te lo va a comunicar a ti directamente pero también faltaría un poco reforzar con comunicación más formal o institucional.

Para mí la comunicación formal o institucional, establecer ciertos mails que cuando pase cualquier X cosa, lo lleguemos a tener todos o por ejemplo hacer un mejor uso por ejemplo de Outlook, bloquear citas o tener mails específicos de manera rutinaria para reportar X cosa, existe este cierto tipo de mail y formatos hechos de PRP, no hechos al estilo de Nallely, o al estilo de Gaby o al estilo de alguien, sino una comunicación ya más establecida con formatos de PRP no tanto de quien los elabora.

Por tanto considero que debería haber algún tipo de formato para cada situación, porque te facilita mucho el trabajo, por ejemplo igual y no los ocupas en mucho sentido o algún tiempo, pero ya cuando los necesites no vas a perder el tiempo en hacer el diseño o cierto patrón, sino que te vas a ir a llenarlo, a adaptarlo a la situación que se te presente y la reportas en tres segundos, no tanto a hacer el diseño y ver si es o no, incluso por la misma prisa del día podrías omitir alguna cosa que podría ser importante y si diseñas un formato vas a cumplir con esos puntos, que para todos en consenso es importante.

##### **La comunicación con el cliente cómo es**

Es buena en el sentido en que PRP responde a las necesidades del cliente, a lo que el cliente manda, pero podría ser mejor pero sin embargo no considero que podría tener elementos malos y si hasta ahora he notado que ha mejorado en ese sentido de estandarizar algunos procesos de información de que salio X nota, reportar eventos y todo y siento que mucho se ha hecho por el mismo cliente de Asuntos Corporativos que precisamente a eso se dedica.

#### **Cómo consideras el exceso de reportes**

Considero que es buena si lo tomamos como elementos aislados, tienes un evento este reporte obviamente sabes que tienes que hacer que el cliente sepa, es la forma de hacer lucir tu trabajo, siempre y cuando te vaya bien, pero si es buena, pero ya viéndola como un conjunto de reportes se vuelve excesiva pero es un mal necesario, porque te la puedes pasar haciendo reportes, reporte, reportes, reportes y a que horas trabajas, que de cierto modo eso también está en la distribución del trabajo o la habilidad que tu tengas para sintetizar ciertas cosas y hacer en tres segundos el reporte que si no estas acostumbrado a hacerlo o es la primera vez que haces ese tipo de reporte puedes durar hasta día y medio haciéndolo, entonces entre más se estandarice esto podrías cubrir bien el llenado del reporte en menos tiempo y así el cliente está contento y tu terminas con el trabajo, pero si tiene que haber un proceso de maduración en eso de los reportes porque en lo que piensas si lo haces que no lo haces, o lo interrumpes, ocupas el triple de tiempo.

#### **Crees que exista algún tipo de conflicto en la organización por la comunicación que se da al interior y exterior de ella**

A nivel del cliente yo digo que no hasta ahorita se le ha tenido bien controlado eso porque en la medida en que son clientes, son clientes que están acostumbrados a este tipo de comunicación, que saben que tienen que copiar a todo mundo involucrado aunque sea nada más para que se entere y que después no se vayan a generar ruidos de que no sabe o de que no está enterado de tal situación, entonces en ese sentido si se hace porque a nivel interno se copia al más involucrado o al menos involucrado y el cliente al contestar los mails de cierta manera lo respeta y esto es lo que hace que esta comunicación fluya y sin en ese momento hay aclaraciones oportunas y que todas las personas involucradas se enriquezcan de cada uno de las cosas que están haciendo.

En el nivel interno, yo creo que lo empírico que veces es esta comunicación no esta tan mal a nivel práctico, a nivel teórico la verdad si creo que hay mucho por hacer, a nivel práctico de repente hay malos entendido pero como es una organización tan pequeña no va a mayor, solo falta que tu escuches que algo esta un poco torcido que como que la comunicación no va por ahí y no falta quien lo aclare pero si fuera algo más grande tal vez si ocasionaría errores y tal vez algún caos. También se podría dar aunque sea muy pequeño pero hasta ahora a funcionado, pero en la medida en que vaya creciendo se tienen que ir haciendo muchísimo más estricto.

#### **Para cada persona la comunicación es la adecuada**

Mmmm, respecto a la gente que tiene atención con el cliente, siento que si es la adecuada porque hay comunicación personal, hay comunicación vía mail y otro tipo de comunicación telefónica o algunos otros métodos alternativos, pero con la gente que no está directamente relacionada con el cliente es un poco a veces confuso porque si la comunicación no fluye con la gente que están en contacto con los clientes hacia la gente que no esta en contacto a veces se pierde, esta como pimpon entre el cliente y el

que esta en contacto, entre el cliente y el que esta en contacto directo con el cliente, yo creo que todos debemos estar involucrados en las comunicaciones para ver quien tiene que entrar en que momento aunque no sea la persona que este en contacto con el cliente.

### **Hay buenas relaciones entre los integrantes**

Si, yo digo que si es algo muy valioso porque influye en que las cosas funcionen y no estén tan preestablecidas, creo que es una cualidad de PRP que si hay este tipo de comunicación es porque se intenta dar como que un ambiente como que más libre, no tan coercitivo, cuadrado y tan restrictivo, pero si yo creo que hay muy buenas relaciones.

De ahí, es como te sientes parte del rumbo del barco, en mi caso yo si me siento parte porque de cierto modo y lo que tu haces todos los días, el trabajo que tu haces es lo que lleva el rumbo de PRP no puedes decir que si tu eres marinero y vas en el barco, por ejemplo el que va levantando las velas no puede decir que no va en el barco, porque vas ahí o no y lo que hagas va a determinar de cierto modo el rumbo, que lo poco o mucho que hagas en tu trabajo realmente lo esta determinando.

Para mi yo lo siento personal porque casi siempre yo me hago sentir a mi misma en el sentido en que cada actividad del trabajo yo la siento como un reto personal y un logro o incluso un fracaso personal, que si involucra a mucha gente y todo pero yo siento que cada quien es responsable de sus propios defectos o fracasos en diferentes medidas o porque te toquen diferentes responsabilidades, pero yo creo que si es decisivo que cada quien se ponga como actor principal de tu vida y si tu vida incluye la línea que sigue la empresa, pero bueno podría no seguir, claro que nadie es indispensable pero mientras tu te lo creas esta bien por ti.

### **Hay grupos**

Si y no, si porque siempre los hay y ahora que somos más como que se ve un poco más fuerte, igual y el equipo de Marta de consumo es uno y el equipo de farma otro, pero fuera de ahí que se pueda hacer un distintivo en cuento a ciertas actividades que realizamos, yo siento que no, que más que nada cada una de las personas se entrelazan entre si independientemente de que sea la jefa o la no jefa, quien sea como que si hay muy buena relación, como que todos van unidos, se intercalan, como que estas relaciones tienden a ser no separatistas sino más de conexión y creo que eso es importante y eso contribuye a una buena comunicación.

### **Finalidad de PRP**

PRP en el poco tiempo que tiene esta bien posicionada en el nivel de comunicación con diferentes públicos y no nada más con su cliente, o sea el nivel de la gente que trabaja aquí ningún trabajo es perfecto y ninguna comunicación es perfecta, pero si le ha ayudado a posicionar que de cierto modo hacer que otras empresas la volteen a ver, yo creo que eso es importante porque si esta cumpliendo con su función, o sea que cuando un cliente te voltean a ver y dice bueno te voy a dar este proyecto y este otro, porque el cliente ya te ha aprobado y tienes la experiencia con ese cliente y esta bien porque eres bueno y si los medios te ven bien es muchísimo mejor que tengas ese reconocimiento, siento que ese reconocimiento se ha hecho por medio de cada uno de los elementos de los que están aquí, entonces eso es importante porque PRP es bueno porque cada uno de los elementos que están aquí están haciendo su trabajo y no tanto porque comparten una misión o visión que la siento un poco floja, pero en el momento en que otras empresas de tu mismo rango te voltean a ver, es porque lo estas haciendo bien, yo creo que

como que has pasado un poquito más el punto que has dejado de ser tan pequeña como para ser un poco más grande, entonces yo creo que PRP también va por ahí y que eso también es importante.

Con los proveedores siento que el trato no es negativo, por lo menos en mi experiencia, sobre todo con el pago que es casi inmediato y eso es bueno para los proveedores para quitártelos de encima y rápido. Yo siento que si ha dejado de ser, bueno es una empresa que la reconocen en ciertos sectores con los que esta en contacto con el día a día, que también incluso ya la voltea a ver la competencia y otros clientes potenciales en algún otro momento la contemplarían como opción para delegarle alguna actividad.

#### **Tu comunicación con los demás es la adecuada**

Mi comunicación con los demás es buena, ya que a veces que en cierto modo con las jefas sientes que son amigas y pues nunca he perdido el punto de que son tus jefas, nunca he llegado a pasar la línea que de ser tu jefa pasa a ser tu amiga, como que se diferenciar en que momento alguien es tu amigo o tu compañero de trabajo, que porque es tu amigo no lo vayas a ayudar demás o porque es tu amigo cargarle la mano en algunas cosas o algo así, diferenciar siempre en las relaciones personales y de trabajo.

Mi relación con los demás siento que es buena, buen a menos que alguien me diga lo contrario, no me llevo mal con nadie, puedo estar con todos los de aquí de la empresa siento que todos se consideran como amigos, un poco más que compañeros, me llevo bien con la gente a veces con un poco de diferencias pero hasta ahí bien.

