

Relaciones PÚBLICAS

Su administración en las organizaciones

Jorge Ríos Szalay



BIBLIOTECA DE CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN

Trillas

Prólogo

En 1972, al iniciarnos en la labor docente con el curso de Relaciones públicas en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, sentimos la necesidad de contar con un texto introductorio que sirviera de base a aquél y que se adaptara a las condiciones del medio latinoamericano. Por un lado, nos parecía que predominaba en círculos académicos cierta subestimación por la materia, derivada de una imagen confusa y errónea acerca de la misma, y que los estudiantes no se mostraban muy interesados por leer los libros imponentes, a pesar de que los había de buena calidad. Asimismo, sentíamos que una obra que sirviera de guía introductorio al estudio de esta disciplina, tratando los temas del curso a través de una estructura simple, podría contribuir a que tal estudio fuera emprendido con mayor facilidad, seriedad e interés. Por otra parte, el estudio de las Relaciones públicas en nuestra Facultad, adolecía del mal que todavía sufre la administración en México: la dependencia de obras norteamericanas. La mayoría de los libros empleados estaba constituida por traducciones de obras Escritas *en y para* los Estados Unidos, lugar en el que predominan situaciones muy distintas a las que se presentan en países latinoamericanos como el nuestro.

Así pues, nos dimos a la tarea de escribir una obra que cubriera básicamente dos objetivos: facilitar el estudio de esta disciplina, y contribuir a que tal estudio se acerque más a la realidad mexicana, dentro de las limitaciones que la falta de investigación en esta área imponen.

En nuestro afán por alcanzar el primer objetivo, hemos estructurado la obra de manera que abarque los temas esenciales que debe contemplar, a nuestro juicio, cualquier estudio introductorio acerca de las Relaciones Públicas de las organizaciones, procurando que la ordenación interna de los capítulos simplifique su estudio; lo anterior nos ha conducido a cierto grado de homogeneización en lo que se refiere a la estructura de los capítulos.

PRÓLOGO

A fin de lograr nuestro segundo objetivo hemos procurado referirnos a las características y condiciones imperantes en nuestro medio. Para ello, por ejemplo, en el capítulo dedicado a relaciones internas, al hablar de la difusión de las prestaciones, hacemos referencia a una investigación de opinión acerca del Instituto Mexicano del Seguro Social y las prestaciones que otorga; en el capítulo de relaciones con accionistas, inversionistas y organizaciones financiadoras, nos referimos a las sociedades anónimas y a la Ley de Sociedades Mercantiles; en el capítulo de relaciones con los clientes, nos apoyamos en investigaciones relativas a la publicidad en México; en el capítulo de relaciones con el gobierno, hacemos alusión a las cámaras de comercio y a las de industria en nuestro país, vehículos de comunicación entre organizaciones privadas y Estado. Además, al escribir esta obra hemos tenido siempre presente que la inmensa mayoría de las organizaciones mexicanas son medianas y pequeñas, y que por tanto afrontan necesidades diferentes de las de la gran empresa. Es por ello que, por ejemplo, en el capítulo 10, más que tratar de la organización del departamento de relaciones públicas, como lo hacen tradicionalmente las obras extranjeras, nos ocupamos de los lineamientos para organizar la función, incluyendo la consideración de los casos en los cuales no se justifica la creación de un departamento específico.

Estamos plenamente conscientes de que para contar con literatura acorde a su realidad, falta todavía mucho por investigar y escribir en México, y en otros países no industrializados, en el campo específico de las relaciones públicas, y en la administración en general. Esta obra no pretende suplir tal insuficiencia, ni tampoco escudarse en ella, sino simplemente avanzar en el estudio de las relaciones públicas conforme a las condiciones que predominan en nuestro medio.

Finalmente mi agradecimiento a Lilia, mi esposa, por su crítica constructiva a esta obra, no siempre atendida.

J. R. S.

Índice de contenido

Prólogo	5
1 Introducción	9
Antecedentes históricos, 9. Definición de la función de relaciones públicas, 12. Importancia de la función de relaciones públicas, 14.	
2 Las relaciones públicas como función de la organización	17
Diferencias y vínculos entre relaciones públicas y publicidad, 17. Las relaciones públicas como función integral de la organización, 19. Clasificación de las relaciones públicas, 20.	
3 Relaciones públicas internas	21
Importancia, 21. Preceptos básicos, 21. Conocimiento de la situación presente de las relaciones con el personal: paso inicial para su mejoramiento, 24. Información que se debe proporcionar al personal, 29. Medios de comunicación con el personal, 30. Vínculos entre las funciones de relaciones públicas y administración de recursos humanos, 37.	
4 Relaciones con accionistas, inversionistas y organizaciones financiadoras	45
<i>Primera parte. Relaciones con los accionistas e inversionistas en general, 45.</i> Importancia de estas relaciones, 45. Información que debe proporcionarse a los accionistas e inversionistas en general, 47. Medios de comunicación con accionistas e inversionistas en general, 49. Relaciones con organizaciones que asesoran a inversionistas, 54. <i>Segunda parte. Relaciones con las organizaciones financiadoras, 54.</i> Importancia de las relaciones públicas con las organizaciones financiadoras, 56. Información que debe proporcionarse a las organizaciones financiadoras, 56. Servicios y asesoría de relaciones públicas a la función de financiamiento, 56.	

