Relaciones Humanas

Indice

1. Introducción
2. Concepto de relaciones humanas
3. Relacion existente entre las relaciones humanas y las relaciones públicas
4. Porque estudiamos relaciones humanas dentro de esta carrera
5. Cuáles son los factores que las ponen en funcionamiento
6. ¿Cuando nacio esta disciplina?
7. La variedad de los motivos
8. Ciclo motivacional
9. El orden jerárquico de las necesidades
10. La personalidad
11. Las dimensiones de la personalidad
12. El desarrollo de la personalidad
13. Medio ambiente
14. La dependencia de terceros y en el trabajo
15. El mando
16. La actitud burocratica
17. La actitud autocratica
18. La actuación simpática
19. La actitud democratica
20. Las correlaciones
21. La disciplina
22. Lideres y jefes
23. Cabecillas y caudillos
24. Tipos de líderes
25. Ascendencia y prestigio
26. Azar y probabilidad
27. Las comunicaciones
28. Personalidad del jefe
29. Tipología del jefe
30. Funciones del jefe
31. Trabajo y productividad
32. Trabajo y juego
33. Caracteres del trabajo
34. Incentivos y motivaciones
35. Los incentivos
36. El principio de las primas
37. Incentivos materiales
38. Las motivaciones
39. Concepto de motivo
40. La teoria de los instintos
41. Concepto de las relaciones publicas
42. La comunicación
43. Clases de comunicaciones
44. Interferencias
45. Capacitación
46. Objetivos de la capacitación

47. Análisis de las necesidades de capacitación
48. proceso para toda la vida
49. La inestabilidad de la ecuación
50. La eficiencia y la eficacia
51. Operaciones de tienda y trastienda
52. La automatizacion
53. Caracteristicas de las empresas automatizadas
54. La tecnologia y los gerentes
55. Tecnologia y estructura de la organizacion
56. Las relaciones públicas
57. Objetivos de las relaciones públicas
58. Relaciones humanas y relaciones públicas
59. Las bases de las relaciones públicas: la filosofía, la ciencia y la técnica
60. Democracia, libertad y relaciones públicas
61. Concepto clásico de empresa
62. Necesidades económicas y necesidades sociales de las empresas
63. Existencia de las relaciones públicas independientes del respectivo departamento o asesoría
64. Imagen
65. Ubicación de las relaciones públicas en el organigrama empresarial
66. Beneficios que aportan las relaciones publicas a las organizaciones
67. La comunicacion de las relaciones publicas
68. Comunicaciones discriminadas o personalizadas
69.Relaciones publicas internas
70. Medios para comunicar algo al personal
71. Conflicto en las relaciones sociales
72. Relaciones públicas externas
73. Relaciones públicas internacionales
74. Diversos métodos
75. Código de etica internacional de relaciones publicas
76. La prensa como público
77. La prensa como medio para la realización de la campaña de relaciones públicas
78. Método de penetración de la noticia
79. La publicidad y la publicity
80. Bibliografía

1. Introducción

Albert Schweitzer
Nació en Alsacia, 1875 (entonces Alemania), hijo de un clérigo protestante, músico precoz, estuvo considerado como uno de los más grandes concertistas de todos los tiempos del órgano (que tocaba desde los nueve años, era máxima autoridad en Bach). Estudió filosofía y teología, doctorándose en filosofía (Kant). Tras su doctorado en teología, al enterarse de que la Sociedad de Misiones Evangélicas buscaba médicos voluntarios para ejercer en Gabón, en plena selva virgen del África Ecuatorial, dimitió como profesor universitario y erudito director del seminario y estudio medicina, carrera que terminó en 1911. Llego a Gabón en 1913. A orillas del río Ogone, donde inició las obras del hospital que lo haría célebre, y en donde permaneció hasta su muerte en 1965.

Premio novel a la paz - Practicó sin vacilación, en medio de las grandes convulsiones del mundo, la filosofía de la fraternidad, defendió un principio ético universal como base del progreso y capaz de armonizar las acciones con el pensamiento del hombre civilizado. "yo soy una vida que quiere vivir en medio de otras vidas que igualmente desean vivir", sentenció resumiendo su concepción del mundo.

La personalidad y la obra de Albert Schweitzer se situó al margen de los "poderes terrenales", en el azaroso camino de la filantropía y la entrega a los demás como imperativo moral.

2. Concepto de relaciones humanas

Las Relaciones Humanas son las enderezadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

Las Relaciones Públicas por su parte, buscan insertar a la organización dentro de la comunidad, haciéndose comprender, tanto por sus públicos internos como externos, de sus objetivos y procedimientos a fin de crear vinculaciones provechosas para ambas partes mediante la concordancia de sus respectivos intereses.

3. Relacion existente entre las relaciones humanas y las relaciones públicas

Existe una gran confusión entre estas dos disciplinas, e inclusive, en los programas de estudio de algunas instituciones se las menciona como si fueran análogas o tuvieran la misma significación.

El propio nombre de cada una de estas disciplinas ya nos esta indicando una diferencia importante:

- Relaciones Humanas son vinculaciones entre los seres humanos o personas

- En las Relaciones públicas se establecen relaciones entre las personas (individuo) o una organización (grupo)

Quiere decir, que en las Relaciones Públicas uno de los extremos de la relación es siempre un grupo. Mientras que en el caso de las Relaciones Humanas, en ambos extremos de la relación existe una persona individual.
Para llegar a las Relaciones Públicas es preciso primeramente pasar por las Relaciones Humanas, en efecto es muy difícil proyectar una imagen favorable de la organización si esta no conforma un grupo homogéneo, en el que impera un sentimiento de simpatía, colaboración y entendimiento entre sus miembros. Toda bien planificada campaña de relaciones públicas debe iniciarse con una intensa actividad de Relaciones Humanas.

4. Porque estudiamos relaciones humanas dentro de esta carrera

El administrador para desarrollarse íntegramente debe trabajar para administrar su propia empresa o ser contratado para administrar la empresa de otras personas, y el objetivo fundamental de las empresas, de cualquier tipo es rendir beneficios. Los propósitos empresarios podrán analizarse hasta sus ultimas instancias y siempre se llegará a la conclusión de que progreso, desarrollo, perfeccionamiento, modernización, organización, sistematización, etc., persiguen la finalidad de que la empresa rinda beneficios y rinda cada vez más beneficios.

Como la empresa trabaja con hombres, y como es de la materia prima hombres de la que directivos y empresarios tendrán que obtener la dinámica necesaria para la consecución de ese objetivo, conviene crear las mejores condiciones posibles para el logro de esos objetivos.

Las Relaciones Humanas desde el punto de vista empresario deberá facilitar al personal la comodidad física y espiritual, la familiarización y la sociabilidad para lograr el rendimiento.

El Directorio sabe que sus subordinados poseen sin excepción una personalidad. Esta personalidad es propia y distinta en cada caso y son más complejas y numerosos que los perfiles de una máquina. Si el Jefe reconoce que no puede trabajar sin conocer a fondo los útiles, máquinas y herramientas más aún reconoce la obligación que tiene de familirizarse con las personas que componen las herramientas activas más importantes dentro de la estructura. A esa familiarización se llega nada más que por las vías de las Relaciones Humanas.

5. Cuáles son los factores que las ponen en funcionamiento

Son sin excepción factores de Comunicación. Es fácil comprender la imposibilidad de tender un

puente de Relaciones Humanas entre dos puntos que no se comuniquen.

Qué nos enseña las Relaciones Humanas en las Empresas:

I. En primer lugar enseña humildad**:** El empresario ha comprendido que depende desde el más humilde de sus subordinados para el mejor funcionamiento de su empresa, o sea, para el mayor rendimiento, que es su máximo objetivo.

¿Cómo se da esto?

- El empresario debe descender ligeramente y tenderles una mano.
- Los que tienen autoridad deben estar a la vista de los empleados.
- Deben hablar el mismo lenguaje que los empleados, esto no significa descender a los defectos de la dicción del obrero sino poner al alcance de éste los medios para que el lenguaje del trabajador mejore.

II. El Comportamiento humano: El buen trato con los semejantes, respetando las opiniones de los subordinados. Así el problema de la convivencia se reduce a los términos del respeto reciproco que es uno de los engranajes esenciales de las Relaciones Humanas.

Todo este mecanismo se torna más viable cuando mayor es el grado de cultura general de las partes, por eso es importante que la empresa propicie la elevación cultural de sus integrantes que así tarde o temprano contará con un material más humano y más rico.

6. ¿Cuando nacio esta disciplina?

Hay Relaciones Humanas desde que hay seres humanos, que desde el comienzo. Los hombres se han dado cuenta que se necesitaban mutuamente primero para poder sobrevivir más luego, con el correr del tiempo para relacionarse unos con otros y vivir en sociedad.

Todos los días y a toda hora, se viven las Relaciones Humanas, lo único nuevo es que su importancia ha sido finalmente comprendida y acerca de ellas se comienza a hablar, cada vez más.

El conocimiento y comprensión de las relaciones públicas debe empezar con el conocimiento del hombre como ser individual.

7. La variedad de los motivos

De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. En este aspecto, motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo.

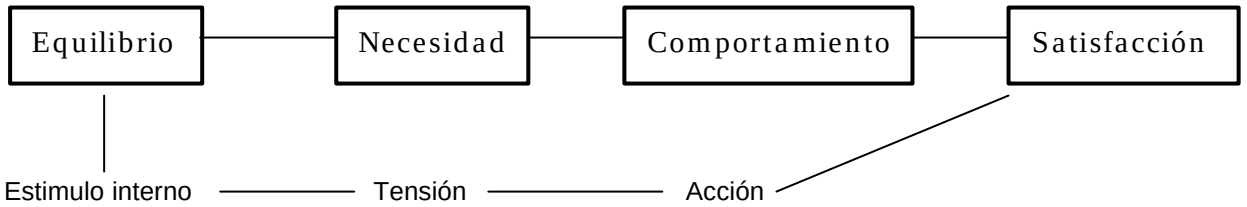
Los actos del ser humano son guiados por sus conocimientos (lo que piensa, sabe y prevé). Sin embargo, preguntarse por qué actúa de esta o de aquella manera corresponde al campo de la motivación. Para responder qué es la motivación, debe apelarse a los conceptos de fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo. El individuo desea poder, status y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima. Además, el análisis motivacional especifica una meta determinada, para cuya consecución el ser humano gasta energías. Si desea poder, por ejemplo, compromete sus esfuerzos, su tiempo y su naturaleza, para ser presidente de la república; si desea obtener status, ingresar al dub adecuado; si rechaza el aislamiento social, huye de los amigos y conocidos que puedan llevarlo a apoyar una causa social impopular; si rechaza las amenazas a su autoestima, evita situaciones en que su competencia intelectual pueda cuestionarse.

En lo que atañe a la motivación, es obvio pensar que las personas son diferentes: como las necesidades varían de individuo a individuo, producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son

diferentes.

8. Ciclo motivacional

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y por ende descargara la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación al ambiente



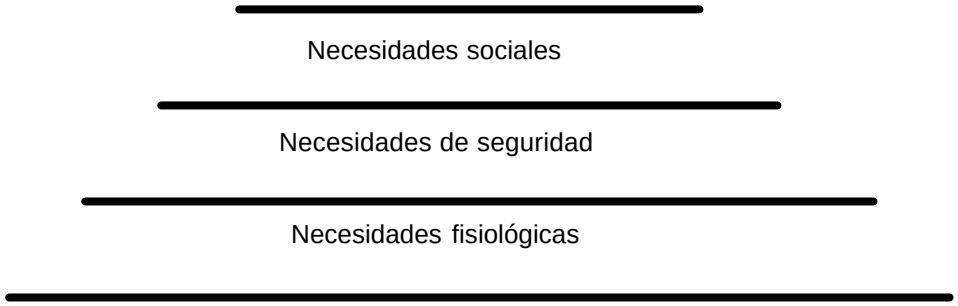
En el ciclo motivacional descrito anteriormente, la necesidad se ha satisfecho. Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad.

9. El orden jerárquico de las necesidades

MASLOW elaboro una teoría de la motivacion con base en el concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Maslow concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras mas elevadas ocupan el predominio de su comportamiento. Las necesidades tienen la siguiente jerarquía.

- **Necesidades fisiológicas:** aire, comida, reposo, abrigo. etc.
- **Necesidades de seguridad:** protección contra el peligro y las privaciones
- **Necesidades sociales:** amistad, pertenencia a grupos etc.
- **Necesidades de estima:** reputación, reconocimiento, autorespeto, amor, etc.
- **Necesidades de autorealizacion:** realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.

Esta jerarquía de necesidades presenta una configuración piramidal



Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades en el individuo varían con el tiempo.

No obstante esas diferencias, el proceso que hace dinámico el conocimiento es semejante en todas las personas. Es decir, a pesar de que los patrones de comportamiento varían, el proceso que los origina es básicamente el mismo para todas las personas. En ese sentido, existen tres premisas que hacen dinámico el comportamiento humano.

I. **El comportamiento es causado:** Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.

II. **El comportamiento es motivado:** En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.

III. **El comportamiento está orientado hacia objetivos:** En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

Si las suposiciones anteriores son correctas, el comportamiento no es espontáneo ni está exento de finalidad: siempre habrá en él un objetivo implícito o explícito.

En general, la teoría de Maslow presenta los aspectos siguientes:

I. Una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento, solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.

II. El individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias. Al principio, su comportamiento gira en torno de la satisfacción cíclica de ellas (hambre, sed, sueño, etc.)

III. A partir de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surge la necesidad de seguridad enfocada hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra las privaciones. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias, y tienen que ver con su conservación personal.

IV. En la medida que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen lenta y gradualmente necesidades mas elevadas: sociales de estima y de autorealizacion

V. Las necesidades mas bajas (comer, dormir) requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho mas largo.

10. La personalidad

Nuestra personalidad es el reflejo exterior de nuestro ser interior, la suma total de nuestras características. Este último aserto es muy importante, pues implica que es posible inventariar y analizar las características habituales, lo cual es cierto. Un hábito puede adquirirse y también modificarse. Desde luego, nuestras características habituales raramente son estáticas. Diariamente añadimos o sustraemos nuevas modalidades a las mismas.
Algunos de estos cambios se realizan conscientemente; otros, inconscientemente

11. Las dimensiones de la personalidad

El extravertido**:** se orienta hacia el mundo externo. Es característico que se vuelque hacía afuera y que espontáneamente le interese más reestructurar su medio que analizar los efectos de éste sobre su ser interior. Tiene impulsos vigorosos y se consagra con entusiasmo a la realización de tareas.

El introvertido**:** representa la condición inversa del extravertido, se orienta hacia el mundo interior de la psique; tiende a mostrarse tímido, retraído e inhibido en las relaciones sociales. El introvertido es generalmente un individuo introspectivo y, por eso mismo, le interesa mucho más el mundo de las ideas que los asuntos prácticos.

12. El desarrollo de la personalidad

Las fuentes básicas del desarrollo de la Personalidad son la herencia y el ambiente.

Personalidad=herencia x ambiente**.** Estos dos factores causales no se adicionan sino que se relacionan como multiplicador y multiplicando. Si alguno de ellos tuviese el valor o, no habría personalidad.

Hay partes del contenido de la personalidad que están mas sujetos que otros a la herencia o a la influencia del ambiente y el aprendizaje.

La herencia y el ambiente, son así, coextensivas en el tiempo, actuando desde el primer momento, en una inseparable interacción, los científicos concuerdan de que no hay ningún rasgo ni cualidad que sea exclusivamente hereditaria o exclusivamente ambiental en su origen.
herencia o predisposiciones heredadas
La personalidad no se hereda directamente. Lo que se hereda es una predisposición a desarrollarse en ciertos aspectos.

Aprendemos ciertas actitudes, y prácticas culturales más fácilmente que otras debido, simplemente, a la existencia de capacidades genéticas que nos capacitan para ellos.

La herencia influye en la determinación de unos rasgos más que en el de otros y es quizá más evidente en las características físicas, aunque también cumple una función decisiva en las tendencias primarias de reacción, como nivel de actividad, sensibilidad y capacidad de adaptación. La herencia no solo proporciona las posibilidades del desarrollo y conducta, características de la especie, sino que es también el origen de las diferencias individuales.

También debemos distinguir entre lo heredado y lo innato.

- Lo heredado es lo que depende de las células reproductivas, de los padres en el momento de la fecundación.

- Lo innato es lo que depende del seno materno.

- Lo innato es más amplio que lo heredado. Todo lo que está presente en el momento del nacimiento, es innato.

13. Medio ambiente

El medio ambiente es el segundo factor fundamental en la construcción de la personalidad y se podría considerar al seno materno como perteneciente a él.

Podríamos, entonces afirmar, que el medio ambiente empieza a ejercer su influencia aún antes del nacimiento.

El hombre puede ser definido, de una manera breve como "un ser como los demás en el mundo". Es imposible aislar al hombre del mundo de las personas y de las cosas que lo rodean, desde su llegada a este mundo.

Vivir significa estar en relación.

El medio ambiente es el conjunto de los estímulos provenientes del ambiente físico y social que afectan al sujeto. También cuando dormimos, seguimos dando y recibiendo del ambiente en que vivimos.

Dentro de lo que definimos como medio ambiente encontramos:

- La cultura: para pasar de la influencia heredada a la aprendida, la personalidad de un individuo también depende de las circunstancias de su vida. Sea que se críe en una ciudad o en otra, que críen en un ambiente urbano o rural, en clase socio económica alta o baja.

La cultura determina ampliamente las experiencias que una persona posee, las frustraciones y ajustes que debe enfrentar y las normas de conducta que se le exigen. Cada cultura posee sus valores distintivos, su moral, y sus formas de comportamiento.

Así la cultura influye en la personalidad porque impone muchas de las características que una persona va a adquirir. El proceso de adquirir los rasgos de personalidad que son típicos de los miembros de una cultura particular, se denomina socialización.

La cultura moldea la personalidad, porque proporciona soluciones ya preparadas y ensayadas. Para muchos de los problemas de la vida. La cultura se convierte con el tiempo en un modo de vida.

- La familia: Como factor dominante del ambiente durante los años tempranos de la vida del individuo, cuando su personalidad se esta moldeando con mayor rapidez, la familia es el principal agente en el proceso de socialización.

El poder de la familia para moldear la personalidad es sumamente fuerte en la mayor parte de las culturas con: Calor familiar, Aprendizaje en la familia, Actitudes de los padres, Imitación.

14. La dependencia de terceros y en el trabajo

Fuera del hogar, el niño entra a un grupo o grupos sociales más o menos organizados donde cada individuo debe encontrar un lugar. El lugar que ocupará, ya sea dominante o sumiso, en la brillantez o en la sombra, dependerá hasta cierto punto de las cualidades que ya tenga.

Depende también de lo que el grupo desea de él y en donde produce la tensión menor y la satisfacción más grande. Muy pronto toma un papel que mucho tiene que ver con la dirección de su desarrollo posterior.

Una vez que se le ha asignado su papel, se le anima a hacer su parte y una de dos: o gana satisfacción en hacerlo o encuentra el mínimo de tensión en su camino. Los rasgos habituales se forman así. Hacemos lo que esperan de nosotros y repetimos lo que nos da aprobación social.

Todas las personas tienen siempre dependencia de otras personas o grupos de personas para sobrevivir, pero más aún tienen dependencia del trabajo, como medio para conseguirse un lucro como también como manera a desarrollarse como persona o como profesional.

Ocasionalmente una persona se obliga a sí mismo a dejar un papel, y cambiarlo por otro, pero lo hace en contra de la presión social.

Algunas de las actividades de un individuo, son de su propia elección, pero la mayoría es impuesta.

Con la demostración de que las fuerzas sociales pueden cambiar el curso del desarrollo de la personalidad de un individuo, algunas veces en forma muy dramática, no es extraño que algunos están listos para declarar que la personalidad es el producto enteramente de su medio ambiente soc

15. El mando

Concepto

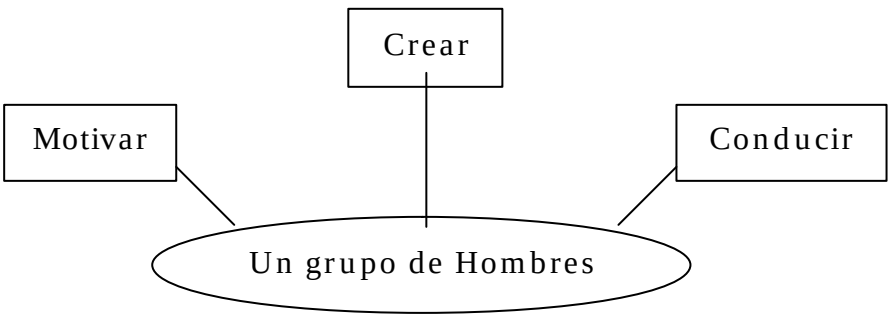
Es la "Actitud que asume una persona que directamente gobierna a otras personas".

Definido así este concepto es sumamente amplio porque abarca tanto al director de una empresa como al capataz de una planta industrial; al jefe de una oficina que dirige a un grupo de empleados subalternos y al director de una escuela que gobierna a un grupo de maestros.

Mando es**:** Lograr que las cosas se hagan a través de otras personas, dando ordenes e instrucciones.

El mando no crea equipo su presencia es imprescindible ya que la respuesta de sus subordinados es la evasión y dispersión; tiende a provocar la insubordinación, solo superada por temor.

En consecuencia podemos decir que en la empresa mandar es:



Esto es estrictamente preciso para conseguir con ellos el uso más eficiente y económico de los materiales maquinarías espacio y tiempo.

La actuacion del jefe
Hemos dado el nombre genérico de jefe a todo aquel que ejerce autoridad sobre otras

personas cualquiera que sea el nivel o la categoría del mando.
Esa Autoridad puede aplicarse a un solo subordinado, o bien a todo el grupo. Se trata siempre de relaciones interpersonales, cuya acción puede ejercerse según los siguientes principios:

- Principio de autoridad
- Principio de igualdad
- Principio de subordinación

No todos los jefes actúan de la misma manera, puesto que ello depende de las tendencias y el temperamento de cada cual. Hay personas que entran fácilmente en contacto con los demás y ganan su confianza, sin haber distinción de clase o de jerarquía. Para otras, en cambio, sus relaciones solo son posibles con las de su propia clase o las que pertenecen a su propio medio social. No faltan tampoco aquellas que prefieren el contacto con personas a las cuales considera inferiores, porque pueden satisfacer sus tendencias a la dominación, ya que en el fondo se trata casi siempre de individuos con el complejo de inferioridad

16. La actitud burocratica

Consiste en regirse exclusivamente por normas rígidas establecidas por los reglamentos de la institución, con lo que quedan a salvo la seguridad y su responsabilidad personal como jefe. Los hombres de esta clase tienen poco contacto con su gente por lo cual muestran escaso interés. Las comunicaciones son de carácter oficial y con frecuencia por escrito.

17. La actitud autocratica

He caracteriza por motivar, principalmente la necesidad de asegurarse el prestigio y el poder. Los Individuos que actúan de esta forma tienen un gran concepto de su personalidad. Son tipos de carácter egocéntricos y que, en el fondo, solo buscan prestar servicio a su yo personal. El jefe autocrático exige una obediencia ciega de sus subordinados, cuyas necesidades y sentimientos no le interesan mayormente.

18. La actuación simpática

Tiene como motivación el interés por cada uno de los subordinados. Es una actitud casi paternal del jefe, quien trata de desarrollar en ellos sus potencialidades, estimula sus ambiciones de progreso y otorga recompensas adecuadas pero escapa de aplicar sanciones y castigos según los casos.

19. La actitud democratica

Se caracteriza por estar concentrado en el interés del grupo. El jefe democrático aspira el perfeccionamiento del equipo al cuál dirige. Se integra con él en forma igualitaria y solo le exige una sincera cooperación.

20. Las correlaciones

Debemos partir del principio de que jefe y subordinado son dos entes correlativos. Ninguno de ellos puede existir sin el otro. No es posible que haya un jefe sin un subordinado, ni un subordinado sin un jefe.
La idea de maestro implica la de alumno, y este implica la de aquel.

Esa correlación tiene una importancia capital en la vida empresaria

Basta una pequeña alteración del comportamiento de uno de los miembros del binomio para que se produzca también una alteración en la conducta del otro. La repercusión de la conducta del uno sobre la del otro puede tener, en determinados casos, consecuencias benéficas, pero es posible que acarree también consecuencias funestas como reacción a disposiciones absurdas, a ordenes injustas, o bien por la acción de simples palabras hirientes.
No debemos olvidar que en el fondo del inconsciente anidan las grandes virtudes del alma:
la caridad, la piedad, la consideración, la generosidad, la abnegación y el sacrificio y a su lado

se enroscan la serpiente de la envidia, de los celos, del rencor, del odio y de la sed de venganza. Las puertas del inconsciente son así sumamente vulnerables.
Basta un acto, un gesto o una palabra para que se rompan y despierten entonces las bestias dormidas.