#### **Y sobre el uso excesivo de mails que piensas**

Hay cosas que veo necesarias, por ejemplo tu Nallely tienes que hacer una lista de 300 cosas en el día y escribes en un mail ya sea porque la otra persona no este disponible para hacer la recepción o este dispuesta como receptor, con que tu lo envíes en el momento en que la otra persona este dispuesta a leerlo y le preste la atención, pues se la va a prestar no es lo mismo que yo como Nallely que tengo que terminar con este pendiente llegue e interrumpa las actividades de otra persona y que ni te pele porque esta haciendo otras cosas o que lo apunte en un papelito y se le pierda, en cambio si lo mandas por mail como que ya liberaste un poco tu agenda y la otra persona pues lo va a ver cuando este dispuesta o esté realmente libre o disponible para hacer esa actividad o dedicarle tiempo a hacer tal actividad.

Para mi es bueno, claro pero tampoco tan exagerado, porque si la tienes al lado pues mejor le dices o si es algo muy complicado que te haces bolas decirlo pues bueno lo escribes en mail, tal vez para ti estructuralmente es más fácil y ya nada más le recuerdas, pero solamente le mandas un mail y le dices, oye te acuerdas que te dije de ese mail o algo así, pero es solo como recordación.

#### **Propuestas de comunicación**

Me gustaría que cada semana hubiera una junta o mensual, pero que realmente fuera algo ortodoxo, que fuera sin falla porque también es como darnos tiempo a nosotros mismos para reflexionar sobre ciertas cosas, como nos dejamos llevar por el trabajo que no esta pesado ni nada, como que dejamos de respetar un poco nuestros tiempos, el tiempo de PRP, pero yo creo que si valdría la pena detenerse un poco para hacer este tipo de reuniones para intercambiar algunas experiencias que algún equipo vaya teniendo y juntas y sobre todo hacer minutas de las juntas.

También lo que me gustaría es que hubiera una historia de lo que hay en cada cosa como que esta disperso tanto físicamente como reportes de actividades o reportes de cosas que deberían de ser algo

como que ya más estructurado en el sentido en que todos saben que está ahí o todos saben que aquí están los boletines o que aquí se guarda esto, que de entrada podría ser un poco establecer el control, establecer un formato de guardar documentos en el servidor porque el día que se vaya quien quiera que se vaya nadie sabe que paso y eso no puede ser, sobre todo en estos niveles, quizá en el pasado se permitiría, pero no puede ser que toda la documentación histórica de un cliente se vaya con una persona, y si es que tu conservas el cliente n puedes empezar de cero de una cuenta que ya llevas tres o cuatro años.

Yo pondría orden en juntas, orden en el servidor que estuviera estructurado por clientes, y no por personas que deshumaniza un poco pero así es y es ver por el bien de la empresa de la estructura y no tanto del personal.

Y otro sería, pues las minutas de las juntas, por ejemplo un orden físico de todos los reportes de tal cosa van aquí, y exigir que todo este dado lógicamente para cuando quien quiera los abra y los vea.

### **Conclusión**

Yo creo que algo que es muy importante es que a pesar de que haya por ejemplo, un responsable de X cuenta, la comunicación todos tenemos que estar enterados de todo por lo menos en el amplio sentido de la palabra, no tenemos que estar involucrados a detalle en X cosas, pero si deberíamos estar todos conscientes de las actividades que se están haciendo para cada cosas y por lo menos lo suficientemente empapados de lo que hace el otro, para cuando llegue una llamada y no este la persona alguien más le pueda dar la atención porque por eso es PRP porque si no yo como tu cliente yo contestaría a Chuchita Pérez, porque ella me va a dar atención y no nada más ella y yo como estoy contratada en una empresa estoy consciente de que toda la gente que está ahí es capaz de resolver un problema, de atender una llamada, de mandar un mail, que de cierto modo la persona que no esta, haya alguien que pueda dar alguna respuesta de inmediato y saber de todo y no porque no esta el encargado se congelen las cosas, como que siempre cada quien se tiene que especializar en una cosa para darle seguimiento al 100% pero sin dejar de tener la visión general de lo que todos los demás hacen. Y que sea comunicación buena o mala que se pueda tener como que siempre es un reflejo hacia el cliente y pues de cierto modo esta satisfecho.

## **Actor 2**

### **Qué es la comunicación**

Es lo que, contestaré con sentido común, la comunicación es la posibilidad que mediante el uso del lenguaje se puede establecer una relación ente un individuo y su entorno, es la posibilidad que tiene un individuo de relacionarse con lo que lo rodea, esa relación es la posibilidad que tiene el individuo con lo que lo rodea para su propio beneficio o para beneficio de su entorno.

### **Cómo vez la comunicación en PRP**

Entender la comunicación en el ámbito de una organización como una empresa es diferente de tratar de entender la comunicación en el marco de otro contexto como la familia, por ejemplo, y en PRP veo que la comunicación por ejemplo yo lo que veo a nivel, que no hay una cultura organizacional de comunicación y eso obedece a que no hay una estrategia del negocio de todo clara, PRP como empresa no tiene una visión clara de a donde quiere llegar, si hay una intención y eso se refleja en la comunicación.

La comunicación dentro de PRP y en cualquier empresa para mi tiene que ver con dos cosas, una con la visión que tu tengas del negocio al que perteneces y otra con la visión que tu tengas de los recursos humanos, que quiere decir esto, te lo digo en mi manera de pensar primero y luego como lo veo en PRP. La comunicación organizacional es un aspecto que debe tenerse en cuenta a la hora de tener una empresa para saber a dónde vas, y saber de las herramientas que te proveas para saber que tu negocio va hacia donde tu quieres, yo lo veo primero es que en PRP no hay una visión muy clara de hacia donde va este negocio y eso tiene como varios aspectos a analizar y otra cosa que no cuidan son sus recursos humanos, que creo que no le dan al recurso humano lo que necesitan para dar de si lo mejor y no los cuidan pero yo lo que siento es que no hay, es como si hubiese, es como si te vas esta bien, es como si te quedas esta bien, si quieres crecer esta bien pero si no quieres crecer también esta bien, entonces a mi me parece que no es correcto tal situación y es ahí donde entra el juego de la comunicación, la comunicación en ese sentido en PRP no opera, no existe, o sea muy difícilmente por lo que es la dirección es como si tu tuvieras el espacio abierto para comunicarte, para decirle jefa o directora a mi me parece que esto no funciona o a mi me parece que esto esta perfecto, o a ti te dicen te felicito porque hiciste una buena chamba, o te dan un incentivo económico o te dan, no se, o te cambian los muebles, siento que en ese sentido hay una falla en la comunicación interna, pero eso obedece a que no hay una misión muy clara del negocio, es como si dos personas se hubieran juntado para poner una empresa y haber que onda y cuando uno pone una empresa se me hace que uno debe forjar una estrategia comercial, de decir, bueno wey voy a poner una empresa con está conciencia y voy a ser un empresario en este ramo, en este giro, voy a emplear a tanta gente, voy a pretender que esta gente en dos años este ganando el doble de lo que gana, si me explico, siento que no hay una visión muy clara, una estrategia empresarial muy clara y eso repercute en la comunicación.

La comunicación como que no les importa la interna, pero porque no tienen claro que están haciendo, es como si esta empresa fuera de dos personas y esas dos personas no comparten los intereses no de dinero, sino los intereses internos de decir bueno nosotros fundamos esta empresa porque queremos que sea así y asado y queremos crecer el 1.2%, y yo en cuatro años que llevo ahí no lo he visto es como una cosa de cuates que a la hora de la hora tu terminas siendo cuantes, yo reconozco en las jefas amigas o sea no amigas que vienen a mi casa a comer, pero me parece que si hay un problema ahí, es un problema relacionado con la comunicación que no hay una visión muy clara de la estrategia