ÍNDICE DE CONTENIDO

5 Relaciones con los clientes: actuales y potenciales	58
Importancia de estas relaciones, 58. Preceptos básicos, 60. Información que se debe obtener de los clientes, 64. Información que se debe proporcionar a los clientes, 66. Medios de comunicación con los clientes, 67. Asesoría de relaciones públicas a otras funciones de la organización que guarden relaciones con los clientes, 67.	
6 Relaciones públicas con los proveedores	69
Importancia de estas relaciones, 69. Preceptos básicos, 70.	
7 Relaciones públicas con el gobierno	74
El gobierno como órgano regulador, 75. El gobierno como órgano impositivo, 75. El gobierno como fuente de crédito, 76. El gobierno como coordinador, 76. El gobierno como competidor, 77. El gobierno como fuente de información, 78. Las cámaras de comercio y las de industria como medios de comunicación con el gobierno, 78. Información que debe proporcionarse al gobierno, 80.	
8 Relaciones con la comunidad y los medios masivos de comunicación	81
<i>Primera parte. Relaciones con la comunidad, 81.</i> Importancia de estas relaciones, 81. Preceptos básicos, 82. Medios de comunicación con la comunidad, 84. <i>Segunda parte. Relaciones con los medios masivos de comunicación, 85.</i> Importancia de estas relaciones, 85. Relaciones con la prensa, 86.	
9 Planeación de la función de relaciones públicas	92
Importancia de la planeación de la función de relaciones públicas, 92. Etapas de la planeación, 93. Los programas de relaciones públicas, 102. Los presupuestos de egresos para relaciones públicas: generalidades, 103. Ejemplo de programa de relaciones públicas, 105.	
10 Organización de la función de relaciones públicas	122
Determinación de objetivos y funciones fundamentales, 122. Departamento o servicio interno, 123. Asesoría externa, 124. Combinación de servicio interno y asesoría externa, 125. Situación de la función en la organización, 126.	
Índice analítico	127

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

El estudio de los orígenes y fundamentos de la función de relaciones públicas resultan provechosos para la mejor comprensión de esta disciplina, es por eso que daremos algunos breves antecedentes de la misma. Según veremos más adelante, las relaciones públicas buscan que los públicos que interesen a una organización se formen una buena imagen i opinión acerca de ella, que influya favorablemente en sus actitudes hacia la misma.

La influencia que ejerce la opinión pública en las actividades se reconoció desde hace muchos siglos, y tan pronto como se adhirió su poder, surgieron prácticas tendientes a modificarla. La opinión pública desempeñó un papel muy importante en la historia de los antiguos griegos y romanos. En Grecia, debido al sistema democrático, que tuvo su nacimiento precisamente en ese pueblo, fueron, ampliamente empleadas ciertas técnicas para modificar la opinión pública con fines políticos.

La oratoria constituyó el medio de comunicación más empleado por los políticos griegos. Asimismo, ciertas frases e ideas del vocabulario político de la Roma. Concuerdan con los conceptos modernos de relaciones públicas. los romanos popularizaron la expresión *Vox populi, vox Dei* ("la voz d pueblo es la voz de Dios"), lo cual es un ejemplo elocuente de la importancia que concedían a la opinión pública. Otro ejemplo de ello tenemos en el uso que daban los gobernantes al circo como medio iría mantener contento al pueblo, lo cual podemos notarlo en la expresión "Al pueblo pan y circo", difundida entre sus gobernantes.

En el siglo XV jugó un papel importantísimo la invención de la imprenta, ya que impulsó la circulación de la palabra escrita, convirtiéndose en una de las herramientas principales de las relaciones públicas.

A principios del siglo XVI, se difundió ampliamente en Europa la obra *El Príncipe*, de Nicolás Maquiavelo, que bien podríamos considerar como tratado sobre relaciones públicas para gobernantes. La influencia de esta discutida obra alcanzó a políticos tan trascendentes como Napoleón Bonaparte.

En la Reforma del siglo XVI, o sea, el movimiento protestante, sus iniciadores, Lutero y Calvino, emplearon todos los medios de difusión a su alcance para influir en la opinión pública, así lograron que grandes masas del pueblo europeo se formaran una imagen negativa de la Iglesia Católica y apoyaran el citado movimiento. Lutero se valió para ello de publicaciones de libros, folletos, carteles y de discursos y debates políticos. La Iglesia católica, por su lado, para tratar de modificar esa mala imagen proyectada, también hizo uso de instrumentos que hoy se considerarían de relaciones públicas. Otro claro ejemplo lo tenemos en el siglo XVI, cuando los dirigentes de la Revolución Francesa llevaron a cabo una campaña muy intensa en Europa, a fin de ganarse la opinión pública y el apoyo, no sólo de los franceses sino de otros pueblos. Muestra clara de ello es la labor realizada por los enciclopedistas (Rousseau, Voltaire, Montesquieu, etc.), cuya difusión e influencia fue tal, durante y después de la Revolución Francesa, que incluso se considera como uno de los antecedentes ideológicos de los movimientos de Independencia de México y otros países latinoamericanos.

A principios de este siglo fue cuando las empresas en Estados Unidos empezaron a crear actividades tendientes a influir en la opinión de los sectores del público relacionados con ellas. Así, por ejemplo, algunas contrataban especialistas que realizaban campañas para ganarse el favor de dichos sectores. Estos intentos marcan el inicio del desarrollo de las relaciones públicas como función de las empresas.

La Primera Guerra Mundial influyó de manera muy importante en el desarrollo de las relaciones públicas. En esta etapa el gobierno norteamericano creó un Comité sobre información pública, que movilizó la opinión pública ganando apoyo para la guerra, incluyendo fondos monetarios.

La Segunda Guerra Mundial significó un gran impulso a la función de relaciones públicas dentro de las empresas, pues en la industria de guerra se concedió gran importancia a esta función, con el

propósito de contribuir al combate del ausentismo y al incremento de la productividad de los trabajadores.