Las modalidades individuales

En las relaciones con nuestros semejantes, en la vida cotidiana, solemos tomar en cuenta determinadas actitudes y rasgos para caracterizar a las personas con las cuales entramos en contacto. Esto es porque cada ser humano se manifiesta exteriormente por una serie de formas expresivas.
Estas formas expresivas, que constituyen las modalidades individuales, pueden ser de diversas índoles: gestos, mímica, reflexiones de la voz, actitud corporal, forma de caminar, entre otras.
Todas estas modalidades pueden agruparse en dos grande categorías, de acuerdo con la actitud que adopta el sujeto con respecto a sus semejantes y con la vida:

- La Actitud Objetivista
- La Actitud Egocéntrica

- La Actitud Objetivista: Adaptación a las circunstancias, es decir, por una acomodación serena a la situación imprevista, sin desplantes, sin explosiones de ira o de desesperación. El individuo se da al mundo, o como dice Kunkel, cuando hace algo lo lleva a cabo por el interés en la cosa misma. Trata de servir y no solamente de ser servido.

- La Actitud Egocentrica: Es un servicio al yo, es decir, al sujeto. El individuo egocéntrico, trata siempre de satisfacer su propia estimación. Cuando realiza una buena acción no lo hace por la acción misma, sino para recibir una alabanza o un aplauso. Se puede decir que todos sus pensamientos giran en tomo de sí mismo.

Algunos ejemplos de modalidades individuales
con sus formas opuestas

Actitud Amable----------Agresiva	Actitud Controlada-----Impulsiva
Actitud Cortés----------Despectiva	Actitud Sumisa---------Dominadora
Actitud Tímida----------Audaz	Actitud Alegre----------Triste
Actitud Modesta---------Vanidosa	Actitud Altruista-------Egoísta
Actitud Humilde---------Arrogante	Actitud Compasiva-----Cruel

Todas estas manifestaciones exteriores, actitudes y modalidades pueden, corresponder o no a la verdadera estructura de la personalidad, es decir, que existe la posibilidad de que sean fingidas.

Por esto más de una vez nos equivocamos en la vida diaria al juzgar a las personas por las meras apariencias. De ahí que si queremos conocer la verdadera personalidad de los sujetos, para una adecuada adaptación laboral o la apropiada orientación profesional, debemos someterlos a pruebas objetivas cuya técnica corresponde a los especialistas.

21. La disciplina

En toda organización, cualquiera que sea su naturaleza, industrial, comercial, educativa, deportiva o militar hay siempre un jefe que ejerce el mando y subordinados que deben obedecer las órdenes que reciben.
En una organización empresaria, sea comercial o industrial, donde cada empleado u operario debe ejecutar la orden recibida, en la mejor forma posible, sin contradicción alguna poniendo en ella toda su buena voluntad. También en este proceso se trata de dos conceptos correlativos. La orden y la Obediencia.

Saber dar las órdenes y obtener la obediencia sin oposición es lo que constituye la disciplina.

Es algo poderoso y frágil a la vez algo que hay que preparar creándole un medio favorable. Hay que obrar con mano suave y hábil en todo lo que se refiere a la acción sobre las almas.

Es necesario buscar y analizar los procedimientos, utilizando las cualidades y los defectos para poder actuar sobre otras personas que, a su vez, tienen cualidades y defectos.
Ante todo hay que dirigirse a la inteligencia, porque se trata de seres humanos y explicar a éstos el objetivo de las órdenes que se dan. Se debe tratar con el tacto para evitar susceptibilidades, y hacerlo con el espíritu flexible. Las órdenes han de ser concretas, breves y claras para que no se presten a erróneas interpretaciones.

La disciplina no se consigue con rigor no con castigos surge natural y casi automáticamente cuando los subalternos están convencidos de que el jefe domina los procesos del trabajo y sienten que los tratan con equidad, con estima, interés y consideración.

No debemos olvidar que el término disciplina sugiere algo desagradable que implica sanciones cuando se la infringe. La finalidad de la disciplina no puede ser otra que la de evitar que el personal cometa errores en el trabajo y nunca ha de ser aplicado el castigo en forma de venganza por una labor mal ejecutada. Para que reine la disciplina en una empresa lo fundamental es la existencia de un reglamento cuyos términos sean aceptables para todas las personas que deben prestarles obediencia.

22. Lideres y jefes

- Líder: Es el individuo más apreciado del grupo y que más atracción ejerce sobre sus compañeros, es el líder del grupo su guía y conductor.

El liderazgo no esta impuesto por la empresa. El líder es elegido libremente por sus compañeros de grupo.

Las investigaciones han puesto de relieve que los grupos se organizan por lo común, en torno de un individuo que se ha hecho popular, ya sea por su cordialidad, por su compañerismo y especialmente por su solidaridad con el grupo cuyos intereses y aspiraciones defiende.

- Jefe: Es una autoridad impuesta por la empresa, de ahí la conveniencia de hacer una distinción entre estos dos conceptos a pesar de que también se consideran como similares.

23. Cabecillas y caudillos

En ciertos momentos críticos, en que los estados emocionales del grupo se han visto fuertemente perturbados, ya sea porque alguno de sus miembros ha sido injustamente castigado o por otra causa similar, surge un individuo que encabeza un movimiento de protesta o rebelión. Este tipo de líder, que desplaza al verdadero, es designado comúnmente con el nombre de cabecilla. Esta denominación que incluye un sentido peyorativo, caracteriza a quien en circunstancias dramáticas capitanea al grupo, va al frente de él y lo conduce, ya sea para el bien o para el mal.

El cabecilla es en cierto modo, un líder, pero su liderazgo es sólo circunstancial. Otra distinción que es preciso hacer es la que se refiere al tipo llamado caudillo, que para muchos se identifica con jefe o líder. El Caudillo como el cabecilla, tampoco es elegido libremente. Como su nombre lo indica de cauda cola, va atrás, a la cola, arreando sus huestes, como al ganado. Se impone también mediante la fuerza, quieras o no,

Su conducta es motivadora por resentimiento propio o por ambiciones e intereses personales. En estos individuos es posible descubrir como móviles un profundo sentido social un verdadero amor al prójimo, que puede llegar a la abnegación y al sacrificio.

24. Tipos de líderes

Líder o jefe autocratico

Se distingue por dar ordenes al grupo sin consultarlo y exigirle que sean obedecidas plenamente. Es él quien establece las normas, determina los procedimientos y fija las etapas de su realización. Es un hombre que no explica a sus subordinados los planes con vistas al futuro, sino que se concreta a dar indicaciones para la ejecución de las tareas en el momento preciso de cada etapa.
Inflexible y estricto, es un líder que no se apea de sus principios estereotipados y jamás delega su autoridad, que es omnimoda.

Líder o jefe democratico

No manda en forma despótica. Cuando da una orden, es siempre después de haber consultado con el grupo. Todas las normas que se adoptan han sido previamente discutidas, en forma amistosa, bajo su dirección y es él quien se encarga de que las decisiones sean aceptadas colectivamente por el grupo.

El líder democrático es un verdadero catalizador que une y trata de armonizar las distintas tendencias y opiniones, mostrando el mejor camino para llevar a cabo los propósitos a través de las etapas que exige el trabajo.

25. Ascendencia y prestigio

Se dice que un jefe debe tener prestigio para lograr el ascendiente sobre sus subordinados. Hay una tendencia natural, en el empleado subalterno, de servir a las órdenes de un jefe prestigio o de aquel que en todo lo que emprende tiene éxito o, por lo menos, da la impresión de no haber sufrido un fracaso. Este prestigio y este éxito son una aureola que circunda al subalterno y lo realza, que le da valor y seguridad. El éxito y la suerte constituyen los ingredientes del prestigio.

La mayor parte de los comunicados de guerra hablan de éxitos y no de fracasos. Siempre es el enemigo quien tiene más bajas. El emperador Federico el Grande, cuando le proponían ascender a un oficial, preguntaba si el candidato tenía surte. Si la respuesta era negativa, no accedía a la promoción.
El éxito depende de muchos factores. En primer lugar están las aptitudes específicas de los jefes de deben estudiar y sopesar todas las circunstancias y aprovechar la oportunidad para entrar en acción.
Si esto es propio de los jefes militares, también lo es de los grandes jefes de la industria y del comercio, que no dejan sus decisiones al azar.

26. Azar y probabilidad

Se trata de dos conceptos correlativos: causa y efecto, si se habla de azar, ello es debido a que no conocemos las causas y con ese concepto justificamos nuestra ignorancia.
Pero en la vida real n es posible conocer todos los factores que determinan un hecho, lo único factible es aplicar el cálculo de probabilidades que tiene mucha importancia en todas las actividades humanas.

27. Las comunicaciones

La gente no puede ser manejada con el látigo. Se la conduce mediante el lenguaje. Pero es sabido que muchas palabras tienen diferente significado, lo que trae como consecuencia interpretaciones equivocadas. Los técnicos poseen y utilizan un vocabulario preciso que el lego no comprende.

La mayor dificultad que se presenta en una empresa consiste, pues en el problema de la

comunicación mediante el lenguaje, para establecer una perfecta coordinación entre los diferentes niveles de la línea vertical y las funciones especiales de la línea horizontal.

Por lo que respecta a la comunicación entre los niveles de la línea vertical, cuando se efectúa de arriba hacia abajo, es directa y la orden puede ir pasando de uno y otro nivel sin mayor tropiezo ni deformación, porque se refiere a asuntos concretos, tangibles, referidos a trabajos determinados a propósitos bien determinados. En cambio, las comunicaciones que van hacía arriba se relacionan con los estados emocionales, con los sentimientos, las preocupaciones y reclamaciones del personal que no pueden ser observados directamente y que, al subir de escalón en escalón suelen llegar deformadas y falseadas.

En resumen, la cuestión de las comunicaciones y su perfecto funcionamiento, sin obstáculos e interferencias, es uno de los problemas humanos fundamentales de las grandes organizaciones industriales y comerciales.

28. Personalidad del jefe

Un buen jefe buenos empleados

Esto significa que la influencia del jefe es decisiva para la buena marcha de la empresa.

El nivel del rendimiento y la calidad del trabajo, así como la atmósfera moral imperante en los lugares de trabajo, son efectos de la influencia de la personalidad del jefe.

Esta influencia depende de dos clases de factores unos extrínsecos y otros intrínsecos.

Como factor extrínseco de la influencia del jefe debe considerarse su rango, su condición de hombre que toma y despide al personal, que asigna a cada uno su trabajo (que ejerce poder y que provoca en unos el temor, la obediencia, la admiración y en otros la resistencia y la rebeldía)

El factor intrínseco es aún más poderoso que el externo. Es una fuente potente y oculta que reside en la personalidad misma del jefe y de la cual emana una fuerza.
Esa fuerza o poder y todo el prestigio personal radican en la zona afectiva del jefe y se vuelcan cobre sus subordinados.

Las investigaciones psicológicas de estos últimos años permiten atribuir un carácter muy personal a las condiciones para el mando y muestran que son muy pocos los indicados dotados de tales cualidades. Estas aptitudes y estos rasgos se consideran más bien innatos que adquiridos.

En síntesis, se puede decir que todo depende de la persona que sabe organizar satisfactoriamente las necesidades del grupo, o bien crear las condiciones para que dichas necesidades puedan ser satisfechas.

- Energía, a veces, temeridad
- Valor y coraje para asumir responsabilidad
- Sentido del deber
- Preocupación por el bienestar del personal
- Cultura general
- Capacidad administrativa y de organización
- Dominio de los trabajos de la empresa

29. Tipología del jefe

Para definir el perfil del jefe ejemplar se debería enumerar un sin fin de características. Pero seria muy difícil lograr esta maravilla.

En realidad solo existen dos clases de jefes: el bueno y el malo.

- El buen jefe: Son aquellos que saben dirigir en forma perfecta y que siempre marchan adelante. No tienen problemas con sus subalternos, quienes cumplen sus obligaciones con la mejor disposición de ánimo.

- Los malos jefes**:** No solo tienen choques y fricciones con sus hombres, sino que, además, causan pérdidas a la empresa par la que trabajan.

Pero ésta clasificación resulta pobre, simple e insuficiente porque desconoce las causas que lleva al jefe a tal comportamiento

El Psicólogo Inglés Sir P. Ch. Bartlett en un estudio realizado durante una guerra, observando distintos tipos de jefes (militares, hombres de iglesia, médicos, etc.) distinguió tres tipos de jefes.

- Los institucionales: Que son jefes y manifiestan su autoridad gracias al rango que ocupan, lo son por nombramiento.

- Los dominadores: Que ejercen su autoridad haciendo presión sobre sus subalternos y dominan en forma compulsiva.

- Los persuasivos: Que imponen su autoridad por el don que poseen de persuadir y convencer a sus subordinados.

30. Funciones del jefe

El jefe es quien decide que se debe hacer y como ha de hacerse y, ha de controlar que sus ordenes se cumplan, valorizar las informaciones recibidas y controlar los trabajos realizados. El jefe tiene múltiples funciones, además de ser el órgano dirigente, es también juez, animador y educador.

El jefe como conductor de hombres

Por cumplir satisfactoriamente sus funciones, lo fundamental es saber organizar su propio trabajo y distribuir adecuadamente su tiempo, con el fin de ocuparse solamente de los problemas más importantes.

El jefe como juez

A la hora de juzgar algún conflicto que surja entre sus subordinados debe mostrar su imparcialidad, escuchar a ambas partes por separado y realizar los careos necesarios entre las personas en disputa.

El jefe como modelo

Es una nueva faceta que presenta el jefe. Todas las miradas de sus subordinados se concentran en él. Sus subordinados se afanan en imitarlo y lo toman como modelo para la conducta y el trabajo.

En síntesis:

- El jefe es la persona que está al frente de una institución
- Es la cabeza y el órgano central que recibe las múltiples informaciones que llegan de los distintos niveles de mando.

31. Trabajo y productividad

Naturaleza del trabajo

Uno de los problemas fundamentales de la psicología de las relaciones humanas es el que se refiere a los procedimientos necesarios para mantener la paz con nuestros semejantes y evitar

toda clase de conflictos que puedan surgir en el trato diario. La finalidad, aquí, consiste en buscar los recursos mediante los cuales es posible influir sobre el ser humano, o sobre un grupo de hombres, para inducirlos a que realicen aquello que se desea que hagan sin provocar resistencia u hostilidad.

El constante progreso de la técnica de los tiempos modernos, con la consiguiente preocupación por aumentar la producción, exige la perfecta adecuación del trabajador a los nuevos procedimientos de labor, Cuando esa adecuación no se efectúa, es fácil que surjan tensiones en detrimento de la salud física y moral del trabajador, que a su vez pueden acarrear conflictos entre los operarios de la empresa, así como entre los operarios mismos. Pero, además, todo ello repercute sobre la calidad y la cantidad de la producción.

Se ve, de ese modo, la importancia que significa, para el normal desenvolvimiento de una empresa, la perfecta adecuación del trabajador a la índole de su trabajo, y esto sólo es posible cuando el operario posee las aptitudes requeridas para la labor que se ha señalado.

Es necesario aclarar aquí el concepto de aptitud que se confunde muchas veces con la capacidad que también con vocación. Entendemos por aptitud toda la disposición natural para realizar algo en forma eficiente. Esto significa que enfocamos el concepto de aptitud desde el punto de vista del rendimiento que implica, a su vez, un a proyección de carácter social, puesto que toda producción resulta de utilidad par aun conglomerado humano.

Un enfoque social del trabajo exige que cada miembro del grupo laboral tenga la máxima eficacia en la tarea que ha elegido. Esta exigencia obedece a dos razones fundamentales: un de orden individual y la otra de orden social. Desde el punto de vista individual, el trabajo profesional es el soporte y sostén, no solo económico, sino también moral.

Desde tiempo inmemorial se consideró el trabajo humano como una maldición y se prensaba que sólo por absoluta necesidad el hombre debía someterse al yugo de aquél para aliviar su miseria. Hoy sabemos que el trabajo, cualquiera que sea, es una necesidad biológica. Se piensa, en general, que el juego es una actividad agradable, mientras el trabajo es general, que el juego es una actividad agradable, mientras el trabajo es algo penoso, como indica su etimología, si es cierto que la palabra trabajo deriva del vocablo latino "tripaliun", que designaba un instrumento de tortura de tres palos.

Hay indudablemente algunos trabajos sumamente penosos, como el impuesto a los esclavos, o el de los siervos en la época medieval, o el más penoso de todos, que es el trabajo forzado aplicado a ciertos presidarios. Esta es una actividad que no responde a ninguna necesidad íntima del ser. Es agotadora y desalentadora porque el trabajador no ve en ella finalidad alguna. Es trabajar por trabajar.

Pero el mundo civilizado ha superado esas etapas. En el presente siglo, con lo grandes movimientos sociales, la masa laboral ha tomado conciencia de su papel en la vida económica y social. Existe hoy todo un cuerpo de leyes que regulan las actividades en los ámbitos de trabajo mediante contratos colectivos con los cuales los operarios prestan sus servicios voluntariamente.

32. Trabajo y juego

La diferencia entre trabajo y juego no es únicamente lo que media entre lo penosos y lo agradable, sino que ambos se distinguen por la distinta finalidad de cada una de estas actividades. El trabajo tiene una finalidad exterior. Se trabaja para lograr un fin que no es el trabajo mismo. El trabajo viene a ser así, nada más que un medio para alcanzar un objetivo deseado. El juego, en cambio, tiene una finalidad intrínseca, carece de una finalidad exterior, puesto que se basta a sí mismo. En segundo lugar, el trabajo incluye el carácter de obligatoriedad. Hasta el fin mismo que uno se propone con el trabajo viene impuesto por las exigencias de la vida. En cambio, la actividad complementaria libre y espontánea, que no se impone como una necesidad exterior. En tercer lugar, en todo trabajo se deben llenar determinadas condiciones intrínsecas que significan la realización de dos finalidades.

El fin que uno se propone en el trabajo
Las condiciones impuestas por el medio.

Estas condiciones no rigen para el juego, puesto que no persigue una finalidad consciente fuera de la actividad misma. Sin embargo, en el juego hay una finalidad, muy profunda, pero inconsciente.

Considerados desde el punto de vista objetivo, no existe mayor diferencia entre trabajo y juego, puesto que ambas actividades conducen a resultados externos, sólo que los frutos del juego son efímeros y de escaso valor, en tanto que los resultados del trabajo son más permanentes y valiosos. Contemplando desde el punto de vista subjetivo, un acto pertenece a la esfera del juego si es gozada la actividad misma, sin tener en cuenta para nada el resultado.

Existen trabajos que tienen un fin en sí mismos, como ocurre con la actividad artística. En este caso se trata de algo análogo a la actividad lúdica. Pero si el artista realiza una obra artística con el propósito de ganar dinero, su labor deja de tener un fin en sí para convertirse en un medio como cualquier otro trabajo remunerado. Lo mismo ocurre con el jugador de fútbol. Si lo hace motivado por el placer que le produce el jugador de fútbol. Si lo hace motivado por el placer que le produce el deporte, realiza una actividad que tiene un fin en sí, pero cuando lo práctica como profesional, deja de ser un juego y se transforma en un medio para el logro de otros fines que no son el juego mismo.

33. Caracteres del trabajo

Con lo expuesto hasta aquí estamos ya en condiciones de señalar los caracteres que distinguen al trabajo como una actividad sistemática, que persigue fines exteriores útiles, mediante esfuerzos continuados.

Estos caracteres son los siguientes:

- La persecución de un fin: Todo trabajo, sea físico o mental, se propone lograr un objetivo que puede ser de utilidad material o espiritual o bien persigue un simple placer ulterior. Así se explica que una persona pueda mantenerse mucho tiempo en un trabajo penoso.

La realización de un trabajo implica, por consiguiente, un estado bastante avanzado del desarrollo de la voluntad.

- La búsqueda de los medios: Siendo el trabajo una actividad sistemática, no se da un escape libre a las energías como el juego, sino que se trata de coordinar todos los esfuerzos, de modo que conduzcan a obtener el objetivo perseguido.
- La Planificación: Pero no basta la búsqueda de los elementos para obtener el fin deseado. Es menester ordenar esos elementos, que son los medios, de acuerdo con un plan preestablecido y utilizarlos sucesivamente, eliminando los esfuerzos inútiles que restan energía y retardan el éxito.

- Control de los Resultados: Como todo plan se compone de etapas es preciso controlar y verificar cada uno de los resultados parciales del trabajo, con la representación de la finalidad total que se persigue. De acuerdo con este principio se eliminan todas aquellas actividades parciales que no conducen al fin deseado o que desvían la acción.

- La Superación de los obstáculos: Cada plan se realiza por etapas sucesivas, que son otros tantos pasos que conducen al fin buscado. No es posible llegar a la etapa final sin haber vencido las diversas dificultades que implican estos pasos sucesivos. De ahí la necesidad de examinar previamente las dificultades y graduarías convenientemente, de acuerdo con la posibilidad de vencerlas una a una. Por eso el director o el jefe de una empresa debe conocer bien las fuerzas disponibles de su personal, para no cargarlo con un trabajo superior a sus posibilidades y capacidades, que pueda conducirlo a un fracaso y, con ello a la pérdida de la confianza en sí mismo y en la dirección.

Voluntad para el trabajo

Tocamos aquí un punto de capital importancia para la buena marcha de una empresa. Se ha podido comprobar que rendimiento insuficiente no depende siempre de una escasa formación profesional, sino de la poca disposición para el trabajo. Hoy no se puede obligar despóticamente al obrero a trabajar mediante amenazas o castigos, como en otras épocas. En la actualidad tanto el rendimiento cuantitativo como el cualitativo dependen, en gran parte, de la buena voluntad del trabajador.

Estos hechos han inducido a los directores de empresa a tomar muy en cuenta el factor humano en la actividad laboral y considerar el problema de las relaciones humanas como una parte integrante de la organización del trabajo.

Hay que reconocer que todas estas mejoras, tanto materiales como morales, actúan cual verdaderos estímulos psicológicos sobre el ánimo de los trabajadores, puesto que son los más eficaces incentivos para la actividad de la masa laboral. De ahí la razón por la cual las empresas invierten sumas ingentes en proporcionar cada vez nuevas mejoras, por considerar que sólo así podrán contar con la cooperación y la adhesión de su personal y les será posible recuperar, a la vez, las sumas invertidas.

34. Incentivos y motivaciones

La mayor parte de los autores, al hablar de los incentivos no hacen una diferenciación entre éstos y las motivaciones, no obstante tratarse de conceptos distintos. Para aclarar tales conceptos debemos partir del principio de que todo trabajo obedece a un motivo que es el motor afectivo que impele a la acción. Pero como existe un motivo para la actividad, puede haber otro para la inactividad o la ociosidad, también de orden afectivo, que inhiba toda acción. Esto nos muestra que el factor afectivo o emocional desempeña un papel preponderante en la conducta humana.

En efecto, desde el comienzo de este siglo los sicólogos prestaron cada vez mayor atención al aspecto emocional que al intelectual en el comportamiento del ser humano.

Si el factor intelectual, mediante las representaciones y percepciones nos aportan un conocimiento del mundo exterior, el factor afectivo, por su parte, nos suministra un conocimiento de nuestra vida interior con nuestras apetencias y deseos. Fusionados en íntima amalgama, estos dos elementos son los que han de formar lo que llamamos las motivaciones.

Si el factor intelectual, mediante las representaciones y percepciones, nos aportan un conocimiento del mundo exterior, el factor afectivo, por su parte nos suministra un conocimiento de nuestra vida interior con nuestras apetencias y deseos. Fusionados en íntima amalgama, estos dos elementos son los que han de formar lo que llamamos motivaciones.

Dentro de este complejo, el factor intelectual desempeña, sin duda un papel importante, puesto que es el estímulo objetivo que provoca el brote del elemento emocional, pero es este último factor el que va a decidir la acción, ya en forma positiva o negativa, según el grado de intensidad.

En esta dicotomía de los factores volitivos se ve diferencia ente lo que llamamos incentivos y lo que denominamos motivaciones, respectivamente. Los incentivos son los estímulos objetivos que están en las cosas materiales, en los salarios, en la atmósfera laboral, en las cosas materiales, en los salarios en la atmósfera laboral, en la temperatura, en los instrumentos de trabajo y otras condiciones externas que hacen menos pesada la labor, porque provocan estados afectivos de signo positivo e influyen consiguientemente en el rendimiento. Así lo define Brown cuando dice que un incentivo es una meta objetiva capaz de satisfacer lo que subjetivamente consideramos como necesidad, impulso o deseo.