comercial, debe haber un por qué, es decir si yo todos estos años me quede en PRP y fue de PRP y volví fue porque por una cosa mía interna, que ni siquiera compartía con ellas, yo decía que padre encuentro a personas que respetan mi manera de pensar, que están haciendo algo que a mi me late, con una filosofía que percibo que me late, digo que padre podemos hacer una empresa como el sentido literal de la empresa, de lo que significa una empresa, la empresa es algo como que uno hace como un mandato, algo así como altruista, interno, tener un sueño, de cumplirlo y por eso si no está clara la misión y los valores, o sea la visión y misión de que es lo que justifica del porque haces las cosas, cómo las vas a hacer, entonces si eso no está definido, por ejemplo una cosa muy gráfica, no tienen imagen corporativa, una empresa que trabaja en el área de comunicación que no ha definido su imagen corporativa desde hace cuatro años, no existe y no porque sea yo, yo soy testigo de esto yo entre a PRP cuando eran Paola y Brenda, yo les decía, bueno, tienen una presentación de perfiles, un perfil corporativo, así bueno, y el perfil corporativo era un power point de esos que están en el programa que tienen los cuadritos de colores, que tu dices utilizaron algo que estaba en el programa un estándar y se supone que tu cuando tienes una empresa tienes que definir quien eres, cómo eres, de qué color tienes el pelo, cómo te vistes, todo eso, bueno, pues paso un año y nada, yo empecé a hacer una presentación que son todavía las que están, las que tienen las barritas de colores azul, la gris, ese es diseño mío, wey yo no soy diseñadora, yo dije algo, aquí falta y elegí los colores por las tarjetas, lo único que tiene PRP desde que yo estoy en PRP es el logo y una papelería que se hizo hace un año o año y medio, pero es el día de hoy que no tiene una página de Internet, que yo desde principios de año cuando voy a hacer alguna presentación con un cliente potencial con Paola, las discusiones porque no hay un perfil corporativo que va más allá del contenido con la imagen, si me explico, ella contrato a una diseñadora que hizo un power point que podría haber hecho mi hija, de poner objetivos, misión, nuestros clientes, no hay un diseño, no hay imagen y eso si lo quieres analizar desde el punto de vista de la comunicación psicológica, dices wey eres una empresa que trabaja en el área de comunicación y no tienes una imagen definida, si me explico, y por otra parte que no tienen una visión clara de saber hacia donde van, o sea cuando tu tienes un business, hasta la Sra. Rosa que vende quesadillas, dice bueno haber me ponga una empresa yo necesito tanto para funcionar por lo tanto voy a cobrar mis quesadillas a tanto y yo quiero quedarme con una lana porque me quiero ir a Acapulco de vacaciones, entonces estos últimos meses que he estado ahí sobre todo metida en cuestiones de utilidades veía que no había una cosa muy clara en los márgenes de utilidades, hay una falta de visión en ese sentido, yo el día en que tenga una empresa voy a decir bueno yo para funcionar mínimo debo de facturar 100 mil pesos al mes y a fin de año me quiero quedar con 100 mil pesos míos, por lo menos un mes de mi facturación que me sirva para comprarme una casa o no se, que sea redituable el negocio, me parece que eso es lo que hay, no esta esa visión y no se eso a que obedece si a la formación profesional de las personas que funda una empresa como PRP, porque se supone que un tipo que estudio administración lo primero que hace antes de fundar una empresa es pensar en sus utilidades y hacia donde va, cuanta gente va a emplear, cuanto le va a pagar, como va a cuidar a esa gente, que servicios les va a dar, si les va a pagar muy bien a fin de mes o les va a pagar más o menos o les va a pagar en una nómina y la gente que empieza a dar resultados, o sea, siento que la raíz de todo es un poco la falta de una visión del negocio y una misión, que este relacionada del porque haces las cosas, así como una motivación a sus empleados, si yo tengo una empresa y contrato a una persona de cero, tu caso o el caso de Braulio yo voy a esperar a que esa persona en un año, yo digo contrato a ese cuate porque en un año quiero que ese cuate gane dos o tres veces más de lo que gana ahorita de lo que le pago porque no tiene experiencia, eso depende de dos personas, de la persona del sujeto y del objeto del otro o sea del

director, su jefe, su compañero, o sea, creo que en ese sentido u otra falla que hay es que en PRP solamente se quedan con lo de un inicio, es decir, yo quede contigo en un arreglo económico o profesional en tu primer entrevista de trabajo, eventualmente después si tienes algunos reconocimientos pero son mínimos y no hay estímulos, no hay reconocimiento, tiene que salirte un evento súper bien para que te digan gracias o para que te den una lana, es muy difícil que no dando tu resultados recibas un estímulo y cuando una persona no esta dando resultados o no esta creciendo o no esta dando índice de crecimiento profesional tu lo tienes que estimular, tu le tienes que decir, wey te cambio, te estancaste entonces te doy otro ingrediente, te doy otra fuente para que trabajes, te doy un proyecto en vez de seguir trabajando con una ejecutiva, te cambio de ejecutiva trabajas conmigo, o sea yo busco que esa persona en la que yo confié en un inicio porque que creí en ella, porque le podía dar algo bueno a mi negocio, que lo este cuidando, que no puede ser que en 4 años en nómina de PRP haya dos personas, hay un índice de crecimiento importante.

Yo en PRP y en cualquier empresa en la que me vaya a meter o si me meto sola de freelance, voy a seguir aprendiendo, el proceso de aprendizaje cuando uno se incorpora a una organizaciones un año como máximo después de ese año ya a bailar, o sea, ya se le debe dar otro cargo una persona entra, o sea que es muy cómodo que hagas una talacha y eso es pésimo desde mi punto de vista organizacional, es una cosa horrible, te lo digo porque lo he visto en N número de oportunidades, es decir, llega a la empresa una persona que aprende a hacer el trabajo bien, un trabajo bien, para mi si esa persona aprendió a hacer ese trabajo bien en vez de dejarla en ese lugar para que siga haciendo su trabajo bien, yo le voy a poner desafíos, ok wey tu hiciste tu chamba bien ahora haber como bailas con otra música, me entiendes, yo te voy a poner a ti un desafío y te voy a decir, ok tu haces esa chamba bien, bueno haber sigue haciendo esa chamba pero ahora le metes otro ingrediente en términos prácticos, que significa, bueno que una conferencia de prensa sin tu apoyo no tendría gente y eso sería una ventaja que tu tienes, tu ya tienes un contacto con los medios de comunicación ya eres una persona conocida, utilízalo en tu favor, yo debería de decírtelo utilízalo a favor de la organización a la que perteneces, si la organización te estuviese estimulando de otra manera con dinero o con un trabajo diferente o con otro puesto, el conocimiento es capital, el dinero es capital y con eso te haces valer, por poner tu ejemplo.

Creo que hay una falla muy grande, Paola no esta dispuesta a negociar, cuanto más puede aprovechar en beneficio de su empresa no hay en ese sentido una capacidad de negociación, bueno son criterios y se respetan, me parece que hay que respetar, yo no pienso así, yo pienso que hay si hay que mentarse la madre, hay que mentársela y después hay se sentarse a dialogar, yo he sido testigo de los golpes y a tres calles de PRP y sin embargo la empresa jala, funciona.

El que está afuera percibe, ahí entra el juego de la comunicación, de la percepción más que de la comunicación, el que esta afuera percibe, hay una percepción muy clara del que esta del otro lado que es al que tu le prestas un servicio o al que le das un servicio, como el periodista, o sea cuando tu te empiezas a hacer de un nombre en donde sea, sea del lado del cliente o del lado de los medios o del lado de las audiencias que son los médicos, lo líderes de opinión, etc. Todos los que conforman el paquete de tu trabajo, tu empiezas a hacerte una persona conocida, por eso te decía que eso es un capital, eso vale oro y eso lo tienes que hacer valer adentro o afuera.

Una estructura que tiene PRP es la dirección, la subdirección, la ejecución y la asistencia, en una estructura así como muy básica pero eso te refleja algo, tu tienes que pensar en cuestión de la función, yo no soy una persona que tu entrevistas, yo soy un ente funcional, que yo cumpla una función ahí de dirección de creación de propuestas de ejecución y supervisión y lo hago más o menos bien, hay dos

elementos que te dicen mira si tu no estas eso no tiene valor por lo tanto eso revela que algo anda mal, hay una cara que no se ve y eso es algo que yo viví en Hill, había un jefe un director, yo no sabía que hacía pero nunca iba a las reuniones, nunca da la cara, nunca iba a los eventos, el día que yo tenga una empresa yo voy a ir, tengo que estar, es como una vez Jaime Captri de Siemens el Vicepresidente me dice habíamos invitado al gobernador de Guadalajara y al Pte. Municipal, ninguno de los dos fueron, fueron sus representantes, si fue gobierno, pero este Captri un viejo que lleva 35 años en Siemens, o se que no es ningún pendejo, me dice a mi Martita a mi si me invitan a una boda y tengo la responsabilidad de ir por respeto al que me invito y si no puedo ir tiene que ver por una causa de fuerza mayor, lo que yo estoy haciendo aquí en México es abrir las puertas de mi casa, de mi empresa y estoy invitando a las personas con las que he trabajado siempre y ellos tienen como el compromiso moral de venir, dijo algo así, ellos por respeto a mi, por respeto de los que me invitan tengo que ir, tenga o no ganas, en la empresa pasa igual, o sea no puedes descuidar nada y creo que en ese sentido creo que no hay conciencia por parte de las directoras no hay conciencia de lo que tienen ahí, tienen un equipo de trabajo muy eficiente, y si están creciendo es por el equipo de trabajo que tienen y espero que no les pase lo que les pasó a todas las agencias grandes, que la gente se va porque no las cuidan, no la capacitan, no la reconocen y eso está muy cabrón, acaban de incorporar a Carmen y a Roberto, que son no manches son dos joyas, los tipos son muy conocidos, el tipo Marmolejo levante el teléfono o Carmen que tienen un cuate que es editor de no se donde y le dicen que les haga un favor y eso tu no lo puedes hacer y yo tampoco lo puedo hacer, yo por ejemplo siempre he estado del lado del cliente, tengo muchos cuates que son los que tienen la lana, que son los que te dan la chamba, si tengo cuates dentro de los medios, cuates, cuates que algunos vienen a mi casa, son cuates pero yo siento que no hay por parte de la dirección un reconocimiento del capital humano que tiene, y a mi por ejemplo me demostraron que no tienen intención de negociar y de cambiar porque tu no puedes poner imponer sobre los intereses de una corporación de una sociedad, donde hay jefas y empleados, una cuestión personal.