Durante esta guerra, el reclutamiento de soldados, el mantenimiento de su motivación y el apoyo del pueblo estadounidense estuvieron basados en grandes campañas de relaciones públicas desplegadas por el gobierno a través de del organismo creado especialmente para el efecto: la oficina de información de guerra.

DEFINICIÓN DE LA FUNCIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS

Con objeto de que se comprenda lo que es la función de relaciones públicas en las organizaciones formularemos una definición de la misma, pero como paso previo veremos como ha sido conceptualizada esta actividad por algunas de las instituciones y autores que frecuentemente son citados al respecto.

El *Webster New International Dictionary* las define como: 3

Las actividades de toda industria, unión, corporación, profesión, gobierno u otra organización cualquiera, para la creación y mantenimiento de unas relaciones sanas y productivas, con ciertos sectores determinados de públicos, tales como clientes, empleados o accionistas, y con el público en general, a fin de adaptarse al medio de éstos y justificar su existencia ante la sociedad.

Se denominan relaciones públicas las actividades efectuadas por un grupo, con vistas a establecer y mantener buenas relaciones entre los miembros del grupo, y entre el grupo y los diferentes sectores de la opinión pública. (Asociación Francesa de las Relaciones Públicas.)⁴

Las relaciones públicas son al principio, el conjunto de medios utilizados por las empresas a fin de crear un clima de confianza en su personal, en los medios con los cuales tiene relación, y generalmente en el público, con vistas a sostener su actividad y favorecer su desarrollo. Al final, son el conjunto armonioso de las relaciones sociales nacidas de la actividad económica en un clima de lealtad y de verdad. (M. Louis Salieron.)⁵

Otra definición frecuentemente citada en las obras de relaciones públicas, es la del *Public Relations News*.⁶

Las relaciones públicas son, en sí, una función administrativa que evalúa la actitud del público, identifica la política y los procedimientos de un individuo o de una organización con el interés público, y lleva al cabo un programa de acción destinado a atraerse la comprensión y la aceptación del público.

La función de las relaciones públicas es el esfuerzo planeado para influir en la opinión, por medio de la actuación aceptable y de la comunicación recíproca.⁷

La definición que hemos elaborado para guiar la presente obra es la siguiente:

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

En seguida se da una explicación del concepto anterior.

Todas las organizaciones, sean del tipo que fueren (empresas privadas, gubernamentales, organizaciones benéficas, militares, etc), se desenvuelven en un medio en el que están rodeadas por un gran público compuesto de diversos grupos o sectores de personas, que de una manera u otra influyen en el desarrollo de sus actividades. A estos grupos se les denomina, en terminología de relaciones públicas "públicos" y son a los que nos referimos en la definición propuesta. Tales públicos podemos clasificarlos en: a) el propio personal de la empresa; b) los accionistas, inversionistas en general, y organizaciones financiadoras; c) los clientes; d) los proveedores; e) el gobierno; /) los medios masivos de comunicación y el público en general (comunidad).

Todos los "públicos" con los que la organización tiene relaciones se forman una imagen u opinión acerca de ella, que influirá en sus actitudes hacia la misma. El objetivo final de las relaciones públicas es lograr que esa imagen sea positiva y se acreciente como tal, a fin de que influya en los diversos públicos para que sus actitudes hacia la organización sean favorables a ella, ayudando así a que ésta alcance sus objetivos.

Es preciso aclarar que para lograr su objetivo las relaciones públicas deben basarse en el establecimiento de una *comunicación recíproca sincera* entre la organización y sus públicos. En esta comunicación es esencialmente importante que la organización se dirija siempre a los "públicos" con la verdad y no tratando de crearles ideas y opiniones favorables a la organización, pero que realmente sean falsas. Por ejemplo, si una empresa atraviesa por una precaria situación financiera y sabe que sus propios accionistas se están formando una mala imagen de ella por tal motivo, los encargados de relaciones públicas no deberán procurar modificar esa mala imagen tratando de hacer creer a los accionistas que la situación financiera es buena, sino explicándoles las razones de ésta, los problemas por los que ha atravesado la compañía, si el grado de la situación es tan grave como ellos creen o no, las posibilidades reales de que la situación mejore, etc. Al respecto Gutlip y Center manifiestan:⁸

Uno de los preceptos básicos dice: el público es esencialmente racional por naturaleza, responde a los hechos y exige la verdad; y, en definitiva, la encontrará y actuará en consecuencia.

Por su lado, Nielander y Miller⁹ también opinan al respecto diciendo:

No hay lugar en las relaciones públicas para frases de encubrimiento que intenten paliar las acciones irresponsables. Si se ha cometido un error debe reconocerse el mismo y hacer inmediatamente algo que corrija esa acción u omisión desafortunada. Esta política debe seguirse estrictamente en todos los departamentos de una organización: información, ventas, publicidad, personal, finanzas, producción o cualquier otro. La verdad es una fuerza y constituye el auténtico fundamento que caracteriza a un individuo o a una corporación.

IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS

Ya hemos mencionado que la función de relaciones públicas tiene como objetivo promover actitudes favorables de los diversos públicos la organización. Las actitudes favorables de todos esos públicos son indispensables para que la empresa subsista y además se desarrolle, de ahí la importancia de esta función. Ninguna organización puede prosperar a menos que cuente con el apoyo del público o al menos con su paciencia o aceptación. Hay una aseveración de Ortega y Gasset que sintetiza muy claramente la importancia de la aceptación y el apoyo del público para una organización:

Nadie ha podido jamás gobernar (y aquí podríamos decir administrar) en este mundo, basándose en normas distintas de las de la opinión pública

Muchas organizaciones se dan cuenta de la importancia de las relaciones públicas hasta que experimentan las inconveniencias de no haberlas empleado antes, de la misma manera que un enfermo valora realmente la salud hasta que sufre por la falta de ella. Claro está que en ambos casos resulta mejor aplicar las medidas preventivas que esperar hasta que aparezca el mal.