Las motivaciones, en cambio tienen una raíz subjetiva porque yacen en el fondo de la naturaleza del sujeto mismo. Dependen de su constitución física y psíquica, de sus aptitudes y capacidades, de sus aspiraciones y anhelos, de sus esperanzas y ambiciones, de sus ideas y de sus semejantes. Todos esos factores subjetivos influyen directamente sobre las relaciones

recíprocas entre los hombres, ya sea condicionando la armonía y la paz, así como repercuten sobre el rendimiento del trabajo

35. Los incentivos

Incentivos económicos: el tailorismo

Vamos a dedicar este capítulo al estudio de los estímulos objetivos que constituyen los incentivos capaces de obtener por parte de los empleados la buena voluntad para el trabajo. Todos estos incentivos pueden agruparse en:

- Los incentivos económicos o monetarios
- Los incentivos materiales
- Los incentivos sociales

Con respecto a los incentivos monetarios, es bueno recordar que durante mucho tiempo la clase patronal creía que no era conveniente pagar bien a los obreros, porque ganado mucho perderían el gusto por el trabajo y se volverían indolentes. Era mejor, entonces, mantenerlos en estado precario para obligarlos de este modo, a trabajar a la fuerza.

Con el desarrollo de la industria, y gracias a la creciente mecanización del trabajo, este prejuicio fue perdiendo validez, porque se vio la enorme importancia del factor humano en la producción, pues es precisamente el hombre quien maneja la máquina y el resultado depende de su habilidad y de su interés.

Hay que mencionar aquí a Taylor y Fayol, el primero comenzó la reforma por abajo, es decir, estudiando al obrero en su capacidad para el trabajo, y el segundo partió desde arriba, esto es, tratando de reformar la estructura de la parte directiva, lo que hoy se llama la gerencia.

Fue Federick Taylor el mérito de haber sido el primero en señalar la importancia del factor humano en la industria, A partir de 1885, trato de introducir en las fabricas una organización más racional del trabajo, para utilizar mejor las fuerzas productivas. Con ejemplos prácticos y con los resultados de sus experiencias demostró que el rendimiento de las fábricas aumenta grandemente si se acomodan en forma más adecuada estos tres factores:

- Las máquinas y los útiles
- Los métodos de trabajo
- La elección de los individuos más aptos para cada clase de trabajo.

El primero de estos factores se refiere a la adaptación adecuada del instrumento al trabajo. De este problema se ocupa la psicotécnica objetiva.

Con respecto a la psicotécnica objetiva, se ha podido comprobar que cuando el instrumento se adapta a la índole del trabajo en forma adecuada, este último resulta más liviano, no fatiga y el resultado se ve en el rendimiento, que aumenta en la calidad y cantidad. Esta tarea corresponde más bien al ingeniero de fabrica, quien debe elegir el instrumental, y en menor proporción al psicólogo.

Por lo que se refiere a los nuevos métodos de trabajo, se pudo comprobar, con cifras que cuando se adaptaron a las condiciones psicológicas y fisiológicas del operario, el resultado se traduce en una gran economía.

Nos falta considerar ahora el tercer factor, el que se refiere a la elección de los individuos más aptos para cada clase de trabajo. Este punto, el que respecta al factor humano, es el que más interesa al psicólogo. Hay que destacar que al introducir este factor a su sistema. Taylor sentó las bases de la selección profesional como uno de los resortes que condicionan el aumento de la producción, y puede decirse que ésta fue la piedra fundamental de la organización científica del trabajo.

36. El principio de las primas

Son conocidas las experiencias hachas por Taylor con el vigoroso obrero Holandes Schmidt, a

quien dio como aliciente una paga mayor para obtener un rendimiento máximo. De este modo introdujo el principio de la prima como estímulo para la productividad, con lo cual quedó destruido el perjuicio, tan común de que se trabaja únicamente por necesidad, para acallar el hambre.

Esas experiencias mostraron también que la esperanza de un salario mayor es un aliciente para un rendimiento mejor y en consecuencia una contribución al bienestar a que aspira todo ser humano.

Las primas constituyen en gratificar con una determinada suma, ya sea individualmente al trabajador o bien a todo un equipo, cuando ha sobrepasado el término medio de la cantidad que se produce normalmente.

Es indudable que la bonificación colectiva ofrece la ventaja de estimular el espíritu de equipo, porque todos sus miembros colaboran y procuran aumentar la producción. Además, tratan de evitar el despilfarro en lo que se refiere al material y economizan fuerza motriz y tiempo.

El trabajo a destajo

Es la remuneración de acuerdo con el trabajo realizado, es decir, que la paga se efectúa por pieza por la cantidad de unidades producidas por hora. Pero lo más difícil de este sistema es poder establecer en forma equitativa las tarifas correspondientes a las unidades. En algunos casos se procede tomando en cuenta lo que se produce cuando se trabaja a jornal.

Este sistema tiene un doble peligro, especialmente para el trabajador. En primer lugar, el obrero al aspirar a una ganancia mayor, dedica al trabajo un esfuerzo y una atención mayor, lo que va en detrimento de la salud física y mental, especialmente en las mujeres que trabajan en la industria del vestido. En segundo lugar, no faltan dirigentes que al ver que los operarios ganan más con este sistema, no titubean en rebajar la tarifa de los productos por pieza. Es más antisocial remunerar en forma igual a personas que no se preocupan igual a personas que se preocupan en producir más y mejor.

Entre los otros sistemas de bonificación adoptados por las empresas, debemos mencionar el salario proporcional. Consiste en regular las retribuciones, de acuerdo con el volumen de lo producido por la empresa, y premiar de este modo al conjunto del personal y a cada uno de sus elementos, desde los simples obreros y empleados, hasta los mismos jefes y directivos.

Desde hace poco tiempo se ha adoptado un nuevo sistema: la participación en los beneficios o ganancias. Este sistema de retribución parece ser el estímulo más poderoso para el trabajo y puede utilizarse, según Drucker, para fortalecer un esfuerzo por prever la ocupación y los ingresos.

La ventaja del sistema consiste, indudablemente en que el trabajador interviene y en cierto modo vigila la marcha de la empresa y propende al progreso de ésta, puesto que redunda en su beneficio. Cuando se han hecho los cálculos de las ganancias y se ha deducido el porcentaje para el fondo fe reserva, la mitad del beneficio anual se distribuye entre el personal. Hasta aquí hemos tratando de los estímulos monetarios.

37. Incentivos materiales

Vamos a considerar ahora otra categoría de incentivos que se relacionan con el ambiente de trabajo y que influyen sobre la productividad. Se trata de algunas medidas preconizadas por Taylor y sus seguidores.

De todas las medidas adoptadas con ese fin, sólo mencionaremos la introducción de pausas obligatorias en el trabajo para evitar la fatiga del operario previo cronometraje de todo el proceso laboral, con el objeto de determinar el momento preciso en que debe ordenarse. Se estudiaron la forma y la disposición de las herramientas para hacer más fácil y seguro su manejo al adaptarlas a las necesidades orgánicas y fisiológicas del operario.

Con el adelanto de la luminotecnia, en estos últimos tiempos, el local del trabajo resulta más claro y alegre. Cuando la iluminación es suficientemente intensa y pareja es más fácil la ubicación de las máquinas y de las herramientas en los sitios adecuados y el movimiento del personal puede efectuarse sin tropiezos con lo que se evitan los accidentes.

También se estudiaron los efectos de los colores. En muchos establecimientos, tanto industriales como comerciales, los colores grises y opacos que son deprimentes, han sido reemplazados por otros claros y vivos. Se ha estudiado no sólo la influencia afectiva del color en los locales.

Incentivos sociales

- Los servicios sociales**:** Los grandes movimientos sociales producidos en el presente siglo, con las intensas y a veces violentas reclamaciones de la masa obrera exigiendo mejores condiciones de vida sacudieron también a las empresas patronales, que no pudieron detener esas reclamaciones. Fue así quizá para su propia seguridad, como comenzaron a preocuparse del bienestar físico y moral del obrero y del empleado y se organizaron los llamados servicios sociales.

Esa delicada misión debía ser cumplida por una entidad neutral: La Asistencia Social, La intervención imparcial de ésta servirá para pulir las aristas y poder exponer así con más claridad las ventajas ofrecidas por la dirección. En estos últimos tiempos son muchas las empresas que han confiado esta delicada misión a las asistentes sociales. Pero además de esta tarea la asistencia social se extiende su acción a la familia obrera, siendo algo así como una consejera cuando la mujer proletaria tiene dificultades en el hogar ya sea con el marido o bien en lo relativo a la educación de los hijos.

- Servicios sanitarios: Estos deben ser destacados entre los servicios sociales más importantes. En la actualidad las empresas industriales y las grandes organizaciones financieras cuentan con un servicio sanitario. Los problemas de la medicina e higiene del trabajo constituyen una de las preocupaciones más serias en el ámbito industrial.

Muchas empresas cuentan, además, con un servicio de prevención de accidentes, no sólo en beneficio del personal laboral sino también por razones económicas. La curación de un hombre que ha sufrido un accidente significa una enorme erogación para el empleador y si el accidente fuera mortal es mayor aún.

- Los seguros: Es sabido que existen ciertas formas de actividad por su índole especial sólo se realizan durante determinados períodos. Para evitar esos lapsos de paro forzoso algunas empresas han instituido el salario anual, pero es indudable que el llamado seguro social de para forzoso constituye la forma más adecuada para atenuar la inestabilidad en la ocupación.

- La vivienda: Uno de los incentivos de mayor eficacia es el que se refiere al problema de vivienda, que, a consecuencia de la guerra y de la enorme crisis consiguiente, ha tomado porciones trágicas. Así también algunas empresas han instalado en sus propios edificios lugares de descanso, cantinas, vestuarios, duchas, almacenes y proveeduría para uso exclusivo de su personal, a precios especiales.

- Esparcimientos: Con el propósito de aumentar el bienestar material y moral de la clase obrera se han creado algunos organismos y se utilizan medios tendientes al desarrollo físico e intelectual como los deportes, las bibliotecas, los cursos nocturnos para adultos, las escuelas de aprendizaje para los hijos de los obreros, las conferencias periódicas, las excursiones colectivas etc. Todo ello tiene una sola finalidad lograr la buena voluntad para el trabajo y de este modo, acrecentar la producción.

- Las nurseries: En lugares donde trabajan muchas mujeres se han instalado guarderías infantiles, que consisten en habitaciones adecuadamente confortables donde se pude dejar a los niños bajo el cuidado de personas especializadas.

Todas estas mejoras materiales, con ellos servicios sociales que hemos enumerado tienen indudablemente una loable finalidad humanitaria, pues tienden a que los obreros se sientan satisfechos con su trabajo.

38. Las motivaciones

Casi todos los autores que se han ocupado de los problemas de la psicología mencionan los experimentos realizados por Elton Mayo en las fabricas de la General Electric Company en la localidad de Chicago. Esta compañía era considerada como una de las más progresistas, su personal contaba con buenas condiciones materiales y de excelentes servicios sociales. Sin embargo, las continúas protestas y reclamaciones repercutían sobre la productividad.

Era necesario averiguar el motivo del malestar colectivo.

Sostenía Toethlisberger, el eficaz colaborador de Mayor, que la industria era un fenómeno tanto social como económico y que una empresa industrial no es sólo la organización humana en la cual las esperanzas y aspiraciones de los individuos tratan de expresarse. La empresa tiene, por lo tanto, dos funciones: en primer lugar debe producir y distribuir un producto con determinado beneficio, y en segundo ha de tratar de que los individuos y los grupos de éstos trabajen con eficacia, conjunta y solidariamente.

Con el propósito de llevar a la práctica estas ideas y elevar la producción que había decaído por las causas señaladas, comenzaron por aplicar los principios de la Organización Científica del Trabajo, preconizadas por Taylor. Como primera medida se mejoraron las condiciones físicas del ambiente de trabajo, para apreciar sus resultados.

Los experimentos se realizaron con la dirección del profesor Elton Mayo. Uno de los experimentos más interesantes fue el estudio de los efectos de la iluminación sobre el trabajo, porque se suponía que, mejorando la luz, mejoraría también éste.

Para tal fin escogieron dos grupos de operarios. Uno de estos grupos, que servía de testigo, tenia una luz invariable durante todo el experimento. Al otro grupo le fue aumentada gradualmente. De acuerdo con lo se esperaba, la producción aumentó en este segundo grupo, pero causó grave sorpresa comprobar que también había aumentado la producción del grupo que servía de testigo. Se procedió entonces a disminuir la luz del grupo experimental y se vio que esto tampoco afectaba la producción, por el contrario volvía a aumentar.

Ante este resultado contradictorio se pensó que debía haber otros factores causales que producían esos efectos. Con el propósito de descubrir algún factor oculto se acudió al siguiente procedimiento: Los investigadores eligieron dos jóvenes, a los cuales se pidió que, a su vez eligieran otras cuatro compañeras para formar un equipo.
El trabajo consistía en armar pequeñas piezas para aparatos telefónicos. Se comenzó por introducir diversos cambios en el horario de trabajo, en las pausas y en los descansos, en las salidas anticipadas, etc., y a pesar de ello la producción seguía en aumento.

Hay que agregar que este equipo estaba informado acerca de la finalidad del experimento.

El análisis de esta investigación permitió comprobar que había cambiado la actitud de las operarias hacia su trabajo y hacia su propio grupo. Las operarias se sentían más fuertes y más importantes porque los experimentadores les pedían consejos, ayuda y cooperación. Ahora ya o eran elementos sueltos ni números anónimos, sino que se sentían identificados con la compañía a la cual trataban de ayudar.

Trabajaban con rapidez y eficacia porque ponían entusiasmo en su labor. Aquí se ve claramente la influencia del factor afectivo y volitivo. Se sentían responsables ante si mismas y se movían libremente. Iban y venían sin ser presionadas por la disciplina impuesta desde arriba.

¿Qué pasó en realidad?. La verdad pura y escueta es que se había creado un grupo social

solidario, interesado no sólo en obtener una prima colectiva, al haber surgido un vivo interés por los resultados del experimento mismo, en la cual habían colaborado.

Había brotado una confianza mutua entre los componentes del grupo y una simpatía recíproca, que trascendía hacia el jefe del equipo y hacía los técnicos que controlaban el experimento.

El primer resultado que arrojó la investigación fue comprobar que el aumento de la producción se debía, ante todo, a factores psicológicos y que la solidaridad entre el grupo y los mandos desempeñaba un papel sumamente importante, puesto que se había operado un cambio de actitud de las operarias con respecto a su trabajo.

El resultado positivo de esta investigación fue comprobar que el factor que más influía sobre la moral y la eficiencia del operario consistía en las buenas relaciones entre el personal y los mandos. Algunos reglamentos y procedimientos de los superiores ejercían influencia negativa. Los operarios se desanimaban, trabajaban a disgusto y limitaban voluntariamente la producción.

39. Concepto de motivo

Se emplea el término motivo para designar todas aquellas fuerzas que impulsan a un individuo a realizar un acto, para efectuar una elección entre varias posibilidades, o bien para continuar una tarea sin interrupción.

Cuando un hombre no realiza un trabajo, o no quiere hacerlo puede haber muchas razones para ello. Es posible que este hombre se encuentre enfermo o que le falte la habilidad para el trabajo indicado. Puede ser, asimismo, que esté desanimado o que sienta antipatía por su jefe. Cuantos son los niños que no quieren estudiar sus lecciones porque no les gusta el maestro, cuantos son los obreros que trabajan a regañadientes, por antipatía hacia su jefe.
Con el fin de aclarar el concepto de motivación, vamos a suponer que el individuo a quien le ha sido encomendada una tarea, ésta en óptimas condiciones físicas de realizar su labor, pero carece de impulso necesario para ello. Si el hombre no quiere trabajar, buscará una excusa que justifique su falta de voluntad. Para hacer algo o no hacerlo siempre habrá un motivo.
Es preciso averiguar ahora cuáles son los impulsos que mueven a la acción, cuál es su naturaleza íntima y si esos impulsos son innatos o si fueron adquiridos en el curso de la vida. No debemos olvidar que el ser humano no es un objeto inanimado que sólo se mueve por fuerzas externas, sino que hay en él una cantidad de fuerzas dinámicas que determinan su conducta. Estas fuerzas dinámicas que determinan su conducta. Obedecen a ciertas necesidades básicas, fundamentales; unos son de orden biológico, como la satisfacción del hombre, de la sed, del sueño, del descanso y del amor. Otras son de orden cultural: la necesidad de compañía de amistad, de consideración, de respeto, de alabanza, de prestigio, de comodidad, de ilustración intelectual o artística, de esparcimiento, etc.

Hay que hace notar, además, que cuando el individuo satisface cualquiera de estas necesidades, es todo él, en su totalidad, quien siente la satisfacción, y no una parte del organismo. Como dice Maslow, cuando se ha calmado el hambre o la sed que nos aqueja, no es sólo el estómago el que siente la satisfacción, sino que es la persona en su totalidad la que se siente satisfecha. Más aún: esa satisfacción repercute sobre cada una de sus funciones, con la exaltación de las emociones haciendo que el pensamiento sea más lúcido y dinámico.

Pero no sólo la satisfacción de las necesidades orgánicas constituye el móvil de la conducta humana. También la satisfacción de las necesidades espirituales es para el hombre uno de los más poderosos móviles de la acción.

Orden jerarquico de las motivaciones
Es muy difícil que un hombre esté siempre satisfecho. Cuando ha llenado una necesidad, surge, en seguida, un nuevo deseo, una nueva exigencia que viene a ocupar el lugar dejado por la anterior. Podemos decir, con Maslow que el ser humano está siempre deseando algo. A un deseo sigue otro, y así sucesivamente.
Hay, de este modo, una verdadera corriente de deseos, de aspiraciones, cuyas motivaciones se relacionan unas con otras en una cadena sin fin, durante el curso de la vida.

Es la razón por la cual, si se han satisfecho las necesidades fisiológicas, aparecen otras de un nivel más elevado, y éstas ejercen sobre el organismo un dominio mayor que aquellas. Por otra parte, cuando ellas, se satisface, aparecen otras nuevas, más superiores todavía, y así sucesivamente.

40. La teoria de los instintos

Para explicar la raíz de las motivaciones se ha apelado a los instintos. Es muy fácil cargar los actos tanto animales como humanos, a los instintos, aunque hasta ahora poco sabemos acerca de cuál es la naturaleza íntima de éstos. Es una simple palabra con la designación ciertas formas de actuar, que se trasmiten invariablemente de generación en generación y que son propias de cada especie.
Pero aún ignoramos cómo se efectúa esa transmisión típica y hereditaria. Unicamente nos consta que existen ciertas necesidades y los impulsos para satisfacerlas.

Dentro de las distintas doctrinas debemos señalar, en primer término a Freud, creador del psicoanálisis para quien no existe más que dos clases de instintos: el sexual y el de la agresividad. Se trata de una teoría biológica de la personalidad.

Según la doctrina psicoanálitica, los rasgos característicos del ser humano individual son propias también de todo el grupo social: las guerras, la competencia en el mundo industrial y moderno, la lucha por el dominio de mercados, la conquista territorial, no se diferencia mayormente de las luchas tribiales de los pueblos primitivos. Solo ha cambiado la forma.

La doctrina, igualmente biológica, y que aún está en auge, es la que sostiene William Mc.Dougall, quien señala nada menos que existe diecisiete instintos innatos en el hombre, cada uno con su respectivo tono emocional. Entre estos instintos figura el de agresión o combate; el instinto de repulsión; con la emoción de la cólera; el maternal o con el sentimiento de ternura, etc.

41. Concepto de las relaciones publicas

Muchas son las definiciones que se han dado a las Relaciones públicas algunos totalmente alejadas de los reales objetivos y principios de nuestra disciplina.

Nosotros nos atendremos a la definición dada por la Internacional Public Relations Association que define: "Las Relaciones Públicas son una función directiva de carácter continuativo y organizado, por medio de la cual organizaciones e instituciones públicas y privadas tratan de conquistar y mantener la comprensión, la simpatía y el apoyo de aquellos públicos con los que están o deberán estar vinculados a través de la evaluación de la opinión pública sobre la obra propia, a fin de concordar en todo lo posible las orientaciones y procedimientos propios y obtener por medio de una información amplia y difundida, una cooperación productiva y una realización más eficaz de los intereses comunes".

Objetivos con los públicos internos

Lo que debe perseguirse, fundamentalmente, con referencia a los públicos internos, es la formación o constitución del llamado grupo empresa, es decir, que la totalidad de los integrantes de la organización, desde el más elevado directivo o ejecutivo hasta los empleados de menor nivel jerárquico, constituyan un grupo, en el auténtico sentido de la palabra "grupo". Debe entenderse por "grupo" a un conjunto de personas que poseen un objetivo común e interaccionan entre si.

Existen otros objetivos como: el sentido de pertenencia a la organización, elevación del grado de satisfacción de los recursos humanos, creación de una cultura de venta en todas las escalas y dependencias, etc., todos los demás objetivos devendrán como consecuencia de lograrse la formación del grupo empresa.
A los efectos de la creación del "grupo empresa", cada una de las áreas o departamentos de la entidad deberá reunir a sus integrantes periódicamente, bajo la dirección del correspondiente jefe, quien deberá organizar, promover y dirigir la realización de tres tipos de comunicación.

- En primer lugar, hablará el superior dando las indicaciones, órdenes, comunicación de nuevas metas, correcciones, etc. (comunicación de arriba para abajo).

- La segunda etapa de la reunión, es la cual el jefe estimulará a sus subordinados para que hagan sugerencias sobre el mejor modo de llevar a cabo el trabajo a cargo del área o sección.

- La tercera etapa consiste en que los presentes coordinen sus trabajos y actividades con el propósito de evitar que, por falta de comunicación adecuada, se produzcan desentendimientos y fricciones entre los diversos sectores de la organización.

Beneficios aportados por el grupo empresa

Innumerables son los beneficios producidos por la implementación de un sistema tendiente a la formación del grupo empresa para cualquier organización:

- Eleva el rendimiento o productividad del trabajador, dado que éste se siente partícipe e involucrado en las decisiones adoptadas, pues ha participado en la elaboración de las mismas.

- Se produce una sensible disminución de los costos, debido a la eficiencia con que los recursos humanos cumplen sus respectivas labores.

- Se logra una capacitación permanente del personal, tanto de los jefes como de los subordinados. En las reuniones periódicas, por medio de las enseñanzas e indicaciones que los superiores hacen a sus subordinados.

- Se estimula la creatividad.

- Se crea un espíritu de pertenencia.

Objetivos con los públicos externos

Proyectar una imagen positiva en dichos públicos haciendo que los mismos experimenten simpatía hacia nuestra empresa o institución y nos brinden su apoyo y comprensión.

Lograr por medio de un dialogo permanente, la concordancia de los intereses entre la organización y sus diversos públicos, para beneficio de ambas partes.

Como se logra formar el grupo empresa

Habíamos dicho que el grupo empresa existe cuando todos los integrantes de una empresa, cualquiera sea su función o jerarquía constituyeran un grupo. Para que el conjunto de personas forme un grupo, se requiere que las mismas tengan un objetivo común e interaccionen entre sí. Pero, es menester destacar que sólo merced a la comunicación puede establecerse el objetivo común, lo mismo que la interacción. Para que esto pueda realizarse es necesario que se establezca entre ellas un sistema de comunicación, que es el medio básico indispensable para la formación del denominado grupo empresa en una organización.

Dentro de una organización debe existir, tres clases de comunicación, o mejor, comunicación en tres direcciones:

- De arriba para abajo: La comunicación de arriba para abajo es la emanada del superior y dirigida al subordinado. Se presenta bajo la forma de órdenes, instrucciones, enseñanza de nuevos métodos, correcciones, etc.

- Comunicación de abajo para arriba: A esta se le llama también sugerencias porque es por su intermedio que los subordinados hacen llegar a la superioridad sus puntos de vista

propuestos.

- Comunicación horizontal: Llamada de coordinación, pues es utilizada para que los diversos sectores de la organización puedan coordinar sus actividades.

42. La comunicación

Se puede afirmar que la comunicación no es un acto, en el sentido de que se trata de algo simple, sino que es un proceso complejo, que posee varias etapas o pasos. Efectivamente, supongamos una comunicación simple: preguntando al que esta frente a mí: ¿Cómo te llamas?. Antes de formular esta pregunta tuvimos que formarnos en la mente la idea de lo que queríamos decir. Luego, hallar los vocablos que expresaron nuestro pensamiento. Después pronunciarlos o escribirlos, llegar a la vista o al oído de nuestro vecino, pasar de sus sentidos a la mente, descodificar el gráfico o sonido que le llegó, y, por último, captar o no nuestro mensaje, según que entendiera o no nuestro idioma.

Es conveniente tener presente esta aclaración previa al entrar al estudio de este tema dentro de nuestra disciplina, pues es preciso recordar las dificultades que en cualquier etapa del referido proceso comunicacional pueden surgir, haciendo fracasar el mejor concebido plan o programa. Téngase presente que la única forma de relacionarse los seres humanos entre sí es a través de la comunicación y que, por tanto, no pueden existir buenas relaciones públicas si no existen buenas comunicaciones.