Un director tiene que tener la capacidad para decir bueno este tiene un carácter de mierda o este es el hipocóndrico, o este es el que se angustia, un jefe o un director tiene que tener la capacidad de utilizar la energía de su gente y transformarla en pro de su propio beneficio, tu cuando pones un negocio, además de mira Raúl Mitre un cuate de callcenter, el tiene una empresa la fundó con su esposa, se llevan de la patada, se quieren, se adoran tienen hijos, pero ellos finalmente son dos cosas opuestas, ella tiene una visión muy altruista de una empresa que es más o menos como yo pienso, yo pienso que si tienes una empresa le estas haciendo un bien a la sociedad y bien a ti mismo porque a mi me gusta vivir bien, entonces tu tienes tu empresa quieres ganar dinero, que tu gente este bien que tu gente crezca, que te sea competente, que tu gente sea peleada en el mercado y pues tu te sientes orgulloso, sabes que yo a esta chava la forme, este recurso arranco conmigo que orgullo, que en 5 o 10 años ese recurso que estuvo conmigo ahora tiene su empresa, es director de no se que chingados y esta la otra visión que es la de Raúl que dice, que altruista n que ocho cuartos yo aquí estoy por dinero y por interés, yo trabajo por dinero y está por interés, si yo promuevo a alguien es por interés y si quiere ser promovido es por entres porque quiere tener algo a cambio, es una visión, son visiones pero a la hora de la hora hablas de beneficios cualquiera de los dos sea humano o económico, finalmente un beneficio inherente al ser humano y ahí hay un error en la comunicación porque tienes que dar una imagen, no puede ser que no tengas eso en cuenta, de decirle a su personal que vista bien para irse a una junta con el cliente, porque como directora de cuenta no puedes ir no ir bien y esas cosas se tienen que comunicar efectivamente, es ahí donde entra la imagen, hay unas cosas que son manuales de comunicación interna, nada los lee, el

otro día tuve una junta con una persona del Intercontinental, el director de Marketing y Ventas, el tipo estaba desesperado porque me decía te voy a enseñar un documento, estas son las tarjetas de papelería de Monterrey, y esto lo que hacen en Puebla, y esto lo que se hace en Chihuahua y esto lo que se hace en el DF y tu veías y decías wey donde esta tu manual de comunicación porque uno ponía un logo así, y el otro lo ponía asado y no se que, y el tipo decía si hay un manual de comunión pero nadie lo pela, pero a veces no es necesario un manual de comunicación, es necesario una palabra que te digan, oye tu tienes potencial y ahí entra en juego tu carácter, tu voluntad y tu imagen, si me explico, a Vera no le afecta porque ya esta en un nivel que dice bueno que me acepten aquí así no, pero yo no le permitiría ir a una junta con tenis y yo se lo diría y Paola un día me dijo no para PRP eso no es importante y yo me quede claro que para mi si es importante porque es la imagen que le estas dando al cliente y si yo veo que hay una persona que tiene un potencial y que de repente se que gana dos pesos con cincuenta y no tiene lana para comprarse ropa, yo ahí le voy a decir sabes que te doy un bono, pero con ese bono te vas al Palacio, a Liverpool, te vas al Centro y te compras ropa y a partir del lunes vienes por lo menos tres veces a la semana con un traje negro, uno café y uno vino, pero eso es parte de la comunicación organizacional y no es personal, eso no es personal, para mi eso es comunicación organización que la gente este bien, por ejemplo el caso de Berenice la dejaron ir, como es posible que Paola la dejo ir, por ejemplo si le pagan más y la cuidan más yo le dije vete que te ofrecen nómina, cuánto te pagan, que más quieres vete pero primero pide, le dije que te gusta más, me dice trabajar contigo, trabajar en PRP, pide le digo, pide, pide, pidió y le dijeron que no y se fue, o sea esa falta de visión como pueden dejar ir una chava como ella súper valiosa, otro ejemplo Ale Alberico, hoy ella es directora de relaciones públicas de Bulgari, joyas que solo compra Azcarraga, como pueden dejar ir a esa gente, así entonces ahí te queda de dos sopas porque te estoy hablando de gente competente, entonces dejan ir a la gente competente y por qué será, había que ver por qué y la gente que es competente que no tiene por ahí garra, el caso de Gaby, el tuyo, yo siento que Gaby se va a quedar ahí empezó arriba y ahora se mantiene, ahora quién, quién la va a estimular, nade, lo importante es negociar y no lo hay, al contrario hay una diferencia muy grande en cuanto a estructura, que paguen menos a quienes están arriba y que paguen más a quienes están abajo o que sea equitativo, pienso que si no te alcanza el dinero trata de distribuir mejor y para que los que están abajo ganen 7 y no 4 y que el que gana 20 gane 18 o que se compense, por ejemplo yo gano 20 y si me dicen a partir del próximo mes ganas 18 porque tu equipo de trabajo va a recibir un estímulo y no tenemos cuentas y no estamos ganando, yo le voy a decir sabes que si yo no tengo ningún pedo me sacas 2 mil baros de mi sueldo eso significará que tengo 2 mil menos para mandar a Argentina o no pago el jardinero o la madre del coche, pero no todos piensan así, y es una lastima porque se les va la gente y sabes que es lo peor que más que dolerles a ellas que tu te vayas le va a doler al equipo de trabajo, pero tu te tienes que hacer valer también en ese tipo de trabajo, pero quienes tienen que valorar son ellas, tu equipo de trabajo, digo uno también tiene que abrir la boca para decir lo que piensa en pro de la gente que considera valiosa, yo trabajo poco contigo pero digo todos nos tenemos que hacer valer y pedir es lo más difícil, no es fácil pero no pasa nada.

### **Cómo ves las relaciones dentro de PRP**

Siento que hay buen clima de trabajo pero no lo propicia dirección, se da porque la gente esta ahí es buena, ustedes hacen un buen equipo de trabajo, pero dime si eso se dio por química o por ustedes, más que por un líder o por coordinación de un líder, no hay liderazgo, por ejemplo si ustedes se llevan bien es porque ustedes han hecho equipo por generación espontánea, porque no lo ha hecho un

líder, no hay líder, yo he tenido la oportunidad de trabajar donde sí hay líder donde dices, me gustaría ser como mi jefe, que chingón ser como este tipo o que bueno ser así, a mí me ha pasado, en PRP nunca lo he sentido nunca, yo no quiero ser como Paola o como Brenda, si quise jalar y hacer algo con ellas porque las respeto, pero no hay un liderazgo y pienso que si hay buena gente ahí no hay gente mala, no hay gente envidiosa y eso creo que es lo mejor que le puede pasar a un lugar de trabajo y definitivamente tiene que haber un líder y definitivamente tiene que haber una diferencia de caracteres, tiene que estar el desmadrazo, tiene que estar el responsable, tiene que estar el creativo, tiene que estar el del reventón, pero eso cuando tu poner una empresa lo tienes que buscar, tienes que contratar a la gente en función de sus perfiles, tienes que decir este me va a servir para esto o para lo otro y en PRP no hay, no existe, así como no hay un liderazgo.

### **Propuestas de Comunicación**

En primer lugar contrataría a un experto en imagen corporativa para que desarrollara la imagen corporativa de la empresa, en segundo lugar capacitaría a Paola y Brenda en el ámbito de managman, yo en su lugar invertiría más dinero en su formación como directoras de una empresa, si te pedes capacitar como líder, si hacen cursos de liderazgo, si hacen cursos de dirección empresarial, yo siendo PRP invertiría una lana en mí misma, claro si yo fuera la dueña, primero contrataría a un asesor en imagen después capacitaría al managman, después lo que están haciendo que es un poco la reestructuración, la inversión en infraestructura y por último lugar haría como un esfuerzo para acercarme a mi gente, o sea, y no tan selectivo, yo por ejemplo detecto que Brenda es una mujer muy selectiva, que a veces se va al cine con Gaby pero no contigo, ni conmigo, ni con ningún otro y eso es pésimo. Por ejemplo Paola jamás haría una cosa así, jamás yo he salido y me he agarrado jarras, pero porque he hecho cuates pero del otro lado, de clientes, yo he ido a reventones con Paola pero porque a mí me han invitado y obviamente yo tengo que mandar reportes, de decir mira está este evento y después nos quedamos en el reventón, no, fue al revés. Yo haría como que un esfuerzo para comunicarme con mi gente, por ejemplo ahora Brenda se va a agarrar a Roberto se lo va llevar a comer, que al cine, eso no se hace porque es discriminar a tu gente, si no lo haces en la vida menos en tu empresa, o sea no se hace definitivamente yo haría un esfuerzo por un viernes por bimestre invitar a comer a mi gente ola invito a mi caso me voy de peda con mi gente, los invito un viernes les digo sabe que cada dos meses un viernes todos vamos a comer, todo, todo PRP, Irmita, Toño, todos, cuando yo me case aunque estaba distanciada con ustedes yo invite a todo mundo aquí vino Irma con su hijo, vino Toño y Brenda, Paola como que se sacó de onda dijo todo PRP, cómo invitaste a todo PRP, el 31 viene todo PRP y si ellas quieren venir bien, sino quieren venir esta bien, pero yo no puedo hacer discriminación invito a todos o a nadie, a Reyna, ella también es parte de PRP tu ves como la trata, el día que se le murió el marido, tu crees wey vete a tu casa, no, la lana que le dimos fue porque la tipa no tiene ni para comer.