Entenderemos mejor la importancia de las relaciones públicas si la explicamos en función de los logros que pueden alcanzarse con su correcto empleo, de los cuales daremos algunos ejemplos:

Es frecuente encontrar en las organizaciones que las huelgas han surgido a raíz de deficientes relaciones públicas con el personal, que ha provocado la falta de una comunicación fluida con el mismo. En otras ocasiones, problemas tales como altos índices de ausentismo y de rotación de personal, falta de iniciativa y de colaboración por parte de los empleados, apatía por los nuevos

sistemas o procedimientos, alto grado de retardos, etc. (que redundan en bajos índices de producción y elevación de los costos) podrían ser evitados si se contara con un efectivo programa de relaciones públicas con el personal.

Otro ejemplo de la influencia que pueden lograr las relaciones públicas lo encontramos en las enfocadas a los accionistas e inversionistas en general. Si los accionistas tienen una buena imagen u opinión de la empresa, eso puede influir para que retengan por un plazo más largo sus acciones, lo cual repercute en una mayor estabilidad de las mismas, que redundará a su vez en que sean cotizadas a un mejor precio en el mercado de valores. Esto resulta especialmente importante cuando se desean hacer ampliaciones de capital o emisión de otros valores (obligaciones).

La buena imagen que la organización tenga puede ayudarle a atraerse mejores recursos humanos, en virtud de que las personas con mayores capacidades, de cualquier nivel, desde obreros hasta directivos, generalmente son a las que se presenta, debido a su propia preparación, la oportunidad de escoger patrón, y cuando es así, basan en gran parte su decisión en la imagen u opinión que tengan de las organizaciones a escoger. Es también común encontrar que las empresas que gozan de una buena imagen entre el público en general, por lo regular no tienen problemas serios para el reclutamiento de personal calificado, ya que constantemente reciben solicitudes hechas por iniciativa propia de personas deseosas de trabajar ahí. Cuando estas empresas llegan a publicar anuncios requiriendo personal, atraen más y mejores candidatos que otras organizaciones que ofrezcan el mismo puesto o uno equivalente, en condiciones similares, esto, sin duda, les permitirá efectuar una mejor selección para contratar a la persona más idónea para el puesto.

En los antecedentes históricos mencionados anteriormente, encontramos otros buenos ejemplos de los que se ha logrado a través de la historia, gracias al ejemplo de las relaciones públicas.

Las relaciones públicas como función

De la organización

DIFERENCIAS Y VÍNCULOS ENTRE RELACIONES PÚBLICAS Y PUBLICIDAD

Es comprensible que se confunda frecuentemente la función de publicidad con la de relaciones públicas, ya que esta última tuvo su origen en aquella, puesto que la publicidad fue uno de los primeros y más importantes medios de que se valieron las relaciones públicas, e incluso hay quienes afirman que la publicidad fue el primer tipo de relaciones públicas que se puso en práctica.

Actualmente la publicidad de tipo institucional es sólo uno de los instrumentos empleados por las relaciones públicas, o sea que es una de sus partes; por tanto, ambos términos no pueden considerarse como sinónimos.

La publicidad puede ser dividida en dos partes o tipos: *a)* publicidad promocional directa, que tiende a incrementar la venta de un producto o servicio determinado y que podríamos llamar simplemente *publicidad*, y *b)* publicidad institucional, que se emplea para tratar de evocar una imagen favorable de una organización, a través de los medios masivos de comunicación, y no para vender un producto o servicio determinado.

Publicidad promocional. Podríamos definirla más ampliamente como la función consistente en dar a conocer en forma masiva, al público en general (clientes actuales y potenciales), las características de: productos y/o servicios de la organización, a través de medios masivos de comunicación, como radio, televisión, prensa, etc., para desarrollar la conveniencia de su consumo o uso, con el fin específico de incrementar ventas. En muchas organizaciones sólo se emplea este tipo de publicidad, sin llegar nunca a la publicidad institucional. En aquellas organizaciones en que se dan ambos tipos, generalmente se dedica la mayor parte del presupuesto publicitario al primero y el

resto a la institucional. Estas son las razones principales por las cuales frecuentemente se identifica al término publicidad sólo con aquella que tiene como objeto producir mayores ventas.

Es claro que el primer tipo de publicidad busca alcanzar objetivos diferentes de los de las relaciones públicas, ya que tiende específicamente a incrementar ventas, mientras que las relaciones públicas persiguen proyectar una imagen favorable de la organización, pero no con el fin último de vender más, sino de ganarse la opinión favorable y, por tanto, el apoyo de los diversos públicos de su medio, como son proveedores, financiadores, gobierno, etc., y no sólo del formado por los clientes. En esta diferencia de objetivos estriba la diferencia radical entre publicidad y relaciones públicas.

Ahora bien, aunque la publicidad promocional es una función diferente y autónoma de la de relaciones públicas, ambas guardan grandes vínculos entre sí, e incluso podríamos considerar que son funciones interdependientes, ya que toda publicidad desviada o de mal gusto puede dar origen a una mala imagen de la organización, de la misma manera que una publicidad excelente puede ser anulada por las relaciones públicas deficientes sostenidas por la empresa. De lo anterior se desprende que ambas funciones dentro de la organización deberán mantenerse en constante comunicación, en la que la función de relaciones públicas deberá asesorar a la de publicidad en aquellos aspectos que puedan influir en la imagen de la organización. Aun cuando la publicidad esté encaminada exclusivamente a incrementar la venta de tal o cual producto, es decir, que no sea institucional, no dejará de ser un medio o vehículo de relaciones públicas, de ahí la necesidad de que exista esa constante comunicación entre los responsables de ambas funciones.