43. Clases de comunicaciones

Las comunicaciones, en general, pueden ser clasificadas en:

- Intencionales: Que son aquellas, como su nombre lo indica, que se hacen intencionalmente, sean ellas escritas, verbales, por señales u otros medios, y

- No intencionales: Que son las que, también como su nombre lo sugiere, que no se tuvo la intención de transmitir, pero, que sin embargo, se emiten. Por ejemplo: la vestimenta, el rubor, el temblor de las manos, el color tostado de la piel, etc. Muchas veces estas comunicaciones no intencionales no se las desea hacer, se las trata de ocultar, pero, a un observador perspicaz no se le pueden escapar y le sirven para obtener datos de su interlocutor conformado o negado lo que intencionalmente éste le está comunicando. De ahí su utilidad en la actividad profesional como aseverativas o negativas de lo que se nos comunica intencionalmente.

44. Interferencias

Son hechos o barreras que dificultan la comunicación o que impiden por completo su recepción. Se las puede clasificar en dos categorías.

- Interferencias físicas: Son las originadas en el mundo externo que nos rodea, por ejemplo: el ruido, el corte de energía eléctrica, la descompostura del aparato emisor o receptor, etc. y

- Interferencias psíquicas: Son denominadas así porque acontecen en el mundo interno, en la psiquis del individuo, por ejemplo: la antipatía que siente el perceptor hacia quien emite; la falta de interés de éste en el tema, etc.

En el ámbito de las relaciones públicas las interferencias tienen una gran importancia porque, como ya dijimos, las relaciones entre los seres humanos se establecen por medio de la comunicación y no existiendo buena comunicación no pueden existir buenas relaciones públicas. De lo dicho se deduce que el relacionista público debe poner su máxima atención para prevenir la aparición de interferencias y, en caso de que ocurran, tratar de superarlas a la brevedad posible.

Formas de superar las interferencias

I. La repetición: Consiste en lanzar varias veces el mismo mensaje en la misma forma. Es muy utilizada en la publicidad con el propósito de grabar en la mente del perceptor el mensaje lanzado o para el caso de que no recibiera el primero, pueda recibir los sucesivos.

II. La reiteración: Es repetir varias veces el mismo mensaje, pero, en diferente forma. También la observamos en la publicidad. Cada cierto tiempo y para no hastiar al público se cambia el mensaje, pero, manteniendo la idea.

III. La utilización de varios canales: Esta técnica radica en tratar de llegar al o a los destinatarios de la comunicación utilizando diversos medios. Por ejemplo haciendo uso no solamente del periódico, porque podría no leerlo, sino, además, la radio y la televisión. Alguno de estos medios llegará el receptor.

IV. Aislar el mensaje: Es el procedimiento por medio del cual el emisor busca la manera de que nivel de su mensaje supere el de los demás, a fin de que el suyo pueda llegar con claridad al perceptor. Así, si durante el desarrollo de una clase existiera mucho ruido afuera, el profesor (emisor), mandara cerrar las puertas y ventanas para que su mensaje supere el nivel de los de afuera. Este es el motivo por el cual en el campo publicitario se intenta siempre presentar el anuncio en la forma más impactante y llamativa posible, porque de no ser así, se caería dentro del nivel medio de los otros mensajes, perdiéndose entre los demás de la "tanda" sus impactos.

45. Capacitación

Definición de capacitación
La capacitación se considera como un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, mediante el cual el personal administrativo adquieren los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para acrecentar la eficacia en el logro de las metas organizacionales.

Bases de la capacitación

La capacitación del personal se obtiene sobre dos bases fundamentales:

- El adiestramiento y Conocimientos del propio oficio o labor.

- La satisfacción del trabajador por lo que realiza. No se puede exigir eficiencia, ni eficacia en el desempeño a alguien que no está satisfecho con lo que hace o con el trato o recompensa que recibe.

Tipos de capacitación

- Capacitación Inmanente: Es aquella que se origina adentro del grupo, es decir, a la que es producto del intercambio de experiencias o es el fruto de la creatividad de alguno de sus integrantes que luego se trasmite a los otros. Este es el tipo de capacitación al que nos referíamos.

- Capacitación Inducida: Cuando ella proviene de las enseñanzas que una persona extraña al grupo. Ejemplo: los cursos que suelen dictarse en las empresas.

Ventajas y desventajas

En el primer tipo de capacitación analizada es la más efectiva, porque el personal se siente más cercanamente vinculada a la cuestión tratada en tanto que a la otra capacitación inducida por lo general es impuesta por la dirección empresaria por lo que el personal, con harta frecuencia la toma sin mucho interés. Con lo apuntado no queremos insinuar la tesis de que tal método resulte improductivo, sino que, para el mismo llene el objetivo proyectado y deseado

deberá ser programado como una comunicación personal. En otras palabras tendrá que ser dirigida a grupos relativamente pequeños y teniendo en cuenta el interés laboral particular de sus componentes.

Otros de los puntos que deben ser tenido en cuenta sobre este particular, es que la capacitación puede resultar un arma de doble filo para aquellas empresas que la organizan pretendiendo elevar la productividad o la mejor atención al cliente, si paralelamente, no introduce los modernos conceptos de las relaciones públicas en su gestión empresaria.

No debe olvidarse que cuando más capacitada sea una persona, más exigente será por lo que deben implantarse conjuntamente la política de capacitación con la de satisfacción de recursos humanos. Un trabajador con un vivo sentimiento de frustración puede consciente o inconscientemente, causar un grave perjuicio a la empresa cuando mayor sea su nivel de capacitación, mayor será el perjuicio que pueda coaccionar. Por tales razones y en otras palabras, queremos resaltar que todo programa de capacitación debe adecuarse en forma paralela a la introducción de una política de relaciones publicas interna, so pena de caer en graves riesgos para la organización.

Adiestramiento

Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos, implican la transmisión de conocimientos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización de la tarea y del ambiente.

El adiestramiento a menudo está orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

46. Objetivos de la capacitación

I. **Productividad:** Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. La instrucción puede ayudarle a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño en sus asignaciones laborales actuales.

II. **Calidad:** los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo.

III. **Planeación de los Recursos Humanos:** la capacitación y desarrollo del empleado puede ayudar a la compañía y a sus necesidades futuras de personal.

IV. **Prestaciones indirectas:** Muchos trabajadores, especialmente los gerentes consideran que las oportunidades educativas son parte del paquete total de remuneraciones del empleado. Esperan que la compañía pague los programes que aumenten los conocimientos y habilidades necesarias.

V. **Salud y Seguridad:** La salud mental y la seguridad física de un empleado suelen estar directamente relacionados con los esfuerzos de capacitación y desarrollo de una organización. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes industriales, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir actividades más estables por parte del empleado.

VI. **Prevención de la Obsolescencia:** Los esfuerzos continuos de capacitación del empleado son necesarios para mantener actualizados a los trabajadores de los avances actuales en sus campos laborares respectivos.

La Obsolescencia del empleado puede definirse como la discrepancia existente entre la destreza de un trabajador y la exigencia de su trabajo.

La Obsolescencia puede controlarse mediante una atención constante al pronóstico de las necesidades recursos humanos, el control de cambios tecnológicos y la adaptación de los individuos a las oportunidades así como los peligros del cambio tecnológico.

VII. **Desarrollo Personal:** No todos de los beneficios de capacitación se reflejan en esta misma. En el ámbito personal los empleados también se benefician de los programas de desarrollo administrativos, les dan a los participantes una gama más amplia de conocimientos, una mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia, un repertorio más grande de habilidades y otras consideraciones, son indicativas del mayor desarrollo personal.

47. Análisis de las necesidades de capacitación

Las necesidades de capacitación dentro de una organización deben contener tres tipos de análisis:

- Análisis de Organizaciones.
- Análisis de Funciones.
- Análisis de Personas.

I. **Análisis de Organizaciones:** Se centra principalmente en la determinación de los objetivos de la empresa, sus recursos y la localización de éstos y sus relaciones con el objetivo.

II. **Análisis de Funciones:** Se enfoca sobre la tarea o el trabajo, sin tomar en cuenta el desempeño del empleado en el mismo.

III. **Análisis de Personas:** Examina el conocimiento, las actitudes y las habilidades del individuo que ocupa cada puesto y determina que tipos de conocimientos, actitudes o habilidades debe adquirir y que tipos de modificaciones deben hacer a su comportamiento. La determinación de las necesidades de capacitación sobre la base de los análisis de funciones se revela las capacidades que debe tener cada individuo dentro de la administración, en términos de liderazgo, motivación, comunicación, dinámicas de grupos, relación de conflictos, implantación de cambios.

Una vez determinada las necesidades de capacitación, se eligen los métodos (conferencias, reuniones de grupos, análisis de casos, etc.) de acuerdo a las posibilidades que tengan para proporcionar la capacitación necesaria. Después se estimula al capacitado a que siga el programa. Si el individuo esta dispuesto a recibir la capitación participa en el programa mediante, este adquiere nuevos conocimientos y aptitudes. Si cumple con el programa el individuo recibe una recompensa por su desempeño, si muestra un comportamiento adecuado después del mismo. También recibe retroalimentación detallada sobre su nivel de desempleo y sobre los ajustes continuos que pueda requerir.

48. proceso para toda la vida

Dentro de cualquier organización, la educación del empleado debe ser un proceso continuo. A los trabajadores de línea de montaje se les debe capacitar y volver a capacitar conforme surgen nuevos equipos. Los técnicos deben asistir a conferencias y seminarios para mantenerse informados acerca de los últimos avances tecnológicos en sus campos. El gerente debe asistir a talleres y cursos para aprender lo último en técnicas de planeación y organización.

La idea de una educación para toda la vida asusta a mucha gente, pero actualmente es un hecho económico y social de la vida.

En la época moderna el Gerente de Recursos Humanos debe aceptar el concepto de aprendizaje durante toda la vida y gran parte su tiempo y esfuerzo explica el establecimiento de procedimientos y métodos para tratar de poner en práctica esta idea dentro de la organización.

La educación del personal debería considerarse hoy como una inversión de capital a largo plazo de una organización.

La excelencia en el servicio y calidad
Las quejas deben ser consideradas como pequeñas lucecillas rojas que se encienden en el gran taller o de dirección empresarial. Las quejas si son atendidas a tiempo y debidamente, pueden evitar a la organización cuantiosas pérdidas, algunas de ella de difícil recuperación, como la mala imagen que se haya ido proyectando como consecuencia de no tenerlas en cuenta. La mayoría de los clientes no hacen reclamos, sencillamente se retiran y dejan de comprar o utilizar los servicios de la entidad. Lo apuntado es razón mas suficiente para inducirnos a prestar atención a las quejas.

Para el estudio de la clasificación de las quejas se clasifican en:

- **El que presenta la queja tiene razón:** En este supuesto se le reconoce al quejoso lo que reclama, sin evasivas y mucho menos aún, tratar de mejorar su solución. En una palabra, decirle que tiene razón. Pero, con observar esta conducta no basta. Acto seguido, se le debe explicar, lo mas claramente posible, que pasos se darán para solucionar su queja. Si se puede, hacerle entrega de inmediato de lo reclamado. En caso contrario, mencionarle precisa y acabadamente lo que hará para satisfacción a su requerimiento.

- **El que se queja no tiene la razón:** Esto se origina debido a una falta de conocimiento adecuado del cliente. Be ahí que se las debe escuchar y luego repetirlas en forma resumida para confirmar con el propósito del cliente si las entendimos bien; y para demostrarle que hemos prestado atención.

49. La inestabilidad de la ecuación

La ecuación o correspondencia entre los términos expectativa del cliente y lo que le brinda la organización, casi nunca se halla en equilibrio.
Generalmente es más lo que se espera de la entidad de lo que ella brinda.
En este caso y para establecer un equilibrio roto, se puede proceder por dos vías:

- **Aumentando la Satisfacción:** Se puede aumentar ésta por medio de la capacitación del personal o introduciendo tecnología más avanzado en la organización. Ambas son soluciones posibles a la cuestión que se plantea, pero son relativamente caras.

- **Disminuyendo la expectativa del cliente:** Otras de la maneras de restablecer el equilibrio de la mencionada ecuación, radicó en la disminución de lo que el cliente esperaba de la entidad. Esta solución puede concretarse introduciendo algunos cambios no muy onerosos tendientes a rebajar la tensión del cliente durante el tiempo de espera, tales como por ejemplo: buen sistema de información, colocación de equipos diversos que capturen su atención, y por consiguiente, disminuyan la tensión propia de la espera etc.

Vinculado con lo precedente, debe prestarse especial atención a las causas que pueden elevar la tensión del usuario, como lo son: el elevado precio de publicidad que exagera la calidad del servicio, la inadecuada temperatura, el nerviosismo que se transmite de una persona a otra, como sería el caso de una madre con un hijo pequeño que estuviera llorando en la cola que se formó en el salón etc., para situaciones como la última mencionada, se recomienda la organización de azafatas que tendrá como objetivo principal, la atención de los focos generadores del aumento de tensión. En una palabra, dar explicaciones claras y precisas, crear un ambiente tranquilo y agradable.

50. La eficiencia y la eficacia

La eficiencia es un equilibrio o ecuación entre lo que espera el cliente y la satisfacción brindada por la organización. Es decir, la eficiencia radica en la satisfacción plena de las expectativas del cliente.

Por su parte, la eficacia consiste en la presentación del servicio en el momento oportuno.

La gran competencia existente actualmente en todos los rubros del quehacer económico,

enfrentan las empresas la imperiosa necesidad de elaborar productos o servicios lanzándolos al mercado con la mayor eficiencia colmando lo que necesite el cliente y, al mismo tiempo, con la debida eficacia, es decir, en el momento exacto en que este lo requiera. De ahí la ineludible necesidad de la combinación equilibrada de ambos del buen servicio, que en la actualidad se los conoce con el nombre global de calidad.

Modernos estudios han demostrado científicamente que del 25 al 40 % del costo de una organización esta representada por la corrección de errores, es decir, por la baja calidad en la provisión de servicios de un funcionario al compañero (calidad interna), como la del funcionario al cliente (calidad total).

Los pilares de la eficiencia y la eficacia

Es necesario comprender que el único factor activo de la producción en toda empresa son sus recursos humanos, por ello es que debe prestarse especial atención y cuidado a su capacitación y a su motivación. Los dos pilares para la producción o prestación de un servicio de calidad son la capacitación y la satisfacción personal con respecto a la labor que realiza.

Deseamos remarcar en este punto la relevante importancia que asume un buen programa de Relaciones Públicas intra-empresa para el logro de la calidad. No se puede solicitar al personal que obre conforme a los cánones de la calidad y ni siquiera con los niveles mínimos de su grado de capacitación. Si paralelamente la empresa no le provee de los elementos y requisitos necesarios para su autorealización. Una persona insatisfecha con la organización no rendirá lo que se espera en ella.

De todo lo que antecede, se puede concluir que la capacitación si no va acompañada de un buen programa de Relaciones Públicas internas, que haga posible la satisfacción del personal, puede ésta resultar un arma de doble filo.
En efecto, cuando más capaz sea un individuo, más exigente será.

51. Operaciones de tienda y trastienda

Las operaciones que el usuario ve y por medio de las cuales entra en contacto directo con funcionarios de la organización, son las llamadas "operaciones de tienda". Son precisamente, a través de estas operaciones visibles que el cliente externo se forma una imagen de la institución. Pero, además de estas y con el mismo nivel de importancia, están las llamadas operaciones de trastienda, que quedan ocultas a la vista del público, que ignora por completo las acciones que se están llevando a cabo fuera de su percepción.
Para que el cliente externo quede satisfecho con las operaciones de tienda, se requiere que, a su vez, el proveedor interno (operaciones de trastienda), entregue a su cliente interno, (que esta llevando a cabo operaciones de tienda), un producto o un servicio de calidad. He ahí, el porqué de la importancia que en la cadena de entrega de un producto o servicio al cliente externo, cada uno de los proveedores internos haga llegar a su cliente interno algo de real calidad. La verdadera calidad no se halla solamente en el extremo del proceso. En la relación funcionario comprador, sino en todas las etapas del proceso productivo.

La política de "puertas abiertas"

Numerosas han sido las ocasiones en que, en función de asesor de empresas, nos hemos encontrado con gerentes o directores que nos han expresado que en su organización han establecido una política de "puertas abiertas", es decir, que la gerencia o dirección no pone traba alguna para que cualquier subordinado, sin dilación y sin protocolo alguno, pueda, acceder al despacho gerencial o dirección a exponer sus ideas o quejas. Y agregaban, hasta con cierto orgullo, que sus respectivas organizaciones constituían algo así como una gran familia en la que el mismo se comportaba como si fuera el padre de sus subordinados.

Indudablemente, la atención de tales directivos es plausible, por la buena fe y voluntad que ponían al servicio del establecimiento de buenas relaciones humanas entre los integrantes de la institución. Pero, el liderazgo de tipo paternalista, implícito en el referido comportamiento, no es, precisamente, el más recomendado. La política de puertas abiertas y la conducción

gerencial del tipo como el citado, apuntalan y conducen inexorablemente a que las decisiones sean tomadas según complazcan o gusten al gerente o directivo que así se comporte. No es el grupo el que a discutido la cuestión, sino que el análisis se redujo al intercambio de pareceres entre un determinado funcionario y el gerente o director y, finalmente, la propuesta será implementada o no según sea la decisión del superior. Por otro lado, se imposibilita la capacitación inmanente, dado que el grupo no puede escuchar los fundamentos de la sugerencia, como tampoco argumentar.

52. La automatizacion

La automatización ha significado una mejora tan grande con respecto a los métodos corrientes de operaciones comerciales, es la tercera fase en el desarrollo de la tecnología que comenzó con la revolución industrial del siglo XVIII. Es una técnica basada en la comunicación y el control.

Con fines analíticos, es mejor definir la automatización como toda operación continua e integrada de un sistema de producción que emplea equipos electrónicos o de otra índole para regular y coordinar la cantidad o calidad de la producción, abarca tanto los procesos productivos como los administrativos de una empresa.

Con la automatización, las fábricas y las oficinas se han hecho menos flexibles y requiere más inversiones y mayor rendimiento.

53. Caracteristicas de las empresas automatizadas

I. El esperado aumento de la productividad o rendimiento por hora-hombre.

II. Mayor actividad y más uniforme.

III. Mejora en la calidad, disminución en la producción de desechos.

IV. Reducción del tiempo de colocación del producto

V. Mayor grado de centralización en el control.

Ventajas

I. Ahorra mano de obra y se duplica la producción

II. Aumenta la efectividad del control de una empresa

III. Aumenta la velocidad y exactitud con que produce sistemáticamente las informaciones.

Desventajas

I. Tiende a convertir toda la fábrica en una sola supermáquina.

II. Depende de una gran demanda sostenida de artículos estandarizados para que se justifiquen su utilización.

III. Las fábricas y las oficinas se han hecho menos flexibles y requieren mas inversiones y mayor rendimiento

Desplazamiento tecnologico

El temor expresado a menudo de que la automatización conduce a la desocupación es un tanto

exagerado por éstas razones:

I. Ninguna máquina puede ver, oír las informaciones, se las tienen que proveer cuidadosamente a través de gente especializada.

II. Las máquinas no poseen criterios.

54. La tecnologia y los gerentes

El modelo de sistemas de la administración muestra que es necesaria la comunicación para desempeñar las funciones administrativas y para vincular la organización con su medio externo.

El sistema de información general ofrece el vínculo de comunicación con que hace posible administrar.

El Término sistema de información gerencial ha sido utilizada de manera diferente en los autores.

El Sistema de información gerencial ha sido elaborado de acuerdo con necesidades especificas y podría incluir información de rutina, como los informes mensuales, información que destaque las excepciones, particularmente en puntos críticos e informaciones necesarias para predecir el futuro.

El equipo electrónico permite el procesamiento rápido y económico de grandes cantidades de datos. La computadora, con una programación adecuada, permite procesar datos hacia conclusiones lógicas, clasificarlos y hacerlos disponibles para el uso del gerente.

El impacto de las computadoras sobre los gerentes

Las necesidades de información difieren en los diversos niveles organizacionales. Por lo tanto, el impacto de las computadoras será diferente también.

En el nivel de supervisión las actividades en general son altamente programables y repetitivas. En consecuencia, el uso de las computadoras se ha generalizado a este nivel. Ej. De ellos son la programación, planeación diaria y el control de operaciones.

Los gerentes de nivel medio, como son los jefes de departamento o gerentes de planta, tienen la responsabilidad de la administración y coordinación. Sin embargo, una buena parte de la información importante para ello está disponible también para la gerencia de alto nivel la compañía cuenta con un amplio sistema de información. Por esta razón, algunas personas piensan que la necesidad de contar con gerentes de nivel medio se verá reducida por la computadora.

Otros predicen que sus actividades podrían ampliarse y cambiar.

Los Gerentes de alto nivel son responsables de la estrategia y política general de la organización. No solamente determinan la dirección general de la compañía sino que son responsables también de la interacción adecuada entre la empresa y su medio. Es claro que las tareas de los directores generales no son fáciles de programar. No obstante, los gerentes de alto nivel pueden utilizar la computadora para obtener información a partir de una base de datos que ayude a la aplicación de modelos de decisión. Esto permite a la compañía formular respuestas a tiempo ante los cambios en los medios externos. No obstante, el uso de la computadora probablemente afecte menos a las tareas de la alta gerencia, que a las de los niveles más bajos.

La computadora personal resulta cada vez más atractiva para los gerentes debido a que es flexible y relativamente barata y porque puede utilizarse más rápidamente.

SUS APLICACIONES INCLUYEN

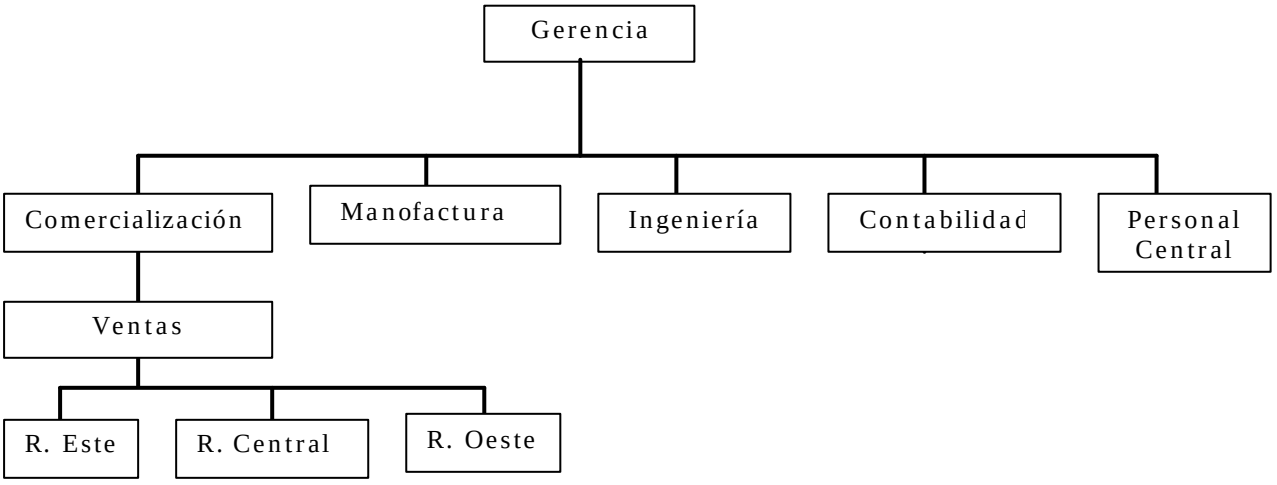
Preparación de presupuestos----------Modelos de simulación
Presentaciones gráficas----------Proyecciones
Hojas electrónicas de cálculos----------Correspondencia electrónica
Análisis Financieros----------Accesos a las bases de datos
Procesamiento de palabras----------Tiempo compartido

55. Tecnologia y estructura de la organizacion

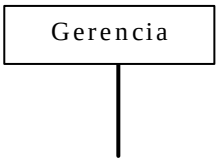
La computadora y la estructura de la compañia

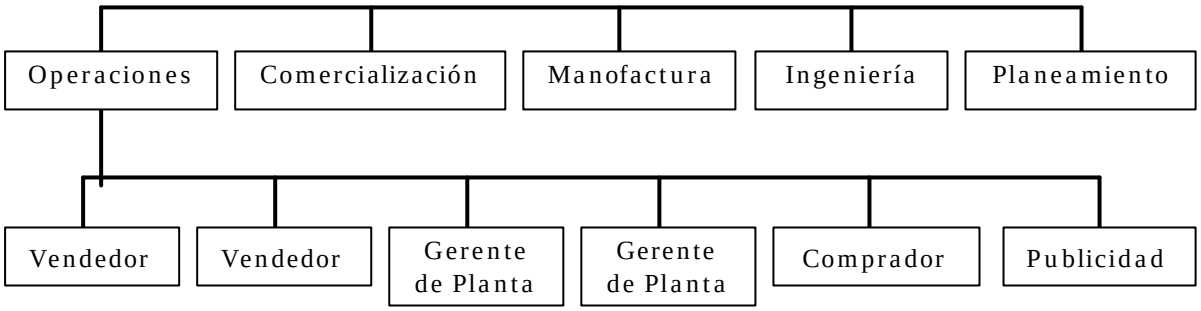
Un factor todavía más poderoso que el mayor refinanciamiento de los gerentes estaba destinado a afectar las ideas acerca de la organización empresarial. Las compañías empeñadas en cambios tecnológicos radicales a menudo efectuaban cambios igualmente radicales en la estructura de su organización. El ejemplo más importante es el efecto de la computación. Como muestra el segundo diagrama, cuando la computadora empieza a funcionar, le sigue un grave descalabro en la gerencia de nivel medio.
Al unirse las funciones y consolidarse las responsabilidades, el organigrama de la organización se aplasta drásticamente por ej. En lugar de cinco niveles puede haber solo tres.
Muchos niveles intermedios y funciones se vuelven innecesarios. Al ser eliminados estos, el flujo de empleados y de producción tiende a moverse en una línea continuada desde el momento inicial (cuando la orden llega a la puerta) hasta el final (cuando el producto terminado y la factura salen de la plataforma de envíos).