Yo haría por eso contratar a una persona experta en el área de imagen, que desarrollará toda la imagen corporativa de PRP, invertiría en el ámbito de la dirección en lo que es la capacitación del managmen y haría un programa dirigido a mis recursos humanos, en donde en primer lugar trataría de detectar que necesidades tiene cada quien, trataría de establecer un programa de estímulos aunque sea pequeño, porque el problema de PRP es ese que se consideran un changarro, entonces como se consideran un changarro no puede estimular a su equipo de trabajo, dime si 500 pesos al mes a ti no te vendrían bien, si claro que sí, yo por 500 pesos como dos semanas y por más que gane 20, que gane 5, si me dan 500 digo que bueno, o sea si a mí viene mi jefa y me dice, haber que te hace falta, qué prefieres

que yo a ti, que te de un estímulo en dinero o hago un esfuerzo por ponerte aunque sea en una nómina chiquita, te pongo en nómina como si tu ganaras 1,000 pesos y no los 5 mil que ganas, te pago en blanco mil y yo diría que bueno se están ocupando de mi, por ejemplo ahora que me corte el dedo, digo ya no me preocupo, pero no pague como 3 mil pesos por esta madre, me entiendes o te diría no tienes tarjeta de crédito que fue mi caso en los eventos de Exider, yo no tengo tarjeta de crédito, ahora si tengo una, pero yo le decía, me decía Paola por qué tanto efectivo, le decía porque no tengo tarjeta de crédito y en el Hotel te piden tarjetas, ah, bueno esta bien, me dio el efectivo con cara de asombro, yo lo que hubiera esperado que me dijera, ha no tienes tarjeta de crédito te doy una tarjeta corporativa, no es tu tarjeta es de PRP pero tu la tienes en el caso por si te vas de viaje, o se van las chavas a Monterrey o a otro lugar a chambear, a mi me encantaría que me preguntarán tienes seguro médico por si te pasa algo, ha no toma te saque un que cuesta 200 pesos, yo haría un programa de recursos humanos, yo haría eso más que preocuparme por como, si me preocuparía de cómo conservo la chamba, pero en vez de preocuparme por si poner bonitas las oficinas pero en paralelo diría haber que le pasa a mi gente, que necesita mi gente, esta conforme la gente, te van a decir que linda quedo la oficina, que rico, que bueno que ahora estamos así, pero y?, ha si bueno,

Yo haría eso un programa como de recursos humanos fuerte y antes de que esa empresa siga creciendo, porque si no va a crecer mal, va a crecer deforme como las personas, o sea o las atacas así desde primero o ya crecen mal y se distorsiona. Considero que no crezca mucho más de lo que está ahorita, no mucho más y también lo que veo es una falta de visión, en esa falta de visión hay una falta de visión en el ámbito de la crítica, tienen todo apostado en un solo nicho y eso está cañón, porque solo tienen un cliente, Pfizer funciona de una manera muy cabrona y yo lo he vivido, dentro, fuera, no puedes confiarte en nada, entonces creo que esa falta de visión, también creo que no va a crecer mucho más, porque no tienen un plan, no lo tiene, no tienen un plan y esos es un changarro, no esta mal que tengas un changarro pero no es un changarro wey, si pudieron hacer en 4 años algo más o menos bueno, pues antes eran dos ahora son por lo menos 10 personas, contrata a alguien, un administrador, otro problema que esa es mi discusión yo no tengo porque hacer tareas administrativas, yo a mi me dices tu cliente tiene un millón de pesos para hacer las cosas, lo que corresponde que yo me sienta con una persona que estudio o llevo administración que sabe que facturación, que sabe de IVA, que sabe de no se que, que sabe de manejo de proveedores, que me diga haber bueno como vas a administrar ese dinero, no sé, mira yo tengo estos eventos, tengo este proveedor, tengo que estar en otra chamba yo no puedo estar de administrar, yo no voy a seguir haciendo cosas que no me corresponde, pero me dijeron sí tu las vas a seguir haciendo porque esa es la política de PRP, no las voy a seguir haciendo yo no sabía, pero como no hay una visión muy clara del hacia donde hay que resolver las cosas sobre la marcha, improvisando, tu o puedes improvisar con el dinero ajeno, no puedes improvisar ni con 500 ni con 3 millones de pesos, si me explico, y no puedes llegar a una Directora de Cuenta que estudio comunicación y no estudio administración y que te diga wey yo estoy tratando de ver cual es tu utilidad, esta lana significó esto para tu empresa, cuánto ganaste, yo lo hice y cuando le presente los números a dice Martita, eres un genio, yo no soy un genio, yo si tengo una chamba hubiera hecho eso y fue por sentido común, si me explico y esa estrategia se tiene que compartir con la gente, eso es meter a tu gente, si yo te digo a ti mira tenemos este potencial haber que hacemos para ganar y tu busca presupuesto más barato, tu buscas otro tipo de servicio, tu te rompiste la madre para gastar menos, entonces a la hora de la hora ganamos tanto, o sea yo te hago participe de mi empresa, como trabajo, de lo que me fije como meta en un proyecto puntual o anual y a la hora de la hora te lo reconozco, te digo sabes que ganamos tanta lana.

Un poco el problema que yo veo con las empresas es que y ojalá y no me pase a mi, yo creo que no me va a pasar porque yo me compara y obviamente Paola y Brenda tenemos la misma edad, ellas tienen una empresa y yo no hay tienes una diferencia y por tanto ellas ganan un dinero que yo no gano, sin embargo creo que tenemos la misma capacidad para hacer lo mismo, yo también me pregunto porque no lo hice, bueno mi realidad es otra, yo vivo aquí desde hace 6 años, probablemente si me hubiera quedado en mi país, ahorita tendría una empresa o no se, pero yo definitivamente no haría lo que ellas hacen, no tendría un changarro así y ya que esté hacer parte de esto, ganar dinero, crecer, tener cuentas, trabajar diferente, o sea lo que yo le decía a Paola, no voy a hacer talacha administrativa no es porque no quiera o porque no tenga la capacidad es porque no me corresponde wey, porque yo tengo, utilízame para otra cosa, utilízame para ganar más clientes, utilízame como, no se, para operar proyectos grandes has otras cosa conmigo no me pongas a hacer números porque los voy a hacer más o menos y te vas a quedar con prejuicios, esa falta de organización y esa falta de comunicación, porque también tiene que ver con la comunicación si tiene que ver eso con una falta de visión, ahí tienen que Irma no tiene capacidad para, es responsable pero no tiene la capacidad para llevar adelante la economía de una empresa y Laura tampoco, porque esta afuera, ahí tienen que pagarle a una persona para que lleve la contabilidad y tu Nancy como es posible que hayas llevado la caja chica, no mames, tu estudiaste comunicación, no me jodas, no me chinges, que es eso de la caja chica, yo te la hubiera dado 3 meses para ver que onda, si eres organizada o no, si usas el dinero o si no lo usas, si te da pena, para medirte como persona, pero no te daría jamás la responsabilidad de dinero, el dinero es algo muy delicado y la gente no tiene que involucrarse en el manejo del dinero por eso le pagan a una persona, por ello pues cada quien debe tener responsabilidades de acuerdo a su formación y a su puesto, no puedes poner a una persona a hacer lago que no sabe, le ves el potencial a una persona, tratas de orientar su propia profesión en ese sentido, si tu ves hay personas que son creativas, otras son estratégicas, otras son administradoras, hay personas que vienen del área de la comunicación, hay personas que vienen del área de la mercadotecnia, hay personas que vienen del área de la publicidad, aquí te vas a encontrar con todo eso, entonces lo que tu tienes que hacer, es ver de donde vienen y que perfil tienen para darle y en función de eso tu le das la parte creativa, la parte operativa, la parte estratégica, la parte administrativa de un proyecto, pero si yo tengo, un proyecto tiene muchas partes la parte de la solvencia, es decir cuanto dinero tienes para hacer ese proyecto, tienen la parte operativa, es decir, si tienes que irte en avión, quedarte en un hotel, tratar a gente allá, esa es la parte operativa y hay gente que tiene esa visión operativa, de decir, yo esto lo haría así, pongo y saco, hay gente que tiene más la parte de relaciones públicas, la que esta con el medio o con el cliente o la gente que vende, tu vendes un contenido, vendes una nota, en PRP eso no existe, eso no les importa, les importa un poco de clipping un poco de buena onda en el trabajo, un poco de esto, un poco de ta,ta,ta, del changarro, el otro día hablaba con una persona que me decía yo no sé cómo le han hecho para crecer tanto, yo creo que eso es por la gente que ha estado ahí y no es tutia y no lo es tanto del mérito del liderazo de ellas como empresaria, por ejemplo PRP nunca hizo campaña de si mismo, tu ganas una cuenta en Estados Unidos o tu ganas en publicidad una cuenta y lo primero que haces es mandar un boletín, tu cambias el managemen se va uno entra otro, fulanito se fue, vino, ganamos tal cosa, tu ganas viagra, wey mandas un boletín, te empiezas a hacer conocido y hacer perfil corporativo y PRP esta conformado por no se cuantos y eso lo mandas a todo el mundo, a todos sus contactos, eso es hablar de ti mismo y eso es algo en comunicación que tienes que hacer y PRP no lo hace, no lo ha hecho nunca y hacía el cliente es mezquino, es lo que hicieron con Pfizer, el día que se fueron a Pfizer y yo te vi ahí, dije que chingados hace Nancy aquí, porque si fue