En cuanto a las repercusiones que puede tener en la imagen de la organización una publicidad *promocional* mal llevada, tenemos como ejemplo que con demasiada frecuencia se transmiten mensajes publicitarios cuyas afirmaciones dudosas o exageradas provocan que al comprobar el público su falsedad, se derrumbe su credulidad y confianza en la empresa. Ejemplos de esos anuncios son los que difunden que X almacenes o tienda "se van" o "quiebran", por lo que tienen que realizar una liquidación total de mercancías a precios menores al costo; o aquellos otros mensajes que atribuyen a los productos bondades exageradas basadas en ingredientes omnipotentes, a menudo de nombres que pretenden ser científicos, y que en realidad no contienen, o no existen siquiera. Tal es el caso del detergente "biológico" con "bioenzimas" que "hace de cualquier cubeta una lavadora automática"; de los jabones y champúes hechos "a base de aceite de oliva", los productos de belleza "elaborados con yema de huevo", que dan tal belleza a quienes los usan que muy pronto se despiden de la soltería, y de las pastas dentífricas "con LS-105", capaces de dar una blancura irradiante a las dentaduras más amarillas.

Publicidad institucional. Este tipo de publicidad es uno de los muchos instrumentos de las relaciones públicas, pero no representa de manera alguna la totalidad de las mismas. Ejemplos de publicidad institucional son las campañas realizadas por la organización a través de medios masivos de comunicación para dar a conocer su estructura (organización), sus objetivos y políticas, o aquellas en que se destaca su contribución para el desarrollo y bienestar de la comunidad, por ejemplo como fuente de trabajo, como generadora de impuestos, como fuente de divisas a través de exportaciones, mediante dispositivos para evitar la contaminación del ambiente, etc. Otro ejemplo de publicidad institucional son las publicaciones en el periódico en forma de artículos efectuados para dar a conocer nombramientos de nuevos directivos (director, o gerente general, gerente de mercadotecnia, etc.). Característica esencial de esta publicidad es que se dirige a todos los públicos, no sólo a los clientes.

LAS RELACIONES PÚBLICAS COMO FUNCIÓN INTEGRAL DE LA ORGANIZACIÓN

Muchas organizaciones practican la función de relaciones públicas aun cuando no tengan un programa organizado para ello, de la misma manera que muchos individuos hacen uso de ellas en su vida particular.

Podríamos decir que existen tres formas básicas de establecer la función: *a)* mediante un departamento, división o persona especial dentro de la organización, que sirva exclusivamente a ella; *b)* mediante la contratación del servicio de una organización asesora independiente, especialista

en relaciones públicas, que sirve a diferentes clientes; c) mediante la combinación de las dos formas anteriores.

No importa cuál de estas tres formas se emplee, en todos los casos los encargados de la función de relaciones públicas actúan como especialistas asesores (*staff*), de toda la organización, a través de sus altos directivos. Esto es, los especialistas encargados de relaciones públicas no van a ser los únicos y absolutos responsables de esta función, en virtud de que existen diferentes departamentos o divisiones de la organización cuyas actividades pueden afectar favorable o desfavorablemente la imagen de la misma. Por tanto, en un momento dado ellos también necesitarán realizar labores de relaciones públicas, en las cuales deberán ser Asesorados por los especialistas. Ejemplos típicos de estos departamentos son los de: publicidad (relaciones públicas con los clientes y el público en general, ventas (relaciones públicas con los clientes), personal (relaciones públicas con el personal y con el público en general a través del personal), compras (relaciones públicas con los proveedores), crédito y cobranzas (relaciones públicas con los clientes), finanzas (relaciones públicas con organizaciones financiadoras), etc.

Podemos concluir que la función de relaciones públicas debe ser llevada al cabo por toda la organización, aunque asesorada por un órgano especialista, ya sea propio o externo, que, además de dar asesora-miento, realizará directamente por su cuenta actividades tendientes a proyectar una imagen positiva de la organización.

CLASIFICACIÓN DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

Podemos clasificar las relaciones públicas de la organización según el *público* a que se dirigen; pueden ser relaciones públicas internas y externas, de acuerdo con el siguiente esquema:

Relaciones públicas internas

1. Con el propio personal de la organización.

Relaciones públicas externas

1. Con los accionistas o propietarios, inversionistas en general y organizaciones financiadoras.
2. Con los clientes actuales y potenciales.
3. Con los proveedores.
4. Con el gobierno.
5. Con la comunidad y los medios masivos de comunicación.

En virtud de que esta clasificación está hecha exclusivamente con fines de estudio, hemos agrupado en ocasiones dos o más sectores del público en uno solo, debido a sus mutuas relaciones y similitudes.

Asimismo, vemos que los accionistas o propietarios bien podrían clasificarse también como un público interno; sin embargo, debido a sus similitudes con los inversionistas y organizaciones financiadoras lo clasificamos junto con éstos en un solo grupo externo.

3 Relaciones públicas internas

IMPORTANCIA

Las relaciones públicas internas, o sea las que se establecen entre directivos y los empleados, buscan una comunicación recíproca entre ambos, que tienda a lograr que el personal de la organización colabore satisfecho con ella y, por tanto, sus actitudes hacia la empresa sean positivas mediante la aportación de todo su apoyo. Estas actitudes favorables del personal hacia la organización son indispensables para que ésta pueda lograr sus objetivos.