ORGANIZACIÓN DE UNA HIPOTÉTICA COMPAÑÍA INDUSTRIAL



POSIBLE ORGANIZACIÓN DE UNA COMPAÑÍA INDUSTRIAL
CON COMPUTADORA





Cuando una computadora empieza a funcionar, le sigue a menudo un descalabro severo, a veces violento, en la gerencia media.

La responsabilidad se consolidan y las funciones se unifican tal como lo muestra este diagrama.

La computadora da al gerente la oportunidad de modificar la estructura de la organización.

La administración tiene una mayor oportunidad de centralizar las funciones de la empresa.

Tiene la opción de combinar funciones o partes de funciones de maneras nuevas e imaginativas. Por ej. El contador que trabaja en costos y el ingeniero, se han desempeñado uno en el territorio del otro durante años. La computadora ofrece nuevas técnicas que ambas pueden aprovechar.

Un sistema de procesamiento de datos bien diseñado permite al gerente tener acceso al banco de datos, puede interrogar al sistema acerca de un pedido o del estado de un programa en particular.

En los niveles inferiores del organigrama, las actividades también se desarrollarán más ágilmente, otros hombres podrán participar más rápidamente en la toma de decision

56. Las relaciones públicas

Conceptos

Son un esfuerzo consciente para estimular o influir en las personas, principalmente por medio de la comunicación, para hacer juzgar favorablemente una organización.

Otros conceptos

Las Relaciones Públicas son una función directiva, de carácter continuativo y organizado, por medio de la cual organizaciones e instituciones públicas y privadas, tratan de conquistar y mantener la comprensión, la simpatía y el apoyo de aquellos públicos con los que están o deberán estar, vinculados, a través de la evaluación de la opinión pública sobre la obra propia, a fin de concordar en todo lo posible las orientaciones y procedimientos propios y obtener por medio de una información amplia y difundida, una cooperación productiva y una realización más eficaz de los intereses comunes.

El público y los públicos
En nuestra disciplina se entiende por público a todo grupo social con un interés determinado y, a veces también, con un nivel cultural específico.
El mensaje que en consecuencia elaboremos, dirigido especialmente a determinado grupo social, teniendo en cuenta el interés del mismo y atendiendo a su nivel cultural, es lo que se

conoce como "Mensaje Personalizado".
Tradicionalmente los públicos de una organización se suelen clasificar en dos grupos: **Públicos Internos y Públicos Externos**.
Se denomina **Público Interno** a los grupos sociales afines que integran el organigrama de la empresa o institución. Así, por ejemplo: los accionistas; los directivos; los funcionarios; los empleados; etc.
Los **Públicos Externos**, por su parte, son todos aquellos grupos sociales que tienen un determinado interés que vincula a sus miembros entre sí y que no forman parte del organigrama de la organización de que se trata.

Verbigracia: Los industriales; los profesionales médicos; los ganadores; los militares; etc.
Los Públicos Externos de una organización son numerosísimos, pero, no debe perderse de vista que alguno de ellos interesan más que otros a la empresa o institución en cuestión. Sólo unas cuantas de ese gran espectro social surgirán los clientes o nos servirán para difundir la imagen que pretendemos proyectar de la organización de que se trata.

57. Objetivos de las relaciones públicas

Teniendo en cuenta la clasificación de los públicos enunciados más arriba, los objetivos de las relaciones públicas pueden ser divididos en:

- Objetivos con los públicos internos.

- Objetivos con los públicos externos

I. **Los objetivos con los públicos internos:** Lo que debe perseguirse, fundamentalmente, con referencia a los públicos internos, es la formación o constitución del llamado "grupo empresa", es decir, que la totalidad de los integrantes de la organización, desde el más elevado directivo o ejecutivo hasta los empleados de menor nivel jerárquico, constituyan un grupo, en el auténtico sentido de la palabra "grupo" a un conjunto de personas que poseen un objetivo común e interaccionan entre sí.

Es indudable que éste no es el único objetivo de las relaciones públicas con referencia a los públicos internos, pues existen otros tales como; sentido de pertenencia a la organización, elevación del grado de satisfacción de los recursos humanos, creación de una cultura de venta en todas las escalas y dependencias, etc., pero, creemos que todos los demás objetivos devendrán como consecuencia de lograrse la formación del grupo empresa dentro de la organización.

II. **Objetivo con los públicos externos**: Básicamente son dos los objetivos a ser perseguidos por las relaciones públicas con referencia a los públicos externos:
- Proyectar una imagen positiva en dichos públicos haciendo que los mismos experimenten simpatía hacia nuestra empresa o institución y nos brinde su apoyo y comprensión; y
- Lograr, por medio de un dialogo permanente, la concordancia de intereses entre la organización y sus diversos públicos para beneficio de ambas partes.

58. Relaciones humanas y relaciones públicas

El propio nombre de cada una de estas disciplinas ya nos está indicando una importante:
Relaciones Públicas son, dijimos, vinculaciones con los públicos. En tanto que Relaciones Humanas, son vinculaciones entre seres humanos o personas. De ahí se colige que las Relaciones Públicas establecen relaciones entre una persona (individuo) o una organización (grupo). Quiere decir, que en Relaciones Públicas uno de los extremos de la relación es siempre un grupo. Mientras que en el caso de las Relaciones Humanas, en ambos extremos de la relación existe una persona individual.
Las relaciones humanas son las enderezadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respecto de la personalidad humana. Las relaciones públicas, por su parte, buscan insertar a la organización dentro de la comunidad, haciéndose comprender, tanto por sus públicos internos como externos, de sus objetivos y procedimientos

a fin de crear vinculaciones provechosas para ambas partes mediante la concordancia de sus respectivos intereses.
Toda bien planificada campaña de relaciones públicas debe iniciarse con una intensa actividad de relaciones humanas. Como puede observarse, son disciplinas diferentes, pero íntimamente concatenadas entre sí.

La ética, base de las relaciones públicas

Cada vez es más difícil lograr que los demás se interesen por lo que hacemos. De ahí que debamos ser nosotros mismos los que nos encarguemos de despertar la atención de nuestros semejantes sobre nuestra propia obra. No podemos vivir aislados. Dependemos de nuestros semejantes. Nuestro trabajo, nuestras ganancias y nuestro futuro están en relación directa a la comprensión, cooperación y ayuda que nos preste nuestro prójimo. Es lógico que existiendo ésta interdependencia mutua, debamos procurar que nos entiendan y nos aprecien, pues nuestro crecimiento en la actividad que desarrollamos está en relación directa con el aprecio y la comprensión que logremos despertar en el medio que nos rodea.
La simpatía abre las puertas, pero, es la confianza la que la mantiene abierta. La confianza se sustenta en el comportamiento ético. He ahí por qué la ética se asienta en la base de las relaciones públicas.

Hacerlo bien y hacerlo conocer

Este es el Slogan de las Relaciones Públicas. Slogan es una frase corta, impactante y que resume todo un pensamiento o posición. Así, "Hacerlo bien y Hacerlo conocer" resume en una frase importante el objetivo básico de las relaciones públicas. Ella nos indica que debamos hacer bien lo que hagamos, pero, que, además, debemos hacerlo conocer. Si nadie sabe lo bien que hacemos algo, no tendremos clientes ni la sociedad sabrá lo que en su beneficio podemos aportar. De aquí la decisiva importancia de dar cumplimiento al mandato imperativo de este Slogan.

59. Las bases de las relaciones públicas: la filosofía, la ciencia y la técnica

La formación de un profesional de relaciones públicas requiere el conocimiento acabando de tres clases de disciplina:

I. **La Filosofía:** Las relaciones no son una disciplina filosófica, pero, sin embargo, no pueden desincorporarse de su contexto de un enfoque ético en lo concerniente al hombre a su ubicación o papel en el seno de la sociedad. Los problemas de conciencia, el sentido ético, las verdades universales y los deberes cívicos y civiles deberán ser manejados con suficiencia y solvencia por el profesional de relaciones públicas.

II. **Las Científicas:** Numerosas son las ciencias que deben integrar el cuadro formativo del profesional de relaciones públicas. La Sociología y la Psicología le permitirán conocer el medio ambiente y la particular manera de comportamiento y de reaccionar de los individuos que integran la sociedad en la que le toque desenvolverse profesionalmente. La Economía, el Derecho, la Historia y las Ciencias Políticas y Sociales, en general, aportarán a su formación profesional valiosos elementos para que con mano firme y segura pueda esbozar su plan de acción y asesorar adecuadamente a los altos exponentes de la organización en la cual aplique sus conocimientos y experiencias.

III. **Técnicas:** Como las relaciones públicas son esencialmente comunicación, es necesario que el profesional de la especialidad conozca con detenimiento los medios de comunicación, su utilización sus alcances y los medios necesarios para poder llevar a cabo el plan previsto. Las técnicas grupales de investigación, de comercialización y de ventas así como las referentes al periodismo y a la publicidad. Son de ineludible utilización en la actividad profesional, por lo que ellas deber ser perfectamente conocidas y manejadas.

60. Democracia, libertad y relaciones públicas

Solo la democracia y la libertad son cimientos sólidos sobre los cuales se puede construir un sistema válido y de relaciones públicas. El reconocimiento y el respeto a la personalidad del ser humano, el diálogo franco y sincero, la información amplia y sin cortapisas, son condiciones ineludibles para que la filosofía directriz de las relaciones públicas pueda fructificar.

Las relaciones públicas y el desarrollo
económico y social

Las relaciones públicas son unas de las palancas más poderosas para impulsar el desarrollo económico y social de una comunidad, en razón de que las mismas hacen posible:

I. Que, las empresas y instituciones sean consideradas como un medio para el autodesarrollo de todos sus integrantes.

II. Que, al existir canales de comunicación dialogadas entre todos los estamentos de la organización, y al estimular el aporte creativo de los subordinados, se consigue, el doble propósito de, en primer termino elevar el índice de satisfacción del personal y, por tanto, de su rendimiento y, en segundo lugar, se estimula en sumo grado la creatividad de los recursos humanos que aportan sus ideas para la mayor productividad de la empresa.

III. Que, por las mismas razones señaladas en el párrafo precedente es fácil concluir que, como consecuencia de la política enunciada, se logra una considerable disminución de costos, ya sea por la más alta productividad de los trabajadores, como por la desaparición de rozadura, pugnas, huelgas y paros.

IV Que, asimismo en lo atinente a los públicos externos las relaciones públicas, al establecer canales de comunicación dialoguista entre la organización y éstos, hace posible que la producción de bienes y servicios satisfaga mejor las necesidades y aspiraciones de los individuos. Además de que éstos tienen la posibilidad de expresar sus derechos y demandas.

La opinión pública y la empresa

La opinión pública ha ascendido en forma vertiginosa hasta situarse en un plano fundamental. Las empresas como los seres humanos pueden morir por dos causas:

- **Muerte natural:** cuando se le acaban o retiran los clientes, en este caso la clientela evita comprar los productos o servicios de la empresa en cuestión, debido al concepto negativo respecto a lo ofrecido por la misma.
- **Muerte violenta:** cuando por una disposición del Poder Público se prohibe o se clausura su actividad, como seria el caso de una "Ley de Privatización" para una empresa pública.

Observados estos dos puntos podría decirse que en ambos casos fue la opinión pública negativa la que determinó el cierre del establecimiento.
Las Relaciones públicas constituyen una actividad esencial, por medio de las cuales las empresas, las asociaciones y los organismos gubernamentales se comunican con los diversos públicos para:

- Transmitir una imagen fiel y exacta de la Empresa.
- Establecer un entendimiento mutuo
- Hacer conocer su valor como fuente de trabajo, su aporte a la Economía Nacional y su prestigio en el orden internacional
- Su contribución a la comunidad.

La Empresa Moderna debe sentir las exigencias de la Opinión Pública, comprender sus problemas, no debe apartarse de estos y colaborar a resolverlos, pero también debe buscar la forma de hacerse interpretar por las distintas categorías de públicos a fin de evitar que se creen prejuicios, opiniones erróneas y antagonismos.

La Empresa que actúa en el seno de la sociedad no puede aislarse porque debe crear para vivir una infinidad de tratos que se definen como una responsabilidad social implícita en las exigencias del vivir en común.

61. Concepto clásico de empresa

En su acepción más amplia **Empresa** es toda actividad humana organizada para la consecución de un fin, sea económico o no.

En su significado mercantil o económico, **Empresa** es una entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad.

La empresa es el sujeto o ente que promueve y dirige la actividad económica mediante la coordinación de los factores productivos, naturaleza, trabajo y capital.

Para crear un bien o servicio se requiere:

- Que alguna persona o ente conciba que se puede producir un bien o prestar un servicio.
- Que posea la aptitud para llevar a cabo la acción y disponga de los recursos necesarios.

Si esa persona tiene la habilidad y capacidad, pero no posee los recursos necesarios forzosamente deberá buscar la cooperación de alguien que le proporcione los medios.

Un ejemplo puede ilustramos de cómo funciona la aludida cooperación entre personas que quieren emprender una actividad. Supongamos que Juan quiere cazar un venado que está bebiendo en un arroyo que está a 30 mts. de distancia, pero no cuenta con ningún elemento material para conseguir su propósito; en eso aparece Pedro que posee un rifle (medio instrumental) pero él no tiene la intención de sacrificar el animal. Pero, sin embargo, accede a prestar su rifle a Juan, que si tiene el deseo de obtener la presa y sabe utilizar el arma. De esta forma ilustramos que con la cooperación del esfuerzo de Juan y el medio instrumental de Pedro se logra el objetivo.

En el caso comentado puede distinguirse perfectamente los tres elementos o factores de la producción el **Trabajo**, representado por el esfuerzo personal de Juan; el **Capital**, representado por el medio instrumental de Pedro; y la **Naturaleza**, representada por el venado. Ahora bien, puede ocurrir que tanto Juan como Pedro tengan la fuerza y los medios, pero a ninguno de ellos se le ocurre que el venado puede cazarse y servir de alimento; en este caso de nada servirá el esfuerzo ni los medios. La aparición de la **Empresa** como otro factor de la producción obedece a la necesidad de coordinar los tres elementos, para ello se constituye en una organización económica con vida y patrimonio propio, independiente de los de su dueño.

Existen dos tipos de Empresa a saber:

- **Empresa Privada:** Es el conjunto de actividades empresariales de los particulares.
- **Empresa Pública:** Es la creada y sostenida por el poder público.

Resumiendo podemos afirmar que es el hombre el que, frente a las variadas circunstancias y valiéndose de los más diversos medios a su alcance, y toma las decisiones oportunas tendientes a maximizar los resultados, es el que prevé, organiza, dirige, coordina y controla el proceso productivo.

Concepto de la empresa aportado por
las relaciones publicas

Habíamos dicho que es el hombre quién coordina, organiza, controla y dirige la actividad o

proceso productivo mediante la utilización de los factores y a merced de ello cumple con el objetivo de la empresa.
Las Relaciones Públicas son una disciplina que tiene un origen muy remoto, pero que, científicamente se desarrolla a mitad del presente siglo.

Su nombre esta compuesto de dos vocablos: Relaciones y Públicas; que significan vinculaciones con los públicos.

En el lenguaje cotidiano estamos acostumbrados a referimos **al público**, en singular. Así decimos, el público presente en esta sala, el público televidente, etc.
Sin embargo, en Relaciones Públicas debemos habituamos a decir **los públicos** en plural.

Porqué esto: porque en el primer caso (el público) no existe discriminación, la relación y comunicación son realizadas sin discriminación, ni diferenciación alguna y es igual para todos. Entre tanto, dentro del área de la Relaciones Públicas la relación, vinculación o comunicación es discriminada para cada uno de los públicos con quienes queremos entrar en contacto a fin de adecuar la comunicación al interés del grupo social afín (público), al cual deseamos dirigimos. En la disciplina de Relaciones Públicas se entiende por público a todo grupo social con un interés determinado y a veces con un nivel cultural específico.

Tradicionalmente, los públicos de una empresa se clasifican en:

- **Público interno:** Constituyen los grupos sociales afines que integran el organigrama de la empresa. Así los directivos, ejecutivos, funcionarios, empleados, etc.

- **Público Externo:** Son todos aquellos grupos sociales que tienen un determinado interés que vincula a sus miembros entres sí y que no forman parte del organigrama de la empresa. Los Públicos externos son numerosísimos, pero algunos interesan más que otros a la empresa. Sólo de unos cuantos surgirán los clientes o servicios para difundir la imagen que desea proyectarse de la organización.

Las Relaciones Públicas, dijimos son vinculaciones con los públicos. Esta disciplina busca insertar a la empresa dentro de la comunidad, haciéndose comprender, tanto por sus públicos externos como internos, de sus objetivos y procedimientos a fin de crear vinculaciones provechosas para ambas partes mediante la concordancia de sus respectivos intereses.

La empresa es un medio para la autorrealización de todos sus integrantes.

Toda empresa es como una organización humana en la que las personas están relacionadas funcionalmente entre sí. Cada una ocupa un lugar en la estructura; tiene obligaciones y responsabilidades, mantiene ciertas relaciones con otras y su trabajo posee una importancia particular en el esquema laboral.

La empresa debe ser considerada por lo tanto como una entidad económica a producir bienes y servicios, utilizando todos los recursos disponibles, en el cual sus integrantes, o sea, sus recursos humanos, cualquiera sea su nivel o jerarquía dentro de la misma, obtenga su más amplio y total subdesarrollo y desenvolvimiento.

Paralelo entre el defensor del pueblo y
director de relaciones publicas

En el ámbito de la ciencia de la Administración ya sea pública o privada, existen dos figuras bastante similares cuyas funciones tienen por objetivo lograr el desarrollo armónico de todos y cada uno de los integrantes - según el caso - de la comunidad social o empresaria. Hablamos del Defensor del Pueblo y el Director de Relaciones Públicas, respectivamente, quienes en sus respectivas áreas sirven de canal de comunicación dialogada entre la Administración y el Público, investigando el estado de la opinión pública y asesorando para la prestación de servicios más necesarios y eficientes.

El defensor del Pueblo es un comisionado parlamentario, cuyas funciones son la defensa de

los derechos humanos, la canalización de reclamos populares y la protección de los intereses comunitarios. En ningún caso tendrá función judicial ni competencia ejecutiva. Es independiente e imparcial con respecto al gobierno y a los individuos.

Son deberes y atribuciones del Defensor del pueblo:

- Recibir e investigar denuncias, quejas y reclamos contra violaciones de los derechos humanos y otros hechos que establecen esta Constitución y la Ley.

- Requerir de las autoridades, en sus diversos niveles, incluyendo de los órganos policiales y los de seguridad en general, información para el mejor ejercicio de sus funciones, sin que pueda oponérsele reserva alguna.

- Emitir censura pública por actos o por comportamientos contrarios a los derechos humanos.

- Informar anualmente de sus gestiones a las dos Cámaras del Congreso.

- Elaborar y divulgar informes sobre la situación de los derechos humanos que, a su juicio, requieran pronta atención pública.

- Las funciones del Encargado o Director de Relaciones Públicas de una empresa o institución, tienen mucha similitud con las desempeñadas por el Defensor del Pueblo. Esta figura constitucional, como se expresa, ocupa en las modernas legislaciones, un lugar importante por los grandes servicios que presta al desarrollo armónico de la sociedad política de nuestros días. La vasta y compleja en sus mecanismos y resorte.

Así como el incesante crecimiento burocrático de los Estados contemporáneos hizo precisa la creación de esta institución, en paralela medida, la complejidad y gran diversidad de mandos, superiores y medios, existentes en las empresas actuales, sean públicas o privadas, hace necesaria la creación de un funcionario encargado de cumplir idénticas funciones.

El director relacionista, es también designado por la superioridad empresaria y tiene como una de sus labores específicas el análisis de la opinión pública, tanto interna como externa, referida a la organización de su asesoramiento. Deben establecerse los mecanismos correspondientes para recepcionar las quejas que puedan formular, tanto los trabajadores en ella como el público en general.
El profesional relacionista es un funcionario asesor de la alta dirección de las empresas que, al igual que el Defensor del Pueblo, carece de atribuciones ejecutivas, por lo que no puede ordenar o disponer por si la modificación de la organización ni mandar que se realice determinada actividad. Su función principal es la de asesorar a los responsables de cada uno de los niveles jerárquicos para la adopción de medidas y procedimientos tendientes al logro de más altos niveles de eficiencia, por medio del rendimiento que todos y cada uno de sus integrantes pueden ofrecer en el desempeño de sus labores.

Debe, como el defensor del Pueblo, recibir las solicitaciones e indicaciones del personal para transmitirlas a donde corresponda, adjuntando a las mismas su opinión sobre el modo de satisfacerlas de la manera más conveniente para ambas partes. Sus consejos y puntos de vista deberían estar avalados por un profundo conocimiento de los objetivos de la empresa, de su organización y de los resortes materiales y psicológicos que crean adhesión, entendimiento y buena voluntad entre los individuos que trabajan en común. Se requiere, por parte del aludido profesional, una gran dosis de autoridad moral e intelectual a fin de poder concitar el respeto y la confianza de todos aquellos que estén en relación con él, cualquiera sea el nivel que ocupe dentro de la organización. Como el Defensor del Pueblo, el asesor relacionista es independiente e imparcial entre el personal, la dirección de la empresa y los públicos externos.

Finalmente, puede asentarse que ambas instituciones - Defensor del Pueblo y Director de Relaciones Públicas - cada una dentro de su órbita peculiar son órganos de comunicación coloquial, sin duda los más adecuados para que los Administradores, sean éstas con los requerimientos de la comunidad, haciendo posible así, la realización de una auténtica función

social con miras al logro de una más alta calidad de vida individual y comunitaria, o sea, de la nación y de sus ciudadanos.

62. Necesidades económicas y necesidades sociales de las empresas

Las empresas para poder existir y desarrollarse, necesitan cubrir ciertos aspectos que deben tomar de la comunidad, tales como la verbigracia: mano de obra, capital, organización jurídica y financiera, etc. Es evidente que sin tales elementos no podrían surgir y crecer. Pero paralelamente, deben cubrir, además, ciertas necesidades; por que proyectar concertar la línea de conducta y las actividades de un individuo; una firma, una industria o una organización, al interés general. Tal responsabilidad no recae únicamente en los dirigentes empresarios sino también en cada uno de sus componentes y en todos y en cada de sus recursos humanos. Las empresas no solamente deben vivir en una sociedad determinada, además, convivir con ella interesándose en sus intereses y aspiraciones, participando activamente en sus esfuerzos de desarrollo y la concreción cada vez más alto nivel y calidad de vida.
Causas de la aparición de una nueva

Etica empresarial

- **El desarrollo de la competencia:** En épocas pasadas, la falta de competencia permitía al empresario adoptar políticas de compre si quiere o váyase. En tanto que hoy merced a la gran competencia, el cliente se ha erigido en el Rey, hasta el punto de que es común decidir como verdad inconcusa que el cliente tiene la razón, la conducta empresaria se ha visto en la necesidad de cambiar de posición. Se adapta al nuevo comportamiento

- **Aparición de nuevos grupos interesados en las empresas:** Actualmente las empresas son observadas y controladas por diversos grupos sociales que ejercen sobre ellas influencia haciéndoles cambiar. Citamos, en primer lugar, el Estado, cuya influencia es cada vez más acentuada sobre el proceder empresario Los sindicatos, que ya solo no se circunscriben a los acuerdos meramente económicos sino que en forma creciente incursionan en el ámbito previsional y social. La empresa a si mismo, cumple un papel de primordial importancia en este rubro al publicitar y hacer conocer a la opinión pública todo cuanto acontece en el marco privado del quehacer económico y empresarial.

- **Interés del público en general:** Las empresas como los seres humanos pueden morir por dos causas: por muerte natural o por muerte violenta. Las empresas o instituciones mueren por muerte natural cuando se le acaba o retiran los clientes; y por muerte violenta cuando por una disposición del público se prohibe o se clausura su actividad, como sería el caso de una ley de privatización para una empresa pública, podría decirse que en ambos casos fue la opinión pública negativa la que determinó el cierre del establecimiento.