Braulio y porque ella no, pero eso no es hablar bien de una empresa, o sea habla un cliente a PRP y ellas lo han dicho en las juntas todos tienen que saber en que esta todo, ha bueno si todos tienen que saber, todos tienen que ir a todos los eventos porque discriminarlos y porque haces que en ves de ir 4 que vayan 3 al evento, si Nancy hizo las confirmaciones o porque no se x, si tu dices que todos tienen que saber de todo eso no esta bien y si hay un porque no lo dices eres un hipócrita, porque si hay algo que no te gusta de una persona se lo tienes que decir y se lo tienes que decir en función de su beneficio como a mi me dices que tengo un carácter de la chingada y tienes valor para decirlo, bueno dime lo otro dime también que además de tener un carácter de la chingada tengo buenas ideas o no se X, o soy buena para la peda que no me emborracho o lo que sea, pero creo que no han hecho campaña de si mismo, cuando empezamos la conversación, yo te decía no tienen un perfil de comunicación claro, no tienen una cara visible clara PPR es Paola y Brenda hasta ahorita, porque en estos años PRP además son otras caras, ha tu eres de PRP te dicen en los eventos, Martita ha tu eres de PRP, o sea, si han construido algo pero fuera del trabajo de la talacha de la gente, no a fuerza de cómo se debe de a partir de la dirección, de definir una imagen, de comunicar esa imagen, dime cuando Paola y Brenda han compartido contactos contigo, never, por lo tanto tu y todos tienen que operar igual, yo con mis jefes que han compartido cosas conmigo, yo les abro mi agenda, aquí esta mi agenda wey háblales de mi parte, Paola y Brenda jamás, una vez Paola estábamos en una reunión, y yo conozco un tipo que se llama Pablo de Ovando que lleva PR es un viejo tiene como 60 años, él esta en el grupo de Kena, Magazine y demás y el ha trabajado mucho para marcas de lujo, es un tipo muy chingón y yo hice muy buena onda con Pablo y me ha dado el teléfono y la dirección de sus casa porque le he mandado taxis o regalos y un día Paola hace poco me dice, salió en una junta que yo dije tengo los datos de Pablo le podemos hacer el envío a su casa y hacer el followup yo lo hago y al rato que termina me dice Paola hay me puedes pasar los datos de Pablo pero los de la casa, yo ha si al rato te los doy, no se los di ni se los daré, por eso digo que hay relaciones de conveniencia y que eso no esta bien, para mi no esta bien en la medida en que tu dices, en la manera en que no eres coherente si me dices aquí mira como en Estados Unidos, yo tengo amigas que trabajan en Estados Unidos no comparten un pinché teléfono, no hay base de datos en el servido, todos trabaja en su covacha, así es son muy cabrones, así es en EU, en Argentina es más o menos lo mismo se comparte más, aquí hay dos cosas pero las cosas son muy claras, si tu a mime dices que todo es de todos y socializamos la información y no se que va juego con tus cartas, yo te doy lo mío pero si tu a mi me dices, aquí no es así aquí es el celo, es decir aquí no se comparte la información, hay información restringida, ok, juego con tu juego o sea la ley la pones tu y como es tu casa yo funciono con tu ley pero si tu a mi me dices que todo es de todos que somos una familia y ala hora de la hora yo te pido apoyo para algo y tu dices yo le hablo o yo le vendo, yo lo hago y el crédito tu te lo llevas ahí me estas mintiendo, ahí me juegas sucio eso no se hace, o es blanco o es negro, no es gris o si tu me dices mira hay contactos que yo voy a manejar y hay contactos que manejas tu y dividimos la chamba y dividimos los créditos es otro pedo no, porque a la hora de las ideas ya lo ves a ver se piratean las ideas por ejemplo Elsa Mercado yo me enteré que en una reunión todo el evento de viagra había sido idea suya, el turibus, la comida, el show, la música sensual, que todo era idea de ella, y no y no me pregunto que habría dicho PRP a la hora de presentar la propuesta fue mi equipo fue mi gente o fue Brenda Morales, eso es muy cabrón, muy cabrón yo soy de la idea de visage y demás, las ideas y la creatividad te persiguen, si tu eres muy creativo nato y se van a surgir ideas o no te van a surgir estás ahí o donde estés, entonces a la hora de la hora hablas de ti, y eso es comunicación y tu me preguntabas que es la comunicación, la comunicación es la capacidad de decir la verdad y de cómo tu te relacionas con eso, es como una cosa muy ética pero eso es la

comunicación, la comunicación es la capacidad que tu tengas de decir la verdad y obrar coherentemente o incoherentemente con eso, como te relaciones con eso más allá de la cuestión formal de los teóricos que dicen todo lo que dicen de la comunicación, o sea, y en el trabajo lo vives no y es muy difícil ser coherente, yo también soy muy incoherente yo te puedo hablar bien ahora, pero yo también tengo mis lados oscuros, yo también soy carbóname enojo, trato mal, que se yo soy muy dispersa me olvido de las cosas, entonces todos tenemos nuestro costado pero bueno toda esta falta de comunicación genera conflictos desde lo más pequeño como es el no saludarte que es un poco el caso de lo que nos paso a nosotras y creo que eso también es falta de comunicación y sabes que en ese sentido, mira el ejemplo que te voy a poner yo lo único que recibí por parte de Paola y Brenda fue una recriminación y me dijeron tu no puedes ser así o cambias tu carácter con el equipo de trabajo o cambias, en vez de propiciar un acercamiento entre nosotras, haber qué pasa, qué pedo hay entre nosotras, qué mal, qué pedo, no se la aguantan no la quieren como jefa, bueno en vez de propiciar el dialogo y la comunicación de haber que pasa no y tu Martita que te pasa y eres cabrona y esto y el otro, tu tienes que cambiar porque así no eres, yo creo que hubiera sido muy bueno decir haber Gaby y Marta que problema tienen, hay algún problema que pasa o haber Nancy o Paty en su momento, haber qué pedo, qué les molesta, les molesta Martita bueno pues cambiamos, aquí la cuestión es que haya chamba pero no sucedió, yo no lo pedí tampoco entonces también es mi problema porque yo no lo pedí no me acerque para comunicarme y obviamente la falta y no saber que decir hola y no se, que, es horrible no tener el lenguaje de lo cotidiano, estas muchas horas en el trabajo y si la comunicación causa problemas hasta problemas pequeños como esos de vamos a brindar, pero no se si invitarlos vamos al cine o no se, claro que la comunicación pero en una organización si no tienes un líder que sea conciente de todo esto no lo haces, no la libras y si la libras pero más o menos o no crees y como decíamos, va a crecer PRP, un poco talvez para arriba o para abajo, es como pienso que todo habla todo comunica, claro es como más psicológico, pero todo habla todo comunica por ejemplo en esta casa hay plantas, eso implica que les gusta y etc., por ejemplo en PRP crece, se estanca y ahí pude seguir pero la pregunta que uno tiene que hacerse es que si quiere seguir así y yo digo que no pero yo digo que si, que la falta de comunicación causa problemas desde pequeños hasta muy grandes, sin embargo creo que la comunicación entre Paola y Brenda es efectiva, ellas si se comunican, ellas si tienen una muy buena comunicación, sin embargo no tienen una visión muy clara empresarial, pero si tienen buena comunicación, pero el no tenerla hacia abajo es terrible no la comparten y eso es patético, cuando pones una empresa es como si tuvieras hijos tienes que compartir lo que comes, lo que bebes, el habitat, el espacio, sino bajan líneas de comunicación y sabes que pienso que en PRP hay mucho silencio que no hay comunicación de ellas hacia abajo o es no muy frecuente, tu pregúntale a Braulio, sabes dónde estas, sabes la visión del negocio, tus sabes a dónde quieren llegar, si son casadas, tienen hijos, si estudiaron, de dónde vienen, o sea, eso no digo que uno tenga que saber la vida, pero si saber bueno esta tipa estudio comunicación en la UNAM, otra no estudio comunicación, pero o qué hace la gente en la empresa, dónde esta, lo que pasa es que estas chavas lo único que quiere tener es un algo de lana siempre quieres lana para estar bien y vivir bien y eso, pero también hay que preguntarse uno esta por filosofía o por visión hacia donde quiere ir, la visión, checote en el servidor la presentación donde PRP están los objetivos, visión, filosofía esta muy loft como sacado de un libro, no, cuando hubo que hacer una presentación Paola y Brenda dieron la tarea de decir bueno tienen que escribir tal cosa, qué continuidad le dieron a eso, ninguna y yo que tonta fui de ponerme a hacer algo que no me correspondía y yo estuve chingue y chingue tenemos que cambiar el perfil, hacer una página en Internet, bueno tu consigue presupuestos y demás, en vez de decir vamos a contratar a una persona que le sabe al tema en vez de

ser tu que le estas generando ingresos a la empresa que debes de estar buscando clientes o atendiendo tus cuentas que viendo el perfil.

Tu puedes tener una idea pero no te pueden tirar al abismo con tu idea, o sea tu tienes una idea y si esta dentro de tus posibilidades la desarrollas, y si no te convence u otro te compra la idea, o sea te compra todo y tu dices, ok, tu lo puedes hacer o contratamos a alguien que le sepa para que lo haga bien, pero en ese caso fallaron porque yo lo intente hacerlo pero es el día de hoy que no tienen nada, tienen un power point y no más

### **Actor 3**

#### **Qué es la comunicación**

Para mí la comunicación es la herramienta más fácil en la que una persona y otra se puede entender, tiene que haber un lenguaje, cada que platicas con una persona tiene que haber un lenguaje y un estilo, no puedes hablar de igual forma con un ejecutivo de Pfizer a hablar con un reportero, o hablar con tus amigas.

La comunicación se da de acuerdo al lenguaje que tienes que utilizar para darte a entender con la otra persona.

#### **Cómo se da la comunicación en PRP**

Para mí la comunicación de PRP se da cuando hay una necesidad, no se da en forma espontánea, de mí para los demás, para mis jefas, para mis compañeros de trabajo y para mi amiga, si se da pero de ellos a menos de que salga algo es cuando surge la comunicación, se me hace a veces impersonal porque es por mail y nada más se da por chispazos, no se da porque vamos a platicar, se da porque hay una necesidad.