Otro factor que resalta la importancia de las relaciones públicas con el personal es el hecho de que este último es un importantísimo trasmisor de la imagen de la organización hacia otros públicos, a quienes ógicamente transmitirá la misma imagen que él reciba. De aquí la importancia de que la organización empiece por establecer unas buenas relaciones públicas internas, antes de iniciar las externas. Unas malas relaciones internas no pueden originar unas buenas relaciones externas. Incluso, cuando las primeras sean buenas y la organización se disponga a emprender el programa de relaciones con el exterior, su personal debe ser el primero en saber lo que va a emprender, cómo se va a realizar Y por que.

PRECEPTOS BÁSICOS

Es recomendable que en las relaciones públicas con el propio personal de la organización se tengan presentes los siguientes preceptos:

Considerar las necesidades del personal

El personal no es sólo un recurso más, necesario en la organización, como las instalaciones o los recursos financieros, sino que, por encima

de todo, la organización está compuesta por seres humanos que buscan satisfacer necesidades de diversa índole a través del trabajo y que, tratar de satisfacerlas es una de las responsabilidades sociales de aquélla.

Las necesidades que busca satisfacer el ser humano no se reducen a las económicas o materiales, sino que abarcan también otra clase de necesidades muy importantes, las de tipo psicológico. Howard Wilson hace una clasificación de estas últimas, de las cuales mencionaremos a continuación las más importantes, a manera de ejemplo.¹

1. *Necesidad de pertenecer a algo.* El hombre siente la necesidad de identificarse con otros hombres, requiere pertenecer a un grupo que sea más fuerte que él (como por ejemplo una organización o empresa).

2. *Necesidad de dignidad.* El hombre tiene sus propios principios sobre el orgullo y la dignidad y busca satisfacerlos, en gran parte, a través del trabajo. El empleado adquiere un sentimiento de dignidad si sabe que el trabajo que realiza es importante y que merece la estimación social e individual. Por el contrario, si cree que lo que realiza no es trascendente y que él es sólo un engranaje más dentro de una enorme máquina, su interés por el trabajo disminuirá. De aquí la importancia de que a cada empleado se le reconozca y se le dé a conocer en forma sincera la importancia que tienen para la organización las labores que realiza. No importa el nivel jerárquico o la categoría que se guarde dentro de la organización, todos los trabajos tienen su importancia relativa y hay que reconocerla. Por ejemplo, el encargado del aseo de las oficinas ha de sentir la dignidad de que su labor también es importante y necesaria para la organización. Debemos aclarar que esto no significa de manera alguna que se debe procurar hacer creer a las personas que su trabajo es de una enorme trascendencia, aunque en la realidad esto diste mucho de ser verdad. No estamos sugiriendo que se intente engañar a los empleados de esa manera, sino simplemente que se les reconozca la importancia que corresponda realmente a sus labores, sin exageraciones.

3. *Necesidad de seguridad.* Para el empleado, seguridad significa que se le proporcionará empleo permanente, con un sueldo justo; que tendrá la oportunidad de adquirir conocimientos que le faciliten trabajar en otra parte si llega a necesitarlo. La seguridad puede implicar también que la organización le proporcionará justos programas de

seguridad social, tales como servicios médicos, ayudas económicas, jubilaciones remuneradas, etc. También puede significar que el empleado pueda expresar libremente sus opiniones sin temor a represalias.

4. *Necesidad de perfeccionamiento o de mejoramiento personal.* El ser humano tiene un ansia de mejorar, natural; necesita sentir la convicción de que avanza hacia la consecución de un objetivo de mejoramiento o superación personal que él mismo se ha fijado de acuerdo a sus capacidades. Generalmente el empleado desea saber o sentir que está aprendiendo algo nuevo o está mejorando en su trabajo y que tiene la posibilidad de progresar. Para satisfacer esta necesidad la organización deberá preocuparse por establecer programas de desarrollo de personal que incluyan entrenamientos o cursos de capacitación y promociones.

5. *Necesidad de poder creador.* El ser humano necesita sentirse capaz de crear algo, tener la oportunidad de sugerir y desarrollar cosas nuevas. Se debe tratar de satisfacer esta necesidad propiciando la participación del personal, mediante sus sugerencias para la mejora de sistemas, procedimientos y técnicas, y estimulando su habilidad para crear. Una manera de incentivarlos es mediante incentivos, concursos, buzones de sugerencias, etcétera.

Aun cuando lo viéramos desde el punto de vista más utilitario y egoísta, encontraríamos que a la organización le va a convenir, en última instancia, satisfacer en la medida de sus posibilidades las necesidades materiales y psicológicas que su personal busca ver satisfechas a través del trabajo, pues esto va a reportar beneficios no sólo al empleado, sino también a la organización, porque al encontrar al personal esa satisfacción trabajará motivado y no se limitará a cumplir exclusiva y estrictamente lo que se le ordena, sino que mostrará iniciativa y dará lo mejor sí en la realización de sus labores, desarrollando al máximo sus capacidades que serán aprovechadas por la empresa.

Mostrar interés por los asuntos y problemas del personal

Se debe mostrar interés por el personal y deberá ser auténtico y no simulado. Para mostrarlo se deberá promover que los empleados emitan opiniones y puntos de vista, manteniendo para ello fuentes de comunicación fluidas, incluyendo entrevistas con el personal siempre que Solicite, encuestas de opinión, buzones de sugerencias, etcétera.