La dirección de relaciones públicas en la organización de las empresas

Las relaciones públicas constituyen una función asesora que tendrá a su cargo la fijación de la política general de la empresa y, por ende, su ubicación se encuentra al lado de la presidencia o de la gerencia general.

Finalidad económica y humana de las relaciones públicas

En el primer campo doctrinario, se ha perfilado claramente dos posiciones sobre la finalidad de las relaciones públicas. La primera sostiene que dicha finalidad es esencialmente económica y la segunda, enfila hacia la finalidad de tipo humano o social.

Los partidarios de la primera posición; es decir, de la finalidad económica, piensan que la función básica de las relaciones públicas es la de explicar al público las actividades económicas de la empresa, buscando así, ganarse la simpatía y la comprensión de este hacia las actividades de la misma.

La corriente humanista de las relaciones públicas considera que estas tienen como finalidad, a más de la proyección de una buena imagen de la empresa con el propósito de crear en los públicos actitudes positivas a su favor, el establecimiento de una comunicación dialogada con cada uno de sus públicos con el móvil de establecer una coordinación de intereses para beneficio de ambas partes. Según esta posición, el organigrama de la institución a nivel de Asesoría de la Presidencia o de la Gerencia General.

63. Existencia de las relaciones públicas independientes del respectivo departamento o asesoría

Las relaciones humanas constituyen un campo importante y expansivo, muchas de cuyas posibilidades no han sido todavía completamente exploradas. Las Relaciones Públicas datan de los primeros tiempos de existencia de la humanidad, pues en cualquier tiempo y lugar en que se recurrieran a los seres humanos, levantando ciudades, constituyendo instituciones políticas y comerciando, había ya en mayor o menor grado relaciones públicas. La técnica primitiva de ésta se desarrolló en el campo de la ciencia política.
Los griegos y otros pueblos conocían perfectamente las técnicas de la propaganda y la información, así como la necesidad de muestreo constituyen un nuevo campo que ha llegado a ser gradualmente un conjunto organizado de conocimientos, reconocidos en una prospera vida mercantil. Las Relaciones Públicas afectan los intereses sociales y precisan por ello apoyarse fuertemente en las ciencias sociales.

"Encuadran el estudio de las relaciones humanas, que no dependen de procedimientos mecánicos deben ser constantes y no esporádicos".

Una organización debe ordenar sus asuntos internos, primero encargarse en un plan de relaciones públicas externas después. Las direcciones competentes en las empresas comerciales se consiguen entrenando personas capaces que se percaten de las oportunidades y peligros de la coyuntura económica, que tengan en cuenta que son vulnerables a algunas instituciones mercantiles del momento, política y socialmente los negocios pueden cambiar de la noche a la mañana, porque la vida corporativa se basa en derechos garantizados por disposiciones oficiales que pueden ser renovadas más fácilmente que lo que fueron promulgadas.

Relaciones públicas

Las relaciones públicas se basan en un conjunto de pequeños detalles. En la rama comercial son importantes los pequeños detalles. Si las mismas son resueltas adecuadamente, raramente se presentaran grandes problemas.

En una sociedad democrática, la dirección se apoya en la habilidad de servir con eficiencia, para desarrollarse un programa sistemático en intereses del bienestar público.
El desenvolvimiento de la dirección de una organización no debe limitarse a los Directivos, debe emprender también los escalones inferiores hasta el último empleado.

La ciencia de la comunicación es la base de todas las actividades de las relaciones públicas. Para obtener resultados adecuados, los especialistas de relaciones públicas han de tener presente la importancia de las comunicaciones, consiste en poner adecuado ropaje a las palabras y distintas formas de comunicación que pueda comprenderse claramente y ser inequívocos. Las malas relaciones internas no pueden originar buenas relaciones externas. Las buenas relaciones públicas implican una política de puerta abierta. ¿Qué secretos industriales y mercantiles aparte de las fórmulas y procedimientos son realmente secretos?. Las relaciones públicas tienen la misión de velar para que no existan talones de acero ni políticas de puertas cerradas.

Las acciones han de ser siempre acordes con las normas de conducta, pues de otro modo las relaciones públicas se convertirán en hipocresía.

Las pequeñas variaciones en los componentes químicos internos del organismo humano son la causa de frecuentes diferencias individuales en el temperamento y en otras características.

La autentica dirección comercial reconoce el derecho de los individuos o grupos a tener una opinión tanto acertada como errónea.

Las relaciones públicas pueden y deben ser eminentemente profesionales en su aspecto práctico, profesión implica un entrenamiento especializado y extensivo, un elevado nivel ético y una posición científica.

Su posición puede compararse independientemente de que toda la comunicación sea o no-persuasión es casi siempre un resultado de la comunicación y con frecuencia los receptores se dan cuenta de esta intensión. Su conciencia no necesariamente implica sospecha u hospitalidad, pero significa que el que comunica debe favorecer una persuasión eficaz.

64. Imagen

La imagen es una representación mental de cualquier cosa que no se encuentra presente en los sentidos. Se produce en la memoria como una visión producto de la fantasía. Una especie de resumen de los conceptos que nos merece cada cosa, cada marca, cada empresa, cada persona.
La imagen de la empresa es tan solo las visiones mentales que tienen las personas sobre ella.

La imagen que una empresa transmite es de extrema utilidad para pensar sobre la comunicación de una compañía. Pues es instrumento de comunicación, es portadora del significado o concepto útil. Se forma también de acuerdo a las evidencias o a lo que se oyó. La palabra imagen es similar al término **estereotipo** y se asocia con **prejuicio.**

Imagen positiva

Las imágenes son portadoras tanto del significado como del sentimiento, y son más o menos vigorosas de acuerdo al grado de contacto que la persona tiene con esa organización, de acuerdo a eso no formamos una imagen positiva o negativa.

Es importante planificar una definición de la imagen positiva que la empresa tiene deseo de proyectar. Emplear todos los métodos de contacto con el público para construir en ellos una imagen: publicidad, empleados, vendedores, membretes, productos, eslogan en las cajas de envío, todo lo que sea posible. La imagen positiva **aumenta con el número de contactos**.

¿qué no da una imagen favorable?

Que la empresa vaya mejor con ella que sin ella. Una imagen desfavorable perjudica más a una empresa de lo que ayuda una imagen favorable o positiva. Una organización con una imagen desfavorable puede encontrar difícil hallar buenos empleados y a la vez tenga más problemas de venta. Probablemente encuentre más dificultad para obtener dinero y utilidades.

Pero así como la mala imagen es un impedimento la imagen positiva no es un sustituto de buenos productos, tampoco asegurará que una empresa nunca tenga huelgas, o sea, intervenida, el favor solo implica dinero en el banco para defenderse de los malos tiempos, así como capital sobre cual una gerencia emprendedora puede establecer bases más sólidas.

Una vez formada la imagen es muy difícil cambiarla. Si dejamos que la comunidad llegue a formarse una idea sobre algo que afecte a nuestra organización, aunque esa idea sea totalmente errónea, no significará una tarea inmensa variarla en la mente de la población, y lo más probable es que nunca lo consigamos de manera total.

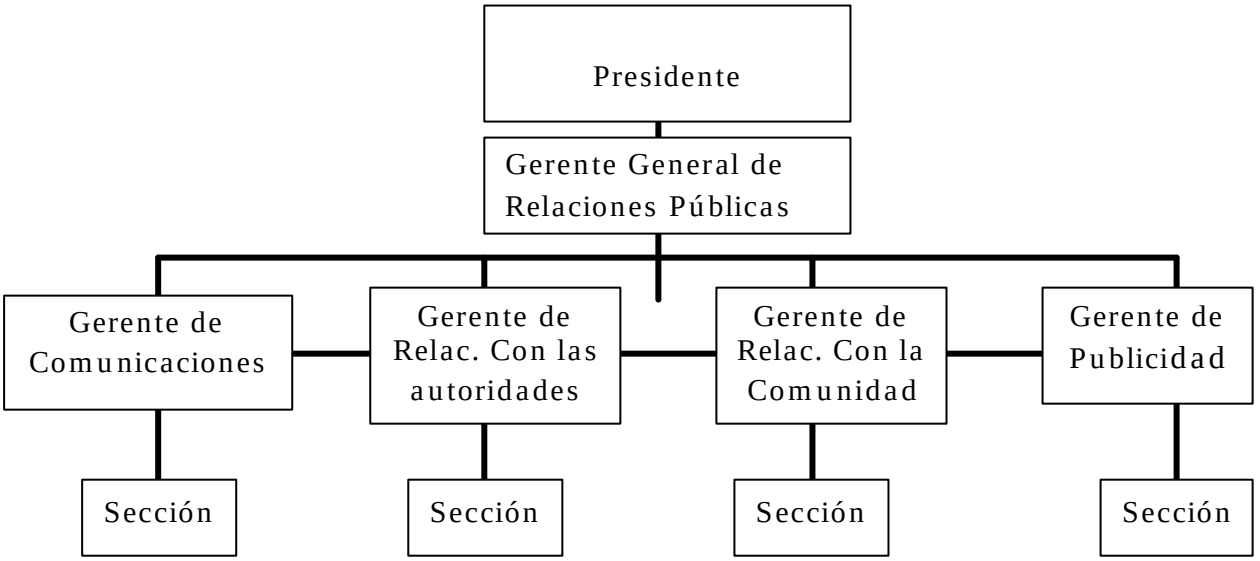
Más aún cuando hemos tomado opinión sobre algo, otorgamos a esa opinión el respaldo de nuestro amor propio. Cambiarla significa reconocer que, aunque no sea por nuestra culpa, nos hemos equivocado, o nos hemos dejado engañar. Subconscientemente no queremos variar de opinión.

65. Ubicación de las relaciones públicas en el organigrama empresarial

La dirección de Relaciones Públicas en el Organigrama de la Empresa.
La oficina de relaciones públicas tiene que constituir una entidad administrativa junto con los otros sectores de la entidad; conocer a fondo y en detalle toda la política y los planes de su empresa o repartición, generalmente ser su vocero e interpretar su política ante el público, obteniendo de éste simpatía y compresión. Promoverá así una imagen adecuada.

Para estos propósitos, hay toda clase de posibilidades en materia de organización del departamento de acuerdo al tamaño de la empresa.

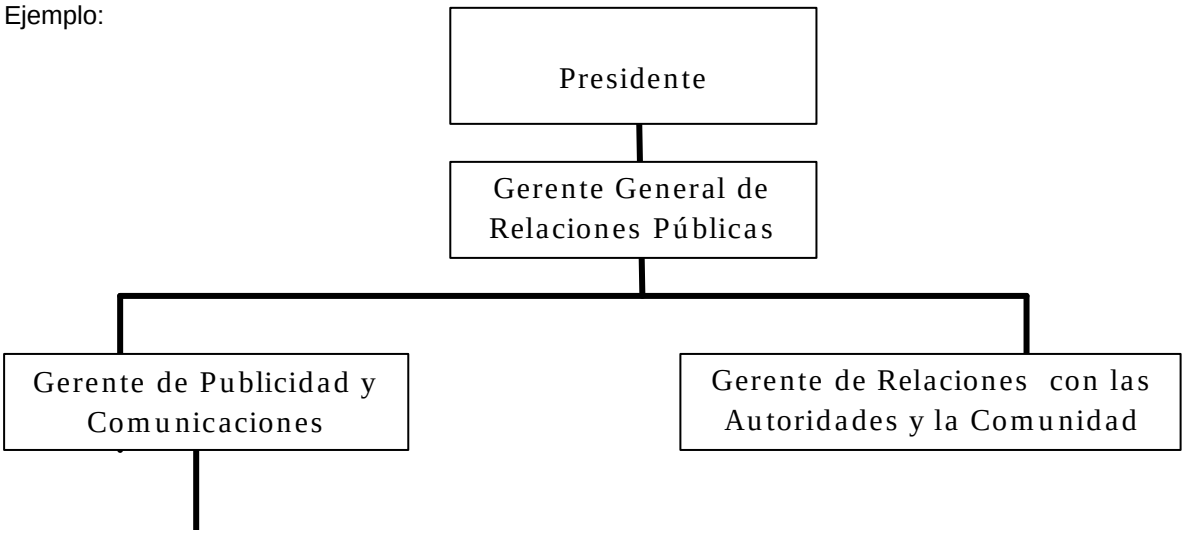
Si la empresa es grande, ejemplo: (esquema adaptable a la administración pública).

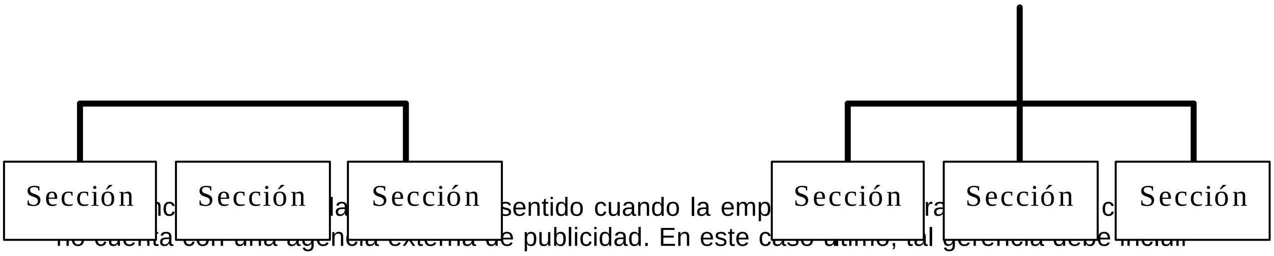


El esquema anterior se trata de lo siguiente: es decir, un gerente general, con cuatro gerentes que dependen de él y que ocupan las principales funciones de la oficina.

Aquí cabe señalar que si la empresa es de menor tamaño, es factible unificar las tareas por afinidades en dos gerencias en lugar de cuatro; o sea, la gerencia de publicidad y comunicaciones, por un lado, y por el otro la gerencia de Relaciones con las Autoridades y la Comunidad.

Ejemplo:





...nc... la ... sentido cuando la emp... ra ... c
no cuenta con una agencia externa de publicidad. En este caso último, tal gerencia debe incluir jefaturas que abarque las principales secciones que poseen las agencias. Ejemplo: (Dibujo y Arte; contactos con los medios y distribuidores; Estudios de marcados y Acción de competencia; Presupuesto y Cuentas Publicitarias).

El Director de Relaciones Públicas de una compañía u otra organización es casi siempre un funcionario del equipo que por lo general es responsable ante la autoridad más alta, el presidente, vicepresidente o gerente general. Se encuentra en una posición similar a la del asesor legal o financiero, o de otras personas que ofrecen sus servicios de expertos a cualquier persona de la compañía en donde se necesita más o puede obtenerse el mayor beneficio. El personal de relaciones públicas es responsable ante varios superiores para quienes realizan los trabajos en forma directa o indirecta de su equipo, como asistentes, especialistas y oficinistas.

El jefe de relaciones públicas es un intermediario que trata con ideas y que se ocupa de la comunicación informal, tanto descendente como ascendente. A diferencia de otros departamentos éstos están en contacto con todos los departamentos y saben algo sobre las personas. El trabajo de relaciones públicas circula a través de toda la organización y entrecruza los limites de autoridad.

Para los especialistas en relaciones públicas es muy importante entender cual es su lugar en la organización aunque en ocasiones esto sea confuso.

Se supone que el departamento de relaciones públicas es, sobre todo, experto en comunicaciones. El director de relaciones públicas puede ofrecer sugerencias en conexión con políticas de la compañía, pero solo el gerente de personal o sus supervisores tienen poder de decisión.

La necesidad de adecuación y entendimiento es una de las principales razones por las que las relaciones públicas deberán ser una función de alta jerarquía al nivel de departamentos de operaciones como el de ventas o de producción. Muchas ideas de relaciones públicas afectan a otros departamentos; muchas acciones de otros departamentos afectan la posición de relaciones públicas de una organización. Las relaciones públicas no pueden funcionar bien si se ignora lo que sucede en la propia compañía. No sólo es preciso conocer las decisiones sino también tener voz en la toma de las mismas.

Las firmas externas de relaciones públicas se contratan por varias razones, una de ellas es que porque la organización es demasiado pequeña como para emplear personal de relaciones públicas o para proporcionar conocimientos especiales como en relaciones públicas financieras, contactos con la prensa, etc.

Las firmas externas de relaciones públicas son más costosas que el personal interno, pero proporcionan ayuda especial cuando se necesita. Como son externas pueden ser más objetivas que el personal de relaciones públicas interno que se vuelve miembro del equipo.
Las buenas ideas de relaciones públicas también pueden originarse a nivel personal.

Los expertos en relaciones públicas deben ser capaces de transmitir comunicaciones tanto vertical como, ascendente o descendente, como horizontal.

Las relaciones públicas seguramente continuarán extendiéndose con rapidez en los años venideros.

A medida que aumenta la importancia de la interacción de los grupos humanos y se multiplican los medios de comunicación, el cambio está siempre presente, existiendo una necesidad de servicios de comunicación persuasiva.

66. Beneficios que aportan las relaciones publicas a las organizaciones

Numerosas y muy importantes son las aportaciones que las relaciones públicas pueden dar a las organizaciones tanto públicas como privadas, sean ellas de carácter comercial o no. Estos son algunos de los aspectos en que las relaciones públicas pueden actuar en forma decisiva en beneficio del éxito y del crecimiento de una organización.

Disminucion de los costos

La mayor eficiencia y eficacia en la producción o en la prestación de servicios está en relación directa con el grado de capacitación y de satisfacción de los recursos humanos de la empresa. Mediante una correcta política de relaciones públicas el personal se siente integrado a la institución y compenetrado de sus objetivos, creándose en los mismos un sentido de pertenencia que eleva en sumo grado la productividad, la calidad y la producción en la prestación del servicio.

Estimula la creatividad

Los directivos al considerar a los funcionarios como la más eficiente "fabrica" o "computadora" que puede ser estimulada para beneficio de la empresa, están poniendo al servicio del logro de los objetivos de la organización un potencial realmente inagotable y rico. Es labor del profesional de relaciones públicas crear el sistema interno adecuado para despertar la creatividad, reconocerla y recompensarla. Ningún gerente puede saber lo que está pasando en un sector o departamento mejor que quien está realizando el trabajo en ese punto.

Eleva el indice de ventas

El concepto de que goce una institución en el consenso social - lo que se conoce como imagen - es de primerísima importancia para, en primer lugar, asegurar su propia supervivencia y, luego su posterior desarrollo. Una buena imagen es considerada ampliamente superior a cualquier campaña publicitaria o de promoción. La relación es directa: a mejor imagen, mayor venta.

Permite mejores condiciones en la
obtencion de creditos

Desde luego, la palabra crédito proviene de "creedere" que significa confiar. Se confía más en una persona o empresa que disfrute de una imagen o reputación que concite la confianza del posible acreedor. Es indudable que la obtención de mejores condiciones crediticias está vinculada estrechamente a la imagen y prestigio de la entidad.

Hace posible la sobrevivencia y el desarrollo
de la organización

Los seres humanos fallecen por dos causas principales: las naturales, entre las que se incluyen las enfermedades, y, por causas violentas, o sea, los accidentes, que ponen fin a la vida de manera drástica.
De las mismas razones perecen las empresas o instituciones. El primer caso, muerte natural de las organizaciones, acece cuando debido al mal servicio que presta la clientela se aleja de ella y el índice de venta decae a tal punto que obliga al cierre del establecimiento. Se produce el óbito por pérdida de su fuerza vital, que en toda empresa, se origina por la concurrencia de clientes que con sus compras aportan para el sostenimiento y el crecimiento de la misma.

El segundo caso, la muerte violenta, sucede cuando el poder público, por medio de una disposición legal, dispone y ordena el cierre de la entidad, como sería el caso, muy común en los últimos tiempos, de privatización de empresas públicas.
Ambas formas de óbito tienen un denominador común: la opinión pública se volvió contraria a la entidad. En el caso que denominamos "muerte natural", la clientela gradualmente evita comprar los productos o servicios de la empresa en cuestión, debido al concepto negativo respecto a lo ofrecido por la misma. En cuanto a la "muerte violenta" comentada, igualmente, fue la opinión pública expresada a través de sus intérpretes y representantes - el gobierno, en un país democrático - quien dictó la disposición legal, ordenando el cierre del establecimiento.

67. La comunicacion de las relaciones publicas

Las Relaciones Públicas, han nacido como una necesidad de la vida de relación, para comunicarnos unos con otros.

La comunicación es fundamental en la existencia de la comunidad moderna porque hace nacer en ella la comprensión solidaria, la aceptación y el consentimiento. Es así como las Relaciones Públicas constituyen una actividad por medio de la cual, las empresas, las Asociaciones y los individuos, en igual forma los organismos gubernamentales buscan la comprensión y la colaboración de la comunidad a la que pertenecen.

Relaciones Públicas, es el esfuerzo consciente para estimular a las personas o influir en ellas por medio de las comunicaciones, para que juzguen favorablemente una organización la respeten, la apoyen y le presten ayuda en los momentos de confusión. En otras palabras son actividades de una Industria, Asociación. Corporación, Profesión, Gobierno u otra organización, para promover y sostener sanas y productivas relaciones con personas tales como consumidores, empleados o comerciantes y con el público en general, para así adaptarse al medio ambiente en beneficio de la sociedad.

Téngase presente, que la única forma de relacionarse los seres humanos entre si, es a través de la comunicación y que, por tanto, no pueden existir buenas relaciones públicas si no existen buenas comunicaciones.

El diálogo permanente

En la comunicación de Relaciones Públicas aún cuando fuere debidamente redactada, se utilizaran los canales adecuados para que surta los efectos deseados. Para que la comunicación a que nos referimos, cumpla a cabalidad su misión, debe recibirse del público al cual se dirige. En una palabra, la comunicación de relaciones públicas debe ser siempre dialogada o bilateral.
Pero, he aquí que el público al que se envía la comunicación puede ser numeroso y hasta contar con miles de integrantes. Es entonces cuando podrá formularse la pregunta de como mantener un dialogo con cada una de las personas que lo conforman. La respuesta a esa interrogante es que el dialogo debe establecerse con los líderes de opinión de dicho público.

Líderes de opinion

Se denominan lideres de opinión a aquellas personas que influyen sobre el modo de pensar y de actuar de los miembros de su grupo. Ejemplos clásicos de líderes de opinión son el dirigente político de una comunidad con referencia a sus correligionarios, el sacerdote etc., Es por medio de ellos que se puede dialogar con el público, por más numerosos que sean sus integrantes.

Cuando el liderazgo de opinión es ejercido por un grupo y no por una persona se llama elite. Ej. Conferencia Episcopal.

De modo que la conversación o dialogo con el público se puede realizar a través, o por medio de sus respectivos líderes o elites de opinión.

68. Comunicaciones discriminadas o personalizadas

El mensaje de RRPP debe ser elaborado teniendo en cuenta el interés y el nivel cultural del público al cual va dirigido, porque en caso contrario, para muchos puede resultar pueril y para otros sumamente elevados. A esta sintonización del mensaje con el interés y con el nivel cultural del público al cual va dirigido, es a lo que se denomina mensaje personalizado.

Diferencia con la personal

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

Prueba de efectividad de la comunicación

La manera cierta de saber si nuestra comunicación es bien comprendida es por medio de la respuesta recibida. Nótese que se dice por medio de la respuesta y no con la respuesta. Es decir, que para saber si la comunicación fue correcta, esta debe cerrar el círculo emisor - perceptor - emisor - No basta obtener una respuesta, pues ella puede estar desvinculada con la comunicación que lanzamos (lo cual nos pruebe que no fue bien comprendida) sino que por medio de la retroalimentación que a su vez nos llega podremos constatar la eficacia de la comunicación que hemos emitido.

Diferencias de la comunicación de relaciones publicas
con los de la publicidad y el periodismo

Tanto las RRPP, como la publicidad y el periodismo, utilizan la comunicación para el cumplimiento de sus objetivos, pero la de Relaciones Públicas tiene algunas características que la diferencia de otras Así:

La comunicación de Relaciones Publicas es dialogada, en tanto que las del periodismo son unilaterales. El Periodista da a conocer la noticia o el Publicitario trata de destacar un producto o servicio con elevar el índice de venta del mismo, mas no pretenden ambos recibir una comunicación de respuesta, que es fundamental en su proceso comunicacional.

El mensaje de Relaciones Públicas es personalizado, vale decir es elaborado especialmente para un determinado público teniendo en cuenta el interés y el nivel cultural de los integrantes del mismo. En tanto que el Periodismo o en Publicidad los mensajes son indiscriminados, igual para todos. La misma noticia o anuncio la ven o leen todos sin distingo.

La comunicación de Relaciones Publicas no puede ser pensada para un periodo determinado. Es indefinido en el tiempo, dado que su intención es dialogar con el público a objeto de hacerse apreciar por los mismos y llegar a concordar intereses para beneficio de ambas partes. Sin embargo, la comunicación periodística o publicitaria puede ser programada para un lapso determinado.