Hacia el exterior se da totalmente, esa sí tiene que ser para con el cliente, porque una vez que conjuntas todas las ideas de los chispazos que te provocaron esa comunicación ya se tiene que exponer, ellos perciben que nuestra comunicación de PRP hacia el cliente es excelente, porque cada individuo de PRP al tener sus propias cuentas tiene gente con quien comunicarse o con quien reportar, la comunicación se transforma específicamente en reportes o en las actividades que estas realizando.

La comunicación con los proveedores y reporteros es individual, cada quien tiene su forma de comunicación con cada proveedor o con su cliente, es depende de la persona de cómo quiera comunicarse con el otro. Si yo cuando me comunico con un reportero es diferente a la tuya, a la de Nallely, no es gracias a Dios un parámetro general, no es una estructura, o sea no hay una regla en la que todos, es personal, es como tu seas y tiene que ver con tu personalidad, la forma en que tu comunicas es la personalidad que tu tienes, porque toda la comunicación es un marco de referencia, como a ti te va a fuera, en tu casa, con tus amigos, como has crecido es la forma en que te comunicas, esa es la seguridad o inseguridad que te da, como todo hay gente con la que te da al principio miedo al comunicarte, pero después no, pero ya después no eres tu, cuando hablas eres tu no es la estructura, tu te quieres comunicar de tal forma, tu la hacer personal.

#### **Consideras que va dirigida**

Yo insisto en que tu personalizas mucho las cosas, o se a las directoras de la agencia llegan y dicen tenemos que dar este mensaje de tal forma, pero tu lo personalizas a como tu eres y tu lo vas a dar a como crees que a ti te funcione, hay gente que es muy cuadrada y la da como a ella le dijeron que lo tiene que dar, o sea, depende como tu seas, yo por eso siento que cualquier nivel de comunicación siempre lo tienes que adecuar a como tu eres, o simplemente te nace porque quieres, a parte depende de la personalidad de cada una, una cosa es que te digan lineamientos y otra cosa es que la expresas, ahí ya cambia a parte hay que ver que tipo de comunicación vas a hacer, no es lo mismo una conversación o una plática a que vayas a reportar algo telefónicamente, a que sea por mail o a que ser por fax, ahí tienes que definir el tipo pero en cada una de esas cosas va implícito tu personalidad.

#### **Hay elementos**

Siento que es la formación que te va dando la vida, no creo que sea la formación escolar, es la formación del trabajo, el trabajo lo único que te da es experiencia y de esa experiencia tu sacas todas tus herramientas, no creo que en un libro venga o que diga, es como tu haz vivido, es tan importante mencionar que son cosas tan del individuo como los marcos de referencia, desde como te va en tu casa, a los problemas que tu traigas en la cabeza que por eso lo personalizar, yo insisto en que la comunicación es bien individual sigues lineamientos, hay lineamientos marcados de que no le vas a hablar a un doctor igual que aun reportero a todos con el mismo respeto pero cada quien tiene su personalidad.

### **Tu comunicación cómo es**

Como puedes tener tangible eso, es la forma como ellos te responde, esa es la mejor manera de medirlo, a lo mejor yo te digo mi fórmula no es la ideal porque no hay fórmula ideal pero como yo la llevado y me ha funcionado se que esta bien, hasta donde yo siento, siempre va a haber altibajos depende del humor en que estés pero yo si lo creo que la mejor forma de medir tu comunicación es por medio de la gente a la que estas llegando te responda, a mi me a funcionado en mi forma, en mi mundito que llevo con mis cuentas me ha funcionado la forma de comunicación, como puedes ver tu te das cuenta de que es de cada persona.

### **Cómo te enteras de los que sucede en la organización**

Muchas de las veces te enteras por rumores, como es una empresa chiquita, es una empresa en que cada quien es individual, dicen que somos un equipo pero no es cierto al final cada quien esta luchando por sus propias metas, siento y digo si hay comunicación en nuestra área, la comunicación es necesaria y se da por necesidad, pero no es porque tu investigas, también depende mucho de ti que tanto quieras saber, oye tengo necesidad de que tu me digas esto para saber como hacerlo, entonces es ahí donde se practica la comunicación, ahora si ocurren muchos rumores porque te enteras, es un radio pasillo, estamos en una organización muy chiquita y es más factible que se de esa comunicación, como de oído, como de radio pasillo, si fuéramos más personas o una empresa grande sería mucho más difícil saber lo que las otras personas hacen.

En lo que se refiere a la comunicación interna es de todo, yo pienso que al yo decirte que cada quien es, o sea, yo lo veo en PRP así, es chiquito todos estamos igual se supone que en el mismo nivel, para mi más que impersonal se vuelve como parte de todos los días, se puede a veces volver impersonal o personal, es un juego, es una empresa tan chiquita que se tiene que dar de una forma, lo que pasa es que busca salidas puede ser impersonal porque lo escuchas o personal porque preguntas, se pueden das las dos.

Considero que finalmente es buena porque te enteras, tienes la información y cuando la tienes puedes hacer lo que quieras, o sea, es buena mientras te convenga, cuando no te conviene algo lo deshechas, pero es buena no es malo, todo es un proceso de aprendizaje.

### **Propuestas**

Mira, si realmente yo viera que la empresa en la que laboro se presta para esto y tuviera que hacerlo lo haría, si fuera mi empresa, pero yo no lo haría a nivel como empleado no me da las herramientas como para hacerlo porque al ser cada persona individual o ver por sus propias cosas, no se si les guste oír lo que yo quiera decirles, solamente si yo tuviera mi empresa, en PRP no porque no se

prestan las jefas, no se presta el ambiente, no se presta la gente, finalmente es como te digo es como una lucha adentro cada quien ve por su intereses, si la gente tuviera otro tipo de actitud en PRP lo haría creo que todo es base de la actitud, más que de las aptitudes que de la actitud, si todo mundo se prestará de que realmente somos un equipo lo haría sino no.

### **Hay conflictos por la comunicación**

Si hay conflictos personales, me refiero a que hay conflictos en cuanto, como lo decíamos es una empresa muy individualista, no podría decirte que funciona tiene su manera de función porque la comunicación a fuerza tiene que encontrar una salida, funciona ha funcionado bien o mal ahí va.

### **Hay grupos**

Si se llegan a formar grupos de acuerdo a su empatía o por conveniencia o por lo que quieras, yo detecto el área de consumo y farma pero cada quien desempeña el rol que le fue asignado, si tu vez a la Directora de Cuenta, a Ve a, ella maneja sus cosas y no le gusta que nadie más interfiera, ese es su grupo, los grupos se pueden hacer personales, yo definiría los grupos así: Paola-Consumo, Brenda-Vera, Brenda-Nallely ya veces Brenda-Gabriela o Brenda-Nancy o Paola-Brenda-Nancy a nadie le importa lo que tu estés viendo con Brenda o Paola que finalmente te enteras pero los grupos finalmente se dan como lineamientos, las jefas lo manejan de manera personal, en cuanto a trabajo solamente es Vera-Carmen, Vera-Gabriela, o Vera-Nallely esos son los grupos que se pudieran formar.

### **Cómo es la comunicación horizontal o vertical**

Es mixta no creo que haya un lineamiento de comunicación, es mixto puede ser lineal en cuanto si se forman grupos en cuanto a responsabilidades, puede ser mixta en la que a veces la comunicación se pierde entre todos, me refiero a que si hay alguna actividad específica por ejemplo el Seminario Vivir sin Dolor, ahí es directa nada más con la persona responsable pero sino es mixta.

### **Hay relaciones humanas**

Creo que solo existen entre ciertas personas, pero regreso de acuerdo a tu marco de referencia vas viendo en quien realmente puedes confiar de manera personal, es una necesidad eh, el tener relaciones personales es una necesidad de saber una de la otra de poder platicar, es una necesidad de comunicación no puedes vivir aislado tienes que saber y convives no por cariño, convives por necesidad porque tienes ganas de sacar lo que traes y con quien más, pues con la gente de tu oficina que de alguna forma se vuelven amigos a fuerza porque tu no los escoges, bueno independientemente de tu y yo eso es como que aparte, pero si es una necesidad pero son amigos que tu no buscaste que te llegaron o pseudoamigos por necesidad.

Puedo decir que las relaciones humanas son superficiales, porque por ejemplo a ti te hablo cuando me pasa algo pero yo no les hablo a los demás para decirles que me pasa o como estoy, también tiene que ver eso de las relaciones interpersonales si te estas refiriendo en el concepto de amistad o lo estas llevando nada más al nivel de las relaciones interpersonales para tener un buen ambiente laboral, amistad como tal no la hay más que Nancy-Gabriela, en PRP son puras relaciones laborales y de competencia.

### **PRP cumple su finalidad de comunicar**

Yo siento que esta en el proceso, yo creo que PRP inició con sus estrategias de comunicación pero conforme ha pasado el tiempo lo ha tenido que cambiar a fuerza, no porque tengan un plan, todo se ha ido dando conforme se ha ido creciendo, no porque hayan tenido un plan, bueno la comunicación es así y asado, no se han ido implementando, no existió antes un plan para decir bueno podemos llevar las cosas de cierta forma no, se han ido al ras conforme han ido creciendo.

Por tanto creo que esta función la va a cumplir algún día, ya que funciona porque están en el proceso, no es una regla en a que esta establecida que su manera de comunicar este bien porque va cambiando todos los días, funciona conforme van creciendo sus necesidades.