Emprender una acción inmediata para la solución de los asuntos y problemas del personal

Esta será la forma de demostrar que el interés mostrado por los problemas del personal es auténtico. Es decir, la organización no deberá conformarse con oír y conocer los problemas que aquejan a sus recursos humanos, sino que deberá preocuparse, además, por tomar acciones inmediatas tendientes a lograr su solución. Por ejemplo, el interés mostrado por la salud del empleado debería refrendarse estableciendo medidas sanitarias y de seguridad y servicios médicos a la mayor brevedad posible.

Establecer una comunicación recíproca, sincera y libre entre los recursos humanos de la empresa

En la práctica se requiere el intercambio de puntos de vista opuestos para después poder encaminar un esfuerzo común a la conciliación de las diferencias en beneficio del mejor interés de todos. La empresa deberá, por tanto, establecer medios fluidos de comunicación ascendente y descendente con su personal. La ascendente tendrá como fin conocer los problemas del personal, sus buenas y malas opiniones acerca de la organización y los motivos en que éstas se basan, así como saber qué es lo que los empleados desean saber acerca de la empresa. (El establecimiento de esta comunicación ascendente será una aplicación de la consideración básica mencionada anteriormente.) La comunicación descendente buscará informar al personal sobre los planes, objetivos y políticas generales de la organización; las razones fundamentales por las cuales se toma tal o cual medida que puede afectarlos; los reglamentos de trabajo y sus fundamentos; los cambios importantes en la estructura de la organización, etc., así como algunas otras cuestiones que el personal haya manifestado que deseaba conocer. Algunas empresas acostumbran dar a conocer por escrito a sus empleados sus políticas relativas al personal. De esta manera éste conoce claramente las actitudes de la organización hacia ellos, y se percata de que se les está teniendo en cuenta. Esto favorece indudablemente las relaciones entre los empleados y la empresa.

CONOCIMIENTO DE LA SITUACION PRESENTE DE LAS RELACIONES CON EL PERSONAL: PASO INICIAL PARA SU MEJORAMIENTO

Antes de que se inicie un programa de actividades tendiente a mejorar las relaciones con el personal, deberá conocerse primero la situa-

ción actual de las mismas, investigando cuáles son las opiniones y actitudes actuales del personal y las posibles motivaciones que les dieron origen, a fin de poder detectar las dificultades que existan y sus causas, así como de conocer las opiniones favorables a la empresa con objeto de apoyarlas mejor e incrementarlas. Para obtener estas informaciones lo más recomendable sería llevar a cabo un sondeo de opinión inicial que sirviera de base, en caso necesario, para la realización de una segunda encuesta de opinión más profunda.²

Primer sondeo

Esta primera investigación de la situación tiene como fin obtener una idea general o panorámica de las opiniones tanto buenas como malas del personal con respecto a la organización, y de las posibles razones en que se fundamentan, así como demostrar la buena fe de los altos niveles directivos por conocer los puntos de vista y los problemas de su personal.

Es recomendable que se inicie esta investigación inicial dando una vuelta por las instalaciones de la empresa para observar a los empleados en su trabajo y entablar conversaciones durante el mismo. En este primer contacto con el personal se debe dar especial interés por cimentar el hecho de que la organización tiene un honrado deseo de conocer las opiniones y problemas de los empleados, y sobre todo de cooperar con ellos para solucionarlos.

A lo largo de estas primeras conversaciones es probable que se empiecen a manifestar quejas pequeñas, pero importantes, por ejemplo, referentes a la limpieza del lugar de trabajo, o a la iluminación deficiente

mala ventilación. Para demostrar la buena voluntad de la organización, Deberá recordarse, en este caso, el tercero de los preceptos presentados, atendiendo estas quejas inmediatamente. Sobre todo teniendo en consideración que dado que estos son los primeros contactos con el personal, la atención inmediata a los problemas planteados es vital para ganarse o perder su confianza. A continuación se presentan algunas recomendaciones para la realización del primer sondeo:

1. No es necesario preocuparse demasiado por determinar una muestra exacta de los empleados a entrevistar, aunque claro está que debe tratarse de que ésta sea estratificada, entrevistando empleados de

variados niveles jerárquicos, de diversas secciones o departamentos, de ambos sexos, de diferentes turnos, etcétera.

2. Se deben incluir bastantes preguntas "abiertas"; es decir, aquellas en las que no se ofrezcan respuestas alternativas al entrevistado para que escoja la que desee. Deben ser diseñadas de tal forma que sirvan de base para el diseño del cuestionario para la segunda encuesta que será más profunda.

3. Se debe hacer saber a los entrevistados que en los informes que se hagan sobre los resultados de la investigación no aparecerán sus nombres, a fin de que sus respuestas no se vean afectadas por temores.

4. Las respuestas del personal a las preguntas abiertas deben ser transcritas al pie de la letra, ya que si el entrevistador intenta escribirlas con sus propias palabras es muy factible que destaque aspectos inadecuados, desvirtuando el sentido exacto expresado por el empleado.

Una vez obtenida la información requerida por medio de esta encuesta, debe ser cuidadosamente tabulada y analizada.

En algunos casos se podrá obtener en esta encuesta suficiente información que hará innecesario que se prosiga con una más profunda inmediatamente. El que se realice o no esa segunda encuesta dependerá también en grado importante del tamaño de la organización y de los recursos de que se disponga.