69.Relaciones publicas internas

Todo programa de relaciones públicas puede comenzar con los públicos internos de la organización, porque en caso opuesto se corre el riesgo de despertar expectativas en los públicos externos que, al concurrir a utilizar los servicios o adquirir los productos de la institución promotora de la referida campaña se verán defraudados por la ineficiente atención brindada por los funcionarios o dependientes insatisfechos y no debidamente capacitados y preparados para satisfacer dichas expectativas.

Grupos en la empresa

En toda empresa, dentro de su público interno, existen y se forman grupos de afinidad que es conveniente tenerlos en cuenta en el programa de relaciones públicas que se elabore. Dichos

grupos se constituyen por diversos motivos, tales como el sexo, el estado civil, el origen de nacimiento, el partido político al que pertenecen los trabajadores, etc.
La pregunta que surge de inmediato es si el profesional de relaciones públicas debe recomendar a la dirección de la organización que instaure una política que inhiba la formación y expresión de tales grupos en aras de la unidad e integración de la totalidad del personal, lo cual podría resultar beneficioso para la productividad de la empresa o, por el contrario, que la dirección empresaria permita la libre expresión de dichos grupos.
La respuesta al interrogante planteado está, evidentemente, en relación con el principio de que la empresa debe ser un medio para la autorrealización de todos y cada uno de sus integrantes y la de permitir la libre formación y actuación de los grupos que naturalmente surjan dentro de la entidad. Tal proceder se encamina a posibilitar a que los recursos humanos totales de la organización disfruten de la perspectiva necesaria para hacer realidad el citado "desideratum" de la realización plena de su personalidad. Es notorio que el rendimiento del personal está estrechamente anexado al íntimo sentimiento que éste tenga de que la empresa en la cual trabaja le permite hacer realidad sus aspiraciones y proyectos.

Comunicaciones formales e informales dentro de la empresa

Comunicaciones formales son aquellas originadas en la dirección y que llegan al personal siguiendo los canales establecidos en el organigrama.
En tanto que, comunicaciones informales son las que circulan entre los integrantes de la empresa sin conocerse con precisión su origen y sin seguir los canales estatuidos para el efecto.
A este tipo de comunicación se le suele conocer comúnmente como rumor. Corre de persona a persona, nadie se responsabiliza de su veracidad, pero, ella es recibida como verdad inconcusa. Es negativa para la organización porque crea un ambiente de tensión, expectativa y desasosiego entre los recursos humanos.
La mejor manera de disminuir lo más posible la existencia de comunicaciones de esta índole, es aumentando, proporcionalmente, la comunicación formal. Es decir, que entre la comunicación formal y la informal existe una relación inversamente proporcional; a menor cantidad de comunicaciones formales, corresponde mayor dosis de comunicación informal.

Comunicación programada y no programada

En todas las organizaciones, sean públicas o privadas, existen otras dos clases de comunicaciones, que las podemos denominar: programada y no programada.

La primera se refiere a la que es elaborada, planificada y emitida intencionalmente por la organización, como serian por ejemplo, los comunicados de prensa, la publicidad, etc., por medio de las cuales la empresa difunde en el público lo que quiere y desea transmitir.
La segunda - la no programada - es la que surge o emana de los trabajadores de la empresa y de los familiares de los mismos. Cada integrante del grupo laboral de la institución, expresa su opinión sobre la empresa, en primer término, a los integrantes de su familia, pero, además, al grupo de sus amistades.

Así, en un proceso de circularidad, se difunde en el medio social la opinión del trabajador con referencia a la empresa en la cual presta sus servicios.
Esta difusión de imagen de la empresa a través de sus propios trabajadores, evidentemente, no fue ni puede ser programada ni planificada, pero, sin embargo, tiene una gran importancia por el alto grado de credibilidad que despierta en el medio ambiente.

Efectivamente, quien escucha las expresiones de un trabajador sobre la institución en que labora, se ve fuertemente impedido a tomar como verdad cuanto éste manifiesta por la certeza que surge en su ánimo de que el que así se expresa sabe lo que dice en razón de ser dependiente en la empresa referenciada.

Si se comparan ambas comunicaciones en punto al grado de verosimilitud que suscitan, es indudable que ésta última, la no programada, supera con creces el índice de la primera. Con referencia a la programada, se dice que ella fue elaborada especialmente por la empresa y, por

tanto, es una comunicación interesada. Mientras que en el caso de la no programada, es emitida por personas que conocen la situación sobre la que hablan y, por ende, ejerce en el tercero que la recibe, un poder de convicción mucho mayor.

70. Medios para comunicar algo al personal

Comunicación se deriva del latín "comunnis", Común. Cuando nosotros comunicamos, estamos tratando de establecer "algo común" con alguien.
La comunicación es la interrelación a través de las palabras, cartas o medios similares e intercambios de pensamientos u opiniones.

La comunicación también puede ser no verbal. Ejemplo: el movimiento corporal, la expresión facial, la distancia física y la entonación.

Se puede afirmar que la comunicación no es un acto, en el sentido de que se trata de algo simple, sino que es un proceso complejo, que posee varias etapas o pasos. Efectivamente, supongamos una comunicación simple:
Preguntando al que está enfrente ¿Cómo te llamas?. Antes de formular esa pregunta tuvimos que formarnos en la mente la idea de lo que queríamos decir. Luego hallar los vocablos que expresaran nuestro pensamiento.
Después pronunciarlos o escribirlos, llegar a la vista o al oído de la persona, pasar de sus sentidos a la mente, descodificar el gráfico o sonido que le llegó, y, por último, captar o no nuestro mensaje, según que entendiera o no nuestro idioma.

Es conveniente tener presente esa aclaración previa al entrar al estudio de este tema, pues es preciso recordar las dificultades que en cualquier etapa del referido proceso comunicacional pueden surgir, haciendo fracasar el mejor concebido plan o programa.

Téngase presente que la única forma de relacionarse los seres humanos entre sí es a través de la comunicación y que, por tanto, no pueden existir buenas relaciones públicas si no existe buena comunicación.
Son los medios que utilizan las empresas
para cursar mensajes al personal

- **Tablero:** Por este medio se puede comunicar al personal noticias de interés general, que deben ser breves y concisas. El tablero debe ser colocado en un lugar que frecuenten los trabajadores, tal como por ejemplo, al lado del reloj marcador, la cantina, etc.

- **Sistema de altoparlantes:** Se utilizará para transmitir mensajes urgentes y breves. Puede usarse, a veces, para que la voz del propio gerente general o máxima autoridad empresaria, pueda llegar directamente a los funcionarios. Se lo empleará para comunicaciones breves y sencillas.

- **Circulares:** Es conveniente para la comunicación de noticias no urgentes, debido a que tienen que ser redactadas y repartidas, lo cual insume cierto tiempo. Es útil para hacer conocer un reglamento o una comunicación algo complicada o que deba ser agendada.

- **Volantes en el sobre de paga:** Para comunicaciones que no tengan el carácter de urgentes y que se quiere asegurar que sean conocidas por todos.

- **Cartas personales:** Es la adecuada para hacer llegar felicitaciones, ascensos, condolencias, etc.- Debe tenerse en cuenta que los ascensos, a más de comunicarse en forma verbal, deben asimismo, expresarse por escrito, porque el subordinado deseará quedarse con una constancia para su propio curriculum. Se recomienda publicarlas también en el tablero como un estímulo al ascendido.

- **Publicaciones de la empresa:** Es la revista o periódico editado por la empresa. Se insertarán en él artículos referentes a nuevos métodos y productos, figuración en los rankings, campañas programadas, ascensos habidos, fotografías de acontecimientos, cumpleaños, casamientos, etc.

Los diversos medios de comunicación
y su grado de absorción

El grado de absorción de un medio de comunicación está en relación directa con el poder de atracción de la atención del perceptor, no permitiendo o, por lo menos dificultándole, la realización de otra tarea al mismo tiempo. Así se tiene que los medios auditivos son poco absorbentes, por lo que se puede estar escuchándolos y al mismo tiempo realizar otra labor.
Por ejemplo: es posible escuchar la radio y estar conduciendo un vehículo o manejando una máquina, lo cual, en cierto modo, es un punto positivo que se le puede anotar, ya que no interfiere en el desarrollo normal de las actividades. Pero a su vez, dicha comunicación no queda sometida a la voluntad del receptor, por lo que éste debe esperar a que el emisor repita el mensaje, en el caso de que no haya entendido correctamente.

Los medios visuales, por su lado, son bastante más absorbentes que los auditivos, pues no permiten la realización de otras actividades mientras se los está percibiendo. Así, no se puede conducir un automóvil mientras se está leyendo un periódico. Pero, tienen en su beneficio que ellos quedan sometidos a la voluntad del receptor, debido a que éste puede volver a mirarlos cuando le plazca o dejar su recepción para más tarde e inclusive, teniéndolo a la vista, puede retransmitirlo exactamente o consultar su texto con otro, todo librado a su voluntad.

Por otra parte, los medios audiovisuales, son extraordinariamente absorbentes, atraen con fuerza nuestra atención no permitiéndonos la ejecución de labor alguna mientras estamos recibiendo su emisión. Por este motivo, es el más recomendado para la transmisión de mensajes que conllevan tina prédica o para la enseñanza, debido, precisamente, a su alto grado de absorción. Como inconveniente del mismo, se puede anotar que no queda sometida a la voluntad del receptor, y éste tendrá que esperar a que el emisor lance un nuevo mensaje.
Lo expuesto precedentemente debe ser tenido en cuenta muy especialmente en relación con las comunicaciones dirigidas al personal para lograr efectivamente el propósito perseguido.

Reuniones con el personal

Para lograr una buena relación con el personal será necesario un aprovechamiento racional de los recursos de que se dispone y, en especial, del elemento humano que interviene.
La adquisición de equipos y materiales y la elaboración de planes de acción dejarán de tener efectividad, si no se considera en su verdadero valor la intervención del factor humano como protagonista de la organización.
El éxito de cualquiera de ellas depende de la cooperación que recibe de las personas vinculadas, ya que la médula constituye el hombre.
Las normas generales de toda organización, sean comerciales, industriales, públicas o privadas, están reguladas en materia de personal en tres factores:

- La equidad de los procedimientos.
- La oportunidad de que todas puedan aspirar a un futuro mejor.
- El trato humano y el reconocimiento de los valores morales e intelectuales.

Para alcanzar esa finalidad es necesario reconocer la importancia del elemento humano y de su grupo actuante prestando constante atención a las relaciones con el personal.
La administración moderna de personal se orienta fundamentalmente según los siguientes objetivos básicos:

- Crear y mantener un adecuado sistema de relaciones de trabajo con el personal.
- Mantener la elevada moral en los grupos de trabajo.
- Descubrir y ubicar al personal competente en funciones de jerarquía.
- Desarrollar un sistema de méritos.
- Aumentar la eficacia que se reflejará en un mejor servicio a la comunidad.
- Clasificación de cargos y sistema de remuneraciones.
- Adiestramiento del personal.
- Seguridad física y asistencia social, etc.

Los primeros días provocarán en la persona que se incorpora a una organización de cualquier naturaleza, una sensación de inseguridad, para ello la atención al nuevo personal son dos:

Hacer que el nuevo trabajador se familiarice con el medio que se actuará.
Instruirlo con respecto a la política de organización y los fundamentos de la estructura.

El programa para lograr esas finalidades debe
encararse en dos etapas

Primera etapa: un representante de la dirección de personal puede realizar una reunión informativa con el nuevo trabajador en el día de su ingreso, haciéndole saber:

- Historia de la empresa, sus productos y operaciones.
- Objetivos inmediatos.
- Cuadro de organización.
- Disposiciones y reglamentos referentes.
- Servicios sociales disponibles.
- Posibilidades de capacitación, programa de entrenamiento, sistema de sugerencias.

Segunda etapa: concluida la entrevista informativa, la etapa que sigue cronológicamente es la introducción al lugar de trabajo.

Para llevar a cabo una reunión del personal se recomienda cumplir determinadas instancias a fin de que ellas sean lo más fructíferas posibles.

Estas instancias son las siguientes

Elección del lugar y momento oportuno. No se pueden mencionar lugares y momentos como los más adecuados, pues éstos varían según la empresa de que se trate y de las labores que el grupo en cuestión realice.

Es conveniente el lugar, el más cómodo alcanzable y un horario que no interrumpa trabajos que requieran continuidad, concentración o que deban ser cumplidos en cierto tiempo determinado.

Expresar sin muchos rodeos el motivo de la reunión. Se evitará así crear un ambiente de tensión y de comentarios sobre el real motivo de la misma.

Formular preguntas a los presentes sobre lo que se expuso a objeto de verificar si la comunicación fue bien comprendida, procediendo en la misma forma que cuando se da una orden.

Permitir y sobre todo estimular la formulación de preguntas, y si alguna de ellas no esté en condiciones de poder ser contestada en ese momento, dígase así y prométase darla más adelante. Nunca dar respuestas falsas con el sólo objeto dilatorio. Le hará perder autoridad.

Crear en una reunión un ambiente informal. La tensión no es favorable a una buena comunicación.

Mantener el control de la reunión. No se olvide que fue usted quien la convocó.

71. Conflicto en las relaciones sociales

¿cómo se soluciona un conflicto?

Existen dos interpretaciones sobre la apreciación del conflicto en las relaciones sociales.
Una de estas corrientes considera al conflicto como un elemento positivo de la dinámica social.
La otra corriente la toma como elemento "negativo" de la estructura de la sociedad y la dinámica social.

Según Pearson (corriente negativa). El conflicto es antifuncional, desintegrador y destructor, y

los elementos para descubrirlo se basan en el problema de tensión, todo conflicto origina tensiones que desembocan en violencia y/o agresividad.
Según Simmel (corriente positiva). El conflicto es una forma de socialización, es decir, que sin conflictos no podrá existir la socialización del hombre.
Se conocen en la teoría tres formas de solucionar un conflicto. Ellas son:

- **El argumento de la fuerza**: el más fuerte se impone al más débil. Es un método brutal y salvaje pero que, lastimosamente, se sigue utilizando en algunas empresas en las que el superior impone al subordinado su poder.

- **La transacción o concesión:** la transacción es un acto por el cual las partes en litigio se hacen concesiones mutuas a objeto de poner fin al mismo. Se la suele denominar la solución "civilizada".

- **La integración:** es el procedimiento en el cual los afectados toman en consideración, como más importantes, los intereses comunes antes que los puntos en disputa.

Como debe darse una orden

Para dar correctamente una orden deben tenerse en cuenta varios requisitos:

Debe utilizarse un lenguaje apropiado al receptor, aquí tenemos que recordar que no basta elaborar un mensaje en concordancia con la gramática y el diccionario para que nuestro interlocutor nos entienda correctamente. El vocabulario utilizado debe sintonizarse con el nivel cultural del subordinado o a quien se dirige la orden.

Debe preguntarse al subordinado a objeto de comprobar si la orden fue bien comprendida. Nótese que se habla de preguntas indirectas, tales como indagarle sobre qué elemento llevará para cumplir con lo que se le ordenó hacer. Nunca se debe preguntar si entendió la orden, porque en la generalidad de los casos contestará que sí, que la comprendió. Tampoco se recomienda utilizar el sistema de hacerle repetir la orden, debido a que cualquiera puede repetir una palabra o frase sin comprender en absoluto su significado.
Debe explicarse qué se pretende obtener con la orden dada. Cuál es su objetivo o fin. Con este proceder serán varias las ventajas que podrán lograrse:

El subordinado se sentirá motivado, en razón que su superior le explica el motivo de la orden y qué pretende obtener con su cumplimiento. El halago hará que se cumpla la orden con más voluntad.

Es un medio de aprendizaje, pues el que recibe la orden al ser explicado del motivo de la misma, comprende la situación y lo que debe hacerse en torno a ella.

Muchas veces suele ocurrir que cuando el subordinado se dispone a cumplir lo mandado se encuentra con que la situación real es diferente a la prevista por el superior. Para casos como el descripto, es que resulta altamente conveniente que se explique al comisionado qué es lo que se pretende obtener con las instrucciones que se le imparte.

Éste, conociendo las intenciones del superior, puede, por iniciativa propia, adoptar las órdenes al caso que se presente, dando, así, cumplimiento de la mejor manera posible al mandato. En caso contrario, podría volver y aducir que no pudo cumplir con lo ordenado en razón de que el caso no se ajustaba a lo previsto por el mandante, sirviéndole lo indicado como excusa para sabotear las intenciones del superior.

Utilizar el tono conveniente, no significa que debe darse la orden con un determinado tono de voz, porque, a veces, inclusive, se la puede impartir a gritos, dada la circunstancia debe encontrarse en un lugar con mucho ruido o interferencias. Lo que se quiere significar con este concepto es que el superior no debe herir la personalidad del subordinado al emitir una determinada orden.

Como se solucionan las quejas

Una queja es manifestar el dolor o la pena que se siente. Resentimiento, enojo.
Las quejas deben ser consideradas como pequeñas lucecillas rojas que se encienden en el gran tablero de la dirección empresaria, nunca, por más que porcentualmente sea ínfima la cantidad de quejas recibidas, deben ser desdeñadas o no consideradas, las quejas, si son atendidas a tiempo y debidamente, pueden evitar a la organización cuantiosas pérdidas, algunas de elles de difícil recuperación, como la mala imagen que se haya ido proyectando como consecuencia de no tenerlas en cuenta.
Estudios realizados por entidades internacionales han mostrado que de cien personas o clientes que tenían motivos para presentar quejas, sólo tres las hicieron. Esto nos enseña que por cada queja recibida, existen otras noventa y siete que no han llegado hasta nosotros. La mayoría de los clientes no hacen reclamos, sencillamente se retiran y dejan de comprar o utilizar los servicios de la entidad. Lo apuntado es razón más que suficiente para inducirnos a prestar atención a las quejas.
Para el estudio de la solución de las quejas, éstas pueden clasificarse en:

- **El que presenta la queja tiene razón**: En este supuesto, se le debe reconocer al quejoso lo que reclama, sin evasivas ni retaceos y menos aún, tratar de negociar su solución en una palabra, decirle sin embagues que tiene razón. Pero, con observar esta conducta no basta. Acto seguido, se le debe explicar, lo más claramente posible, que pasos se darán para solucionar su queja. Si se puede, hacerle entrega de inmediato lo reclamado. En caso contrario, mencionarle precisa y acabadamente lo que se hará para dar satisfacción a su requerimiento.

- **El que se queja no tiene la razón:** La mayor parte de éstas se originan en una falta de conocimiento adecuado del cliente. De ahí que se las debe escuchar atentamente y luego, repetirlas en forma resumida, para confirmar con el propio cliente si las atendimos bien y para demostrarle que le hemos prestado atención. El siguiente paso es contestarlas con el conocimiento que tengamos de los productos o servicios que ofrecemos a la venta. Nunca debemos discutir con él o humillarlo por su defectuoso conocimiento de los mismos. En la generalidad de tales emergencias el recurrente reconocerá su error, pedirá disculpas y saldrá satisfecho de la atención que se le prestó.

Sin embargo, excepcionalmente algunas personas - clientes o personal de la empresa - a pesar de todas las explicaciones y pruebas aportadas en demostración de su error, siguen insistiendo en sus reclamos. En esta hipótesis se recomienda recurrir al testimonio de algún experto, si se tratara de un cliente y al de compañeros de trabajo, si se refiera a un personal del establecimiento. Si agotadas las explicaciones y pruebas para refutar la queja y su exponente se mantuviera en su reclamo, no es recomendable dar por terminada la cuestión y clausurar la entrevista, porque en tal caso sólo se conseguiría reforzar en su creencia al quejoso y crear en ánimo de los miembros de su grupo o amistades el convencimiento de la razonabilidad de lo aducido por éste.

72. Relaciones públicas externas

Los públicos externos son grupos sociales con intereses determinados que nuclean a sus miembros entre sí y que no presentan mucha atención a la organización a menos que ocurra algo en la organización que los atraiga.

Se puede afirmar:

I. Que son numerosos. En efecto, los grupos sociales afines existentes en una sociedad no pueden caber en un listado, dado su gran número.

II. La importancia de los mismos es variable y relativa para cada entidad. Según sea el ramo a que se dedica la empresa y los productos o servicios que lanza al mercado, algunos grupos sociales determinados, tendrán mayor o menor trascendencia para la entidad de que se trata.

III. En la redacción de un plan de relaciones públicas, conviene elaborar una lista, por

orden de importancia, de los cinco o seis públicos con los cuales inicialmente se va a trabajar, en razón que no es recomendable comenzar la labor con una cantidad de públicos externos a los que, por su número, no se los podrá atender debidamente.

Lideres de opinión y de elites

Entre la gran cantidad de públicos externos se pueden citar muchos como ejemplo:

- A Estos lideres de opinión pueden ser sacerdotes, políticos, los consumidores expertos, los columnistas de periódicos, los presentadores de televisión y otros.
- Pueden construir un público de gran valor pero si están mal informados será negativo para la organización.
- Ejemplos de elites serían: la asociación de empleados en una industria el grupo de comisión parroquial en un pueblo o el club de Leones; en una comunidad donde son respetados y creíbles.
- Construyen al igual que de los de opinión a personas que influyen en las opiniones de otras, con la diferencia que los de opinión son personas que individualmente actúan y las elites son grupos de personas que conjuntamente actúan sobre la opinión de los demás.

Relevamiento del estado de opinión
de los públicos

En el Relevamiento de estado de opinión de los públicos se debe realizar una serie de investigaciones tendientes al conocimiento del estado de opinión público imperante en cada uno de los públicos que se halla escogido con anterioridad. Este conocimiento se logra por medio de procedimientos técnicos y científicos adecuados, es decir, la propuesta de un plan que se elabore puede resultar un total fracaso. Sería algo como que un médico emitiera su receta sin recurrir previamente a los modernos medios científicos de apuntalamiento de un diagnostico, es decir sin el apoyo de análisis, radiografías y tomografías etc.

Hoy en día las ciencias sociales nos provee de todo, una gama de métodos para el conocimiento del estado de opinión público entre los cuales podemos mencionar:

- La observación
- El muestreo
- La entrevista
- La encuesta
- Otros métodos de recolectar información
- Evaluación de la información
- Procedencia de la información
- Prioridad

- **La observación:** Por ella adquirimos información a través del sentido de la vista; vale decir, que por este órgano recogemos información referente al comportamiento social. La mayor parte de los conocimientos que las personas tienen de las relaciones sociales, dimanan de la observación personal que pudo realizar. Este método puede subdividirse en dos.

- **Simple o no planeada:** Es aquella en la que adquirimos conocimientos de la realidad social por medio de las situaciones en las que hemos sido testigos o protagonistas, pero, en las que ellas no estuvieron cotejadas o comparadas con las llevadas por otros observadores ni tampoco basadas en puntos determinados que debían ser anotados.

El ejemplo típico de esta clase de observaciones son las efectuadas por los turistas, los cuales, sin un plan determinado de recolección de datos específicos, sin embargo, forman su propio bagaje de conocimientos de una determinada sociedad. No es lo que podría denominarse un método científico, pero, es una de las maneras de adquirir informaciones referentes a una realidad social.

- **Sistemática o planeada:** Existe cuando el observador tiene precisados perfectamente los puntos a los que quiere dirigir su observación, se aplican controles regulando la situación

en sí, empleando categorías precisas o sirviéndose de programas.

Y otros instrumentos estandarizados tanto para la realización de la observación como para llevar los registros de las mismas.

Las dos categorías de observación mencionadas mas arriba, pueden a su vez, subdividirse en participantes y no participantes. La observación participante tiene lugar cuando el observador se disfraza o mimetiza como uno más del grupo de tal forma que sus integrantes no ase den cuenta que están siendo observados.

La gran ventaja que ofrece este medio, es que el grupo observado no cambia su comportamiento, en razón, precisamente, de que ignora que es observado, pero, la contrapartida, radica en que el observador puede ser influido en su actividad por el propio grupo objetivo.

La observación no participante es la llevada a cabo por alguien que se introduce en un grupo sin intentar o sin poder disimular su presencia, como sería el caso de una persona mayor que deseara observar el comportamiento de los grupos estudiantiles secundarios. Como ventaja de este procedimiento se puede anotar que la observación resulta más objetiva, pero, en contraposición debe señalarse que el grupo observado puede no ser ya natural en su comportamiento porque se sabe que es observado

- **El muestreo:** Otro de los métodos frecuentemente utilizados para la recolección de información sobre el estado de la opinión pública es el muestreo, que consiste en la toma de una pequeña muestra o la representación de un todo mayor. En realidad, el muestreo no es propiamente

Un método para recoger información, sino un procedimiento previo para reducir un universo muy extenso a una muestra más reducida sobre la que se aplicará, ahora sí, un método de recolectar información, como serían, por ejemplo: la encuesta o la entrevista. Es decir, con el muestreo no se formulan preguntas, que es la forma típica de reunir información sobre el estado de la opinión pública. Con el muestreo solo se establece, en número reducido, a quienes se formularán las preguntas.