### **Detectas alguna diferencia entre información y comunicación**

La información que te llega, puedes tener mucha de todo tipo, pero como tu la digieras es ahí donde viene el proceso de comunicación, cómo tu la entendiste y cómo lo vas a expresar, ahí es donde se da este proceso, por tantota comunicación es la respuesta, el como lo digieriste.

### **Todos son tomados en cuenta**

Son tomados en cuenta de acuerdo a la respuesta que le van dando a PRP, es decir como tu trabajas, como tu reacciones o como tu vayas haciendo avance de las necesidades es como se te reconoce, no hay un mismo respeto para todos es como de conveniencia, las jefas reaccionan de acuerdo a como tu vayas funcionando, si tu funcionas bien todo esta bien, si tu funcionas mal las cosas pueden ir hasta mal eh, el respeto que se da en PRP es de acuerdo a como vayas tu sacando tus cosas, bien para bien o mal para mal, así yo lo veo no es una ley pero así lo veo.

### **Conclusión**

Hablamos de temas como la comunicación, las relaciones interpersonales y las relaciones laborales, yo diría que cualquier trabajo sea una agencia de relaciones públicas, una empresa sea chica o sea grande lo más importante es que tu aprendas, yo para mi es esencial que todo es un proceso que nada lo das por hecho, no lo puedes dar por hecho, es importante tener las relaciones interpersonales porque vas aprendiendo de cada uno y no vas cayendo en los errores que cae el otro, esa es una ventaja de estar en una empresa pequeña, de que estas viendo de que la jefa hasta el mensaje no cometer sus errores, es un proceso como de lucha para sacra las cosas adelante y como de lucha personal para saber en que no regarla, tiene que quedar claro que entre más información tengas más puedes aprender y más puedes aprender a comunicarla de manera correcta, o sea, si no hay información no hay comunicación y que para una empresa que tenga un buen proceso de comunicación no importa si todos los días hay actividades, si todos los días hay necesidades siempre debe haber la motivación de tus superiores para que tu estés adentro como de esa ruedita de ratón que estés informado, depende de las cabezas siempre que tanto tu puedas tener información y que tanto te puedas comunicar, es una necesidad de aprenderla de todo el mundo y si ellas no te meten en el ruedo entonces donde esta la experiencia, tiene que ser como una constante, tienen que decir bueno pararse en la esquina y decir como quiero que mi gente sea para empezar y no lo están haciendo, esta bien de que te den la libertad de que tu hagas lo que se te de la gana, pero así como pueden responder bien pueden responder mal y no significa que tu estés mal, si tu en algún momento la llegas a regar en un comunicado o en un boletín puede ser tu culpa si ya llevas tiempo ahí y no lo supiste sacar, pero siempre tiene que haber una cabeza para que te guíe, no que te diga como hacer las cosas sino que te guíe, que te enseñe, creo que para mi eso es esencial y más en una

agencia de relaciones públicas, tu te vas formando como vas sacando tu trabajo, ni las imposiciones son buenas, ni el que te dejen al aire tampoco se necesita una cabeza mediadora y si entre las mismas jefas, mismas directoras hay competencia se pierde de repente la comunicación, es decir, la gente enterada de una cosa y la otra no, se pierde la fluidez y de alguna forma lo que más afecta no es la chamba sino la productividad de tu gente, si tu sientes que tu gente es parte tuya, que tienen empatía todo sale de pelos, pero hay competitividad en las jefas, todo es una bola de nieve como dicen, finalmente no puede ser que un día te lleves bien con tu jefa y al otro día porque no salió algo bien te lleves mal porque las cosas las personalizan en lugar de decir son cuestiones de chamba y van a salir, hay que definir muy bien que un trabajo no es un ambiente de casa y no es un ambiente amistoso, es un ambiente donde tienes que fletártela y que tienes que chutarte a todo mundo sea como sea, lo único que tiene que hacer la persona inteligente es que tiene que escuchar.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

- ABRAVANELL, et al. "Cultura Organizacional, aspectos teóricos, prácticos y metodológicos". Ed Legis, Bogotá, 1998.
- Advertising Age. Relaciones Públicas, Guardias dela Imagen, México, junio 2003.
- ANDRADE, Horacio. "El Papel de la Cultura y la Comunicación en las Crisis Organizacionales". Disponible en "Razón y Palabra (Revista Electrónica)", en [www.razónypalabra.org.mx/antiores/n4/sep-nov1996/andrade.htm](http://www.razónypalabra.org.mx/antiores/n4/sep-nov1996/andrade.htm).
- ARELLANO, Enrique. "La estrategia de Comunicación como Principio de Integración / Interacción dentro de las Organizaciones". Disponible en "Razón y Palabra" (Revista Electrónica), en <http://cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/antiores/supesp/estrategia.htm>.
- AVILA, G. Xavier et al. "La Organización Habitable". Media Comunicación, México, 2000.
- BAPTISTA LUCIO, Pilar. Las organizaciones y su ambiente, Trillas, México, 1991.
- BARTOLI, Annie. "La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada". Paidos Empresa.
- BONILLA GUTIÉRREZ, Carlos. Relaciones Públicas. Factor de competitividad para empresas de instituciones, CECSA, México, 2002.
- CROZIER Y Friedberg. El Actor y el Sistema. Editorial Alianza, Madrid, 1990.

- D'APRIX, Roger. "La Comunicación Clave de la Productividad". Limusa Noriega, México, 1992.
- FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. Trillas, México, 1991.
- GALINDO CÁCERES, Jesús. Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación. Editorial Pearson, México, 2002.
- <http://www.elasesor.com.mx>
- <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos>
- <http://www.cem.itesm.mx/docs/publicaciones/logos/antiores/supes/acercamiento.htm>
- <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiores/suesp/estrategia.htm>
- <http://www.geocities.com/gabylago99/religionfenomeno.html>
- [http://www.gestiopolis.com/..../recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultca mborg.htm\)](http://www.gestiopolis.com/..../recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultca mborg.htm)
- <http://www.infosol.com.mx>
- <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n4/andrade.htm>
- <http://www.rrhh.net/art10730.htm>
- <http://www.rppnet.com.ar>

- <http://www.unamospuntos3.tripod.com>
- HOMS QUIROSA, Ricardo. "La Comunicación en la Empresa". Grupo Editorial Iberoamericana, México, 1990.
- Ley General de Sociedades Mercantiles.
- MARTÍN SERRANO, Manuel. "Teoría de la Comunicación". ENEP Acatlán, México, 1992.
- MARTÍNEZ de Velasco Arellano, Alberto. Escuelas del comportamiento organizacional, Trillas, México, 1991.
- MARTÍNEZ, Emilio. Herramientas Estadísticas Básicas. Versión mimeografiada, Gráficas La Prensa, México, 1995.
- MAYNTZ, Renate. Sociología de la Organización. Alianza Universidad, Madrid, 1996.
- MOLES, Abraham. Teoría de los Actos. Editorial Trillas, México, 1982.
- MORGAN, Gareth. Imágenes de la Organización. Alfaomega-Rama, México, 1998.
- MUNDO EJECUTIVO. ¿Qué necesita de Relaciones Públicas?, México, febrero 2004.
- OLMTED, M.S. El Pequeño Grupo. Editorial Pidós, Buenos Aires, 1996.
- ORTI, Alfonso. "La Apertura y el Enfoque Cualitativo Universal: la Entrevista Abierta Semidirigida y la Discusión de Grupo."

- PAOLI, J. Antonio. "Comunicación e Información". Perspectivas Teóricas. Trillas, México, 1985.
- PÉREZ, Correa Fernando. "La Negociación: Hechos y Simulacros". Revista Vuelta, Febrero 1995, Núm. 219.
- PÉREZ, Dávila Jaime. "13 Rasgos Organizacionales". ". Inédico, UNAM ENEP Acatlán, 2001.
- PÉREZ DÁVILA, Jaime. Recursos Culturales de la Organización. Mimeo, México, 1998.
- PÉREZ, Dávila Jaime. "Diversidad y Comunicación". Elementos para una planificación global de la Comunicación. México, Inédico, ENEP Acatlán, 1998.
- PH. D, Marcelo Arnold y Osorio M.A., Francisco. Introducción a los conceptos básicos de la Teoría General de Sistemas, Departamento de Antropología, Universidad de Chile
- REVISTA CAMBIO. Negocios. Relaciones Públicas: La Rebelión, México, 26 enero – 1º. Febrero 2003.
- RÍOS SZALAY, Jorge. Relaciones Públicas. Su administración en las organizaciones, Trillas, México, 1989.
- ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Editorial Pearson Educación, México, 1999.
- RUÍZ OLABUENAGA, J.F. Sociología de la Organización. Editorial Universidad de Deusto, España, 1995.

- SÁNCHEZ, Huerta Ángel. "Punto de Quiebre". Revista Capacitación, Marzo 1994, Año 1, Núm. 9.
- SCHEIN, Edgar H. Psicología de la Organización. Prentice Hall, México, 1982
- SERRANO, Rafael, et all. La Organización Habitable. México, 2001.
- SIERRA BRAVO. Técnicas de Investigación Social. Editorial Paraninfo, España, 1987.
- ULLOA U, Adriana. "La Comunicación, más que una habilidad para el Trabajo de Grupo". Cuadernos del Colegio de Educación y Comunicación, México, 1997, No. 1, Vol. 1, Año 1.
- WINKIN, Y. Et. Al. "La Nueva Comunicación". Kairos, Barcelona, 1987.