Los requisitos para un buen muestreo son: las muestras tomadas deben ser:
"Representativas" y "adecuadas". Las muestras tomadas deben ser representativas del universo elegido; y, además, deben ser adecuadas a la investigación del problema cuya solución se trata de hallar, es decir, cuando la magnitud suficiente para que permita confiar en la estabilidad de sus características.

Las técnicas complementarias que se pueden usar para completar la constitución de la muestra, son el muestreo al azar, y el muestreo estratificado. El primero es la selección de unidades que hayan de incluirse en la muestra se hace al azar; es decir, la que se obtiene de tal manera que, desde todos los puntos de vista, no se tiene motivo alguno para creer que se habrá de producir alguna propensión o tendencia. Mientras que el muestreo estratificado, dentro de cada una de las estratificaciones del universo, se toma al azar las unidades que compondrán la muestra. Deberá establecerse y definirse bien previamente todos los sectores o estratos de que está compuesto el grupo social que será tomado como universo y, luego, las unidades serán tomadas al azar.

- **La entrevista:** La entrevista no es simplemente una conversación, sino una seudo conversación, pues debe tener el calor y el intercambio de personalidades propias de la conversación, pero con las líneas orientadas de una investigación científica.

En determinados casos el entrevistador garantizará al entrevistado que las respuestas se mantendrán reservadas. Ofrece la ventaja de un conocimiento con mayor profundidad que la

encuesta, pues a la comunicación se une la observación personal.

- **La encuesta:** La encuesta es bastante parecida a la entrevista, solo que en el caso de la encuesta el entrevistado contesta por escrito. Puede ser realizada personalmente o por correo. Las respuestas pueden ser escritas por el encuestado o por el encuestador.

Si el conjunto de preguntas al dirigirse se hayan estructuradas de tal forma que solo permitirán dos o más respuestas alternativas, denominase **lista.**
Por ejemplo ¿Es usted Paraguayo? Sí..... No.....

Si, por el contrario, permite al contestar una amplia gama de respuestas, es llamada guía de entrevista. Por ejemplo: ¿Qué opina del divorcio?.

La gran ventaja de la guía de entrevista es que permite conocer más profundamente la personalidad del entrevistado, pero, resulta más difícil su tabulación. En tanto que con la lista de encuesta no se adquiere un conocimiento muy profundo del encuestado, pero, resulta, mucho más fácil su tabulación. Por ello, es recomendable completar el trabajo de encuesta con algunas entrevistas, cuyos sujetos serán nuevamente obtenidos del universo de encuestados por medio de un muestreo.

Otros medios de recolectar información

- **Archivo:** Bien organizado de modo a obtener la información deseada en pocos instantes.

- **Carpetas de recortes:** De noticias sobre nuestra entidad o sobre la competencia lo que nos permitirá hacer comparaciones, tanto respecto a las noticias periodísticas aparecidas como en la publicidad.

- **Archivos de antecedentes de nuestra empresa:** Con estadísticas, fechas importantes, inauguraciones, fotografías, discurso pronunciado, etc.

- **Agenda de VIP´S:** Es un listado de personas importantes, con sus direcciones, teléfonos, etc. sugerimos la anotación en orden alfabético por entidad o institución y no por orden de personas, porque en el caso de necesitarlos, es más fácil ubicarías por la entidad o empresa a que pertenece.

- **Jurado de ideas:** Consiste en aprovechar las conversaciones con amigos, asociados o personalidades para pedirles su opinión sincera a cerca de nuestra organización.

- **Evaluación de la información:** El siguiente paso en la redacción de relaciones públicas es la evaluación de la información recogida, vale decir la clasificación, selección, comparación y tabulación de los datos obtenidos.

Como el cúmulo de datos puede ser grande y, frecuentemente, pueden llegar a nuestra mesa de trabajo en forma desordenada, es conveniente iniciar el trabajo, con un buen proceso de clasificación. Una de las formas de clasificar consiste en distribuir la información, primeramente en dos grandes grupos: los referentes a los públicos internos y las vinculadas a los públicos externos. Luego, se pasa a la subclasificación que es la operación por medio de la cual los datos se ubican según sean los públicos a que se refieren dentro de las clasificaciones generales de internos y externos. Así, dentro de la clasificación general público interno se tiene los siguientes públicos: accionistas, directores, ejecutivos, funcionarios y empleados, de tal modo que los datos recogidos deben ser adjudicados dentro de la clasificación general "Público Interno", según corresponda, a uno de los públicos mencionados, al cual directamente se refieran.

Terminada la etapa de clasificación se pasa a la de evaluación que es la labor de análisis de las respuestas obtenidas en la fase previa de recolección de informaciones. En esta etapa se

discriminan las respuestas según expresen una opinión positiva o negativa respecto a nuestra organización, o que, sencillamente, digan que no la conocen.

Otro punto importante al elaborar la evaluación, es la procedencia de la información. Muchas de ellas deben ser dejadas de lado por carecer de méritos que acrediten su confianza, en tanto que otras, aunque numéricamente pocas, serán tenidas muy en cuenta por provenir de una fuente de gran responsabilidad. Sobre el tema, podemos mencionar dos principios que debemos recordar, que es la procedencia de la información y la prioridad de los mismos.

- **Procedencia de la información**: La fuente de la información merece confianza. El proporcionante tendría o no el interés oculto en distorsionar la información.

- **Prioridad:** No todas las informaciones tienen la misma importancia para la elaboración del plan de relaciones públicas. Se debe establecer un orden de prelación entre las mismas a fin de que algunas sean tenidas en cuenta de inmediato y otras recién al ampliarse el ámbito de la programación inicial.

Por último, en la evaluación a la que nos estamos refiriendo, podríamos encontrar informaciones urgentes e importantes, aparentemente en coalición. Siempre se priorizarán a las urgentes en detrimento de las importantes.

73. Relaciones públicas internacionales

Las relaciones publicas internacionales tienen un origen muy remoto, pues estas empezaron a existir desde el momento en que reyes y emperadores comenzaron a enviar emisarios y representantes a tierras extranjeras. Pero tal tipo de relaciones no solo se dio en el ámbito que pudiéramos llamar "oficial", sino también en el privado. Los fenicios y griegos, solo para hablar del mundo occidental, en la antiguedad, gracias a "factores", a quienes hoy podríamos denominar "gerentes de sucursales y agencias", llevaban a cabo ciertas acciones de relaciones publicas en sus "factorías", diseminadas por todo el orbe conocido entonces. La iglesia católica durante los primeros años de su existencia hizo uso así mismo de ciertos métodos hasta ahora utilizados para la difusión de su doctrina son comunidades de creyentes.

Concepto

Se denomina relaciones publicas internacionales de la especie que se aplica a dos o más países. Azar difícil en esta labor ya que no solo los públicos varían de uno a otro país, sino también los métodos de comunicación, y la psicología social. El enfoque filosófico puede resultar hasta diametralmente opuesto al del propio país. Se requiere una formación sólida de política internacional, socio-economica antropología cultural a de que el programa elaborado no resulte contraproducente a los designos que se tuvieron en consideración cuando se lo instituyo.

Instituciones que la utilizan

En la actualidad son varias las organizaciones e instituciones que hacen uso de las Relaciones Públicas Internacionales. Entre ellas las que con más frecuencia las utilizan se pueden mencionar.

I. El estado, por medio de su correspondiente Ministerio de Relaciones Exteriores, uno de cuyos objetivos básicos en la proyección de la imagen positiva del país al exterior.

- Entidades internacionales sin fines de lucro, como, Naciones Unidas, la O.E.A., que buscan concitar el apoyo de los pueblos de las diversas naciones que integran sus respectivas ámbitos de capacitación.

- Las iglesias, que intentan propagar sus doctrina deben, igualmente, ganarse la opinión pública de las comunidades en las que ejecutan su que hacer de capacitación.

- Las empresas multinacionales, también utilizan las Relaciones Públicas Internacionales.

74. Diversos métodos

Centralizado

El método centralizado es utilizado por el estado utilizado en el Ministerio de Relaciones Exteriores, pues el programa es elaborado en la central, o sea, dentro del Ministerio de Relaciones Exteriores y es llevado a la práctica por funcionarios salidos de la misma repartición. Tiene la ventaja de poseer unidad orgánica en la concepción del plan, pero su desventaja se halla en que muchas veces no existe concordancia entre los funcionarios cuyo cargo corre la concreción del plan y el medio social en que se desenvuelven. Diversas razones pueden confluir para que ello acontezca, tales como idioma, costumbres, psicología, organización, política enfoques filosóficos y hasta opuestos.

Descentralizado

El método descentralizado es utilizado por las empresas multinacionales, debido a que el plan es elaborado en la matriz y es aplicado o llevado a la practica en cada país o medio de agentes locales contratados en las diferentes subsidiarias. Este método exhibe la ventaja de poseer unidad en sus lineamentos generales a lo que se agrega la de que, siendo locales los agentes, estos están insertos en la sociedad de que se trata y por lo tanto, conocen mejor su psicología y el medio ambiente receptor, para el alcance de los objetivos interesados.

75. Código de etica internacional de relaciones publicas

Codigo de atenas

Dictado el 11 de mayo de 1965 por el Centro Europeo De Relaciones Públicas.

Debe esforzarse

I. En contribuir a la realización de las condiciones morales y culturales que permitirán al hombre de los derechos imprescriptibles que están reconocidos por la declaración universal de los derechos del hombre.

II. En crear las estructuras y los canales de comunicación que, al favorecer la libre circulación de las informaciones esenciales, permitirán a cada miembro de cada grupo sentirse informado, involucrado, responsable y solidario.

III. En comportarse en todas las circunstancias de manera que le permita merecer y obtener la confianza de aquellos en quienes el se encuentre en contacto.

IV. En tener en cuenta que por el carácter publico de su profesión, incluso su comportamiento privado tendrá repercusión sobre los juicios vertidos sobre la profesión en su conjunto.

Debe dedicarse

V. A respetar, en el ejercicio de su profesión, los principios y las reglas morales de la declaración universal de los derechos del hombre.

VI. A respetar y salvaguardar la dignidad de la persona humana y a reconocer a cada individuo el derecho de formarse su propio juicio.

VII. A crear las condiciones morales, psicológicas e intelectuales del verdadero diálogo y a reconocer el derecho de las diversas partes a exponer su caso y a expresar su punto de vista.

VIII. A obrar en todas la circunstancias teniendo en cuenta los intereses respectivos de cada parte: los de la organización que utiliza sus servicios así como de los públicos involucrados.

IX. A respetar sus promesas y sus compromisos, que deben ser siempre formulado en términos que no se presten a ninguna confusión, y obrar honrada y lealmente en todas las ocasiones a fin de mantener la confianza de sus clientes o empleadores presente pasados, y del conjunto de los públicos involucrados por sus acciones.

Debe prohibirse a si mismo

X. Subordinar la verdad a otros imperativos

XI. Difundir informaciones que no se apoyen sobre hechos controlados y controlables.

XII. Prestar su concurso a toda empresa o a toda acción que pueda atar a la moral, honradez, dignidad o integridad de la persona humana,

XIII. Utilizar cualesquiera métodos, medios o técnicas de manipulación para crear motivaciones inconscientes, que al privar al individuo de su libre albedrío, no lo obligará a responder de sus actos.

76. La prensa como público

"La prensa" incluye periódicos de todos los tamaños y tipos, estaciones de radio y televisión, revistas en general y publicaciones comerciales. Todos ellos sirven de porteros que abren las puertas a un mayor contacto con el público a través de estos medios. Sin embargo, el personal de la prensa constituye en sí un público importante cuya comprensión y buena voluntad, independiente de su posición, valen la pena cultivar.

Es erróneo pensar que la prensa es un grupo peculiar que exige un tratamiento especial. Son personas como nosotros que también "viven del pan". Muestran una amplia gama de características, al igual que nosotros, que van desde la posición conservadora de muchos editores hasta el extremo liberalismo de algunos jóvenes periodistas.

Sin embargo, la naturaleza de su profesión les da algunos toques o inclinaciones especiales. Comúnmente, la prensa ejerce una tremenda influencia sobre la opinión pública y las palabras de algún redactor de noticias pueden afectar la vida de un proyecto u organización. Las malas reseñas significan la muerte de una obra o libro, y la falta de publicidad evita que el público se interese por una buena causa. Este poder puede corromperse de diversas maneras. Al mismo tiempo, los periódicos y revistas necesitan el apoyo financiero de los anunciantes. Esta interdependencia ha tentado tanto a quienes anuncian como los periodistas a ejercer presiones o hacer favores a través de medios un tanto cuestionables. No obstante, la presión es casi siempre un error y la rechazan tanto la prensa como el público. La mayoría de los periódicos pueden permitirse ser independientes y valoran la libertad tradicional de prensa. A la larga el público reconoce una presentación parcial de noticias o causas. Los especialistas en relaciones públicas que deseen introducir material en la prensa deben evitar la presión insensata de la misma manera que evitan el chantaje o el soborno. La mayor política es la honestidad en relatos directos que tengan un genuino valor noticioso sobre un buen producto.

Como grupo, la gente de la prensa es inteligente, no solo bien educada sino también bien informada a través de la lectura y la experiencia. Aprecia las explicaciones directas y bien formuladas, ya que es experta en la exposición concisa y por lo general tiene presiones de tiempo. Su contacto con muchas personas y campañas políticas la hace un poco cínica sobre los motivos de las personas. Su ansiedad por "obtener la noticia" la lleva a cometer faltas de tacto y a ser insensible para lograrlo. Sin embargo, el especialista en relaciones públicas tiene poco que ver con esa parte de su trabajo. Se dará cuenta de que las personas de la prensa, son por lo general muy cooperativas, no sólo para poner historias en los periódicos sino, lo que es más, para interpretar el sentimiento público.
Conocen mas sobre relaciones públicas que las personas de otros medios, son observadores

adiestrados, y a menudo les gusta expresar sus impresiones. En general, si se le trata con honestidad y consideración, el público de la prensa es amistoso, servicial y estimulante.

77. La prensa como medio para la realización de la campaña de relaciones públicas

La prensa es un medio de comunicación que puede ser utilizado por relaciones públicas en cumplimiento o en desarrollo del plan elaborado, con el propósito de difundir imagen positiva de la organización. Dos son las formas en que puede ser empleada la prensa para el logro:

Para insertar en ella publicidad de la organización. Comunicación pagada y que en los periódicos aparece en recuadro. Es la conocida por la generalidad de las personas como propaganda comercial.
Otra manera de utilizar la prensa consiste en que aparezcan en ella noticias referentes a la organización: inauguraciones, lanzamientos de nuevos productos o servicios, recepciones ofrecidas por la empresa, etc. A estas noticias insertas en la prensa se las suele llamar "publicidad gratuita". Para la obtención de tales noticias y el mayor espacio posible dedicado en el medio a las mismas, es que resulta necesario tener las mejores relaciones con el periodismo, tema del cual hablamos precedentemente.

Campaña de prensa

A la campaña de prensa también se la conoce con el nombre de campaña de formación de opinión pública. Para llevar a cabo esta campaña difusora de ideas se pueden utilizar los medios principales, conjunta o separadamente, según las necesidades y circunstancias. Son los mencionados a continuación.

Método del rebote ideológico

Este sistema de realización de una campaña de prensa consiste en que el emisor lanza el mensaje hacia el líder de opinión o hacia elites caracterizadas de una comunidad y éstos a su vez rebotan la comunicación hacia los integrantes de sus respectivos grupos.

El rebote ideológico es un método utilizado desde muy antiguo. Es conocido el hecho de que el general romano Julio Cesar, dirigía cartas al Senado romano describiendo sus éxitos en la guerra de las Galias y, por medio de la élite senatorial, las noticias recibidas se difundían entre el pueblo romano. De esta forma, Julio Cesar logró crearse en el pueblo una imagen de semidiós invencible. Es también conocido el caso de la difusión de la doctrina cristiana de las epístolas escritas por los discípulos de Cristo.
Como dijimos es un método muy antiguo de transmisión de noticias de persona a persona que, por dicho motivo, presenta el inconveniente de que el receptor-emisor, es decir, el que recibe la noticia y luego la transmite, puede hacerlo en forma defectuosa, retransmitiendo menos de lo que recibió, o, por el contrario, aditando a la comunicación recibida algo de si mismo. El método del rebote ideológico, a pesar de su indudable antigüedad y de no utilizar los medios modernos de comunicación de que hoy se dispone, sigue siendo en ciertos casos el más aconsejable, debido a que en forma descendente y sucesiva opinando en contra de la comunicación recibida. Otra de las ventajas que representa la utilización de este método es que el mismo no puede ser controlado o censurado por ningún grupo extraño al que lo utiliza. Resulta, así, muy difícil que un gobierno, por ejemplo, pueda ejercer censura sobre las comunicaciones que integran este método de campaña de formación de opinión pública.

78. Método de penetración de la noticia

Este es un método moderno, pues se utilizan los medios de comunicación que la tecnología, en reciente repunte, nos ofrece actualmente. Su empleo requiere la utilización de tres pasos sucesivos, ninguno de los cuales puede ser dejado de lado ni tampoco es posible cambiar el orden de los mismos. Las fases a que nos referimos son las siguientes:

- **El impacto:** La campaña de prensa en la que se utilizarán los medios modernos de comunicación social debe ser iniciada con una noticia impactante, de tal manera de llamar

la atención del público a objeto de que nuestro mensaje no se pierda entre los demás y pase desapercibido. Esta etapa está relacionada a una de las formas de superar las interferencias: aislar el mensaje.

- **La repetición:** No basta la emisión de una noticia, por más impactante que sea, si es que posteriormente no se insiste en el tema, para formar conciencia u opinión pública.

- **Reiteración:** Se pretende que la noticia no pierda actualidad. Se la hace en forma menos frecuente. Tiene un marcado carácter propagandístico al aprovechar la opinión pública para una finalidad. Se propone superar la posible interferencia nacida de la repetición por medio de la reiteración. La misma consiste en lanzar varias veces el mismo mensaje, pero bajo diferente forma, así se elude una causa de interferencia psicológica que es el cansancio o hastío que se crea en el receptor por causa de la repetición muy prolongada.

Rapport

Es una palabra francesa que significa "vínculo, unión". Un hecho puede ser noticia mientras todo o parte del público lo desconozca; una vez conocido por todos el hecho a que nos referimos, deja de ser noticia. Pues bien, el rapport, es el tiempo durante el cual tiene vigencia o interés la noticia, pasado el cual deja de ser noticia. En el periodismo, dicho espacio es muy breve debido al gran desarrollo de los medios de comunicación que difunden las noticias en forma, a veces, instantánea. Tal es el caso de la televisión y de la radio. Esta es la razón por la cual los periodistas se afanan en ser los primeros en transmitirlas. Se puede, pues, afirmar que la noticia periodística - noticia pura - tiene un rapport muy breve.

En el caso de la noticia modulada o comentada, por el contrario, el rapport puede ser prolongado en forma indefinida, dado que el comunicador, al comentarla, la está actualizando, vinculándola con el momento actual. Así, cuando un orador, el día patrio, comenta la acción de los próceres de nuestra independencia que nos legaron un país libre, está prolongando el rapport de la noticia.

Esta es una gran ventaja que tiene a su alcance el profesional de relaciones públicas que, al elaborar una noticia puede dar interés actual a un hecho empresario que ha acaecido hace ya bastante tiempo. Todo depende del adecuado comentario que haga sobre el hecho en cuestión.

79. La publicidad y la publicity

El comité de definiciones de la American Marketing Association define la publicidad como cualquier forma retribuida de presentación no personal de productos y servicios. En resumen, es un mensaje de presentación completamente controlado. ¿En qué se diferencia la publicidad de la publicity?. En esta última el mensaje no es controlado ni pagado por el beneficiario.

Además, habitualmente consiste en informaciones, opiniones, citas y puntos de vista aceptados por los diversos medios como temas de interés público. En concreto, es una publicidad que no puede comprarse, factor que frecuentemente se les pasa por alto a los que practican las relaciones públicas.

La publicidad se divide generalmente en dos partes

I. Publicidad promocional directa, que tiende a vender un producto determinado, y

II. Publicidad de servicio o institucional, que trata de vender una institución y no un producto. La publicidad promocional, corrientemente, forma parte del presupuesto publicitario, mientras que la institucional entra dentro de los gastos directos de venta. Este trato subraya un importante concepto de relaciones públicas en la venta.

Toda venta requiere dos factores: un producto o un servicio, y la organización que lo produce. En la opinión pública se va afianzando la idea de que el último, la venta de la institución en el sentido del presagio alcanzado en el cumplimiento de sus obligaciones sociales, puede a la

larga, ser el más importante de los dos. Esto significa que los clientes están empezando a darse cuenta del hecho de que, además de comprar un producto o un servicio, compran una norma de la empresa, expresada en términos de relaciones públicas reconocidas, tales como buena política laboral, relaciones sociales cooperativas, competencia noble, etc.

Concretamente, en el caso de dos productos de clase idéntica, es presumible que la elección del comprador recaiga en el producido por la empresa con mejores relaciones públicas.

Toda Publicidad es Publicity, pero no toda Publicity es Publicidad en el estricto y habitual significado dado a este último término. La diferencia esencial entre Publicidad y Publicity radica en el hecho de que un anuncio es una comunicación preparada, que el anunciante paga y controla. La Publicity comprende información que se acepta y se difunde por cualquier medio, sin gasto para el beneficiario. Es decir, como aparece como una noticia, y las noticias no pueden comprarse, la Publicity puede ser considerada como publicidad que no puede comprarse.
¿qué es y cómo puede ser una noticia?

Se puede definir a la noticia, desde nuestra disciplina, como la reproducción por medio de mensajes de un hecho acaecido. Cuando a través de mensajes se reproduce lo más fielmente posible, diríamos en forma casi fotográfica el hecho ocurrido, es mejor la noticia.

La noticia periodística es aquella que posee el requisito de ser de interés general, en tanto que la noticia en relaciones públicas puede que inicialmente carezca de este requisito, pero, el profesional de relaciones públicas debe enunciarla de tal modo que concite el interés del público.

Las noticias, en general, pueden ser clasificadas en:

- Noticias puras o no comentadas; y
- Noticias comentadas o moduladas.

Noticias puras

Son aquellas típicas del periodismo en las que se informa o se reproduce por medio de mensajes un hecho ocurrido, sin aditarse comentario alguno por el emisor. Este sólo informa, no aborda su opinión sobre lo narrado. Es objetiva. Su propósito es informar.

Noticias comentadas

En este tipo de noticias, el comunicador, a más de reproducir los hechos por medio de mensajes, brinda su opinión con referencia a lo ocurrido y, por ello, su objetivo - el de emisor - es el de formar opinión.

El ejemplo más cabal de esta clase de noticias son los editoriales de los medios de comunicación. La comunicación modulada o comentada es la comunicación de relaciones públicas por excelencia.

Se puede afirmar que le objetivo primordial de periodista es el de informar, en tanto que el profesional de relaciones públicas pretende formar opinión pública.

Pero, aquí es conveniente destacar que tanto el periodismo como las relaciones públicas divulgan noticias moduladas o comentadas. Tal seria el caso de un medio periodístico que posee en editorial o que algunos columnistas o comentaristas exponen sus ideas o comentarios sobre hechos que son noticias. Más, entre las noticias impuras de relaciones públicas y las del periodismo, existe una diferencia que se debe remarcar: la periodística es indiscriminada o personalizada.

"Es siempre fabricada con método y programa concordado precedente con un ambiente que debe ser conocido antes en todos sus detalles y características".

80. Bibliografía

Computación y automatización, Auren Iris
Los cambios revolucionarios en la administración de empresas; brown a.john; editorial glem s.a.
Administración; Koontz, Harold
El impacto de la automatización en la gente y en los negocios; budsinghan, Walter; editorial hobbs
Administración de recursos humanos
John F. Mckenna - Andrew Sikula
Como formar a su personal; carolyn nilson
Administración de recursos humanos
O. Jeff Harris jr.
Comportamiento organizacional
Keith davis - john newtrom - octava edición
Relaciones humanas. angel castro
Edan: programa de formación de mandos medios
Módulo: el mando intermedio y la gestión empresarial
Relaciones humanas y relaciones públicas.
Francisco A. Risutto.
Manual de relaciones públicas tomo i
Dr. martín Rubén Llano.
Tema: Relaciones Humanas
Los Hombres Fracasan Porque No Saben Disfrutar De
La Maravillosa Bendición Que Es La Vida"

Este trabajo esta elaborado para comprender el marco teórico fundamental del comportamiento humano en las organizaciones y aplicarlo a la dirección, capacitación y desarrollo del personal, para el logro eficiente de ojetivos organizacionales.
Utilizar las técnicas modernas de motivación y aplicarlas al personal a fin de elevar el rendimiento, el sentido de pertenencia y la creatividad.
Establecer la importancia de la incentivación y la motivación en el "grupo empresa".
Saber identificar a los jefes y líderes, cabecillas y caudillos.
La relación entre las Relaciones Públicas y la prensa; relaciones públicas internas, externas, e internacionales.
Guillermo Palacini