Segundo sondeo

En caso de que resulte necesario realizar una segunda encuesta de opinión extensiva, se deberá empezar por definir claramente los objetivos de la misma para, en seguida, diseñar la muestra, y el cuestionario en que se basen las entrevistas. Lógico es que para el diseño de este cuestionario se debe tomar como base el utilizado en la primera investigación, haciéndole las modificaciones que la experiencia tenida indique pertinentes. Además, el cuestionario deberá ser probado antes de decidir su diseño final, encuestando a algunos empleados. Esta prueba nos dará la pauta para corregir posibles errores y poder decidir definitivamente las preguntas que habremos de hacer, determinar las respuestas alternativas que debemos ofrecer a los entrevistados en las preguntas cerradas, definir la forma de redactarlas para que sean claras y accesibles a todos los empleados y para que nos den la información que realmente queremos, y establecer el orden más adecuado de las mismas. En seguida se presentan algunas *recomendaciones* para la realización del segundo sondeo:

1. Es muy conveniente emplear preguntas "cerradas", o sea aquellas para las que se ofrecen múltiples respuestas alternativas, a fin de que el entrevistado escoja la que desee. Este tipo de preguntas facilita enormemente la realización de la encuesta tanto para el entrevistador como para el entrevistado, y aumenta la precisión de los resultados, obteniendo datos más fáciles de tabular y analizar.

2. Aun cuando se recomienda el uso de preguntas cerradas, también debe facilitarse la ocasión para que el entrevistado agregue algún comentario por propia iniciativa. Frecuentemente se obtiene de esta manera información muy valiosa que no se había previsto en el cuestionario, aunque es evidente que su tabulación se dificulta más.

3. No es conveniente emplear un cuestionario extenso, con demasiadas preguntas de una sola vez; es mejor, en caso de que sea necesario, realizar varias encuestas.

4. Cuando el personal de la empresa sea muy numeroso, es conveniente ahorrar tiempo y dinero limitando razonablemente el número de personas que se vayan a encuestar. Si se desea obtener resultados generales de toda la empresa, sin conclusiones específicas por departamentos o divisiones, entonces quizá sea suficiente encuestar sólo un número de empleados que esté entre un 5% y un 10% del total. Pero si se desean conclusiones por departamentos será necesaria una muestra mayor, tal vez de un 15% a un 20%. Claro está que el grado de precisión de los resultados estará en relación directa con el tamaño de la muestra."

5. Los cuestionarios deben ser llenados de preferencia por el encuestador, en una entrevista personal que se llevará a cabo durante las horas del trabajo.

A manera de ejemplo presentaremos a continuación algunas de las preguntas que puede incluir el cuestionario antes mencionado. (No ejemplificaremos las posibles respuestas alternativas; sin embargo, debemos hacer notar que la mayoría de las preguntas podrían ser "cerradas". Aclaremos también que no están colocadas en orden alguno):

- 1) Edad, sexo, departamento en que trabaja, tiempo de trabajar en la empresa, horario de trabajo.
- 2) ¿Por qué cree que son despedidos los empleados?
- 3) ¿Qué le gustaría conocer acerca de la organización?
- 4) ¿Recomendaría la empresa a otros?, ¿por qué?
- 5) ¿Qué es lo que menos le gusta de su trabajo?

- ¿Qué es lo que más le gusta de él?
- ¿Cree que la empresa tiene en cuenta las opiniones y sugerencias de sus empleados?
- ¿Cuáles cree que son los beneficios o ventajas de trabajar en esta organización?
- ¿Qué es lo que más le gusta de ésta?
- ¿Le gustaría que su hijo trabajara en esta empresa?, ¿por qué?
- ¿Ofrece la empresa prestaciones a sus empleados? En caso afirmativo, ¿cuáles?

Una vez recopilada la información a través de los cuestionarios se procederá a su tabulación y análisis. Con base en los resultados obtenidos, se deberá preparar un informe, que se presentará a la dirección o gerencia general. El informe deberá contener en forma resumida y concisa las medidas que se deberán tomar tendientes a nulificar las opiniones adversas y a desarrollar las favorables.

Los resultados contenidos en el informe pueden no ser del agrado de la dirección, en virtud de no ser favorables a la empresa. En tal caso, nunca se deberá intentar disimular la realidad obtenida. Es preferible no realizar ninguna encuesta que presentar informes a la dirección o gerencia que le comuniquen los resultados que le gustaría obtener, en lugar de la realidad.

A partir de esta encuesta, la empresa estará en posibilidad de conocer en mayor o menor grado (dependiendo de lo profundo de la misma) la situación general de las relaciones internas y con base en ello ya podrá planear las actividades de relaciones públicas encaminadas a eliminar las opiniones adversas, atacando los problemas encontrados, y a mantener e incrementar las opiniones favorables. Esto no significa de ninguna manera que el encargado o encargados de relaciones públicas deban tratar de modificar o moldear favorablemente dichas opiniones sólo a través de la difusión de mensajes o informaciones, o de lo que comúnmente se conoce como "lavado de cerebro", sino que será indispensable que se analicen primero, honesta y fríamente, las quejas o críticas desfavorables del personal y se reconozca en su caso la culpabilidad total o parcial de la empresa. Como segundo paso se deberá proceder a corregir con hechos aquellas actuaciones de la organización que provocaron las quejas o críticas aceptadas. Por supuesto, realizar los hechos para corregir las actuaciones incorrectas no va a ser siempre función de los encargados de relaciones públicas, sino que corresponderá al departamento o sección en que se dieron dichas actuaciones. Por su parte, la función de relaciones públicas se encargará específicamente de divulgar entre el personal las medidas correctivas que se están tomando.

INFORMACIÓN QUE SE DEBE PROPORCIONAR AL PERSONAL

Es frecuente encontrar que gran parte de los problemas de relaciones con el personal se deben a deficientes comunicaciones con el mismo, por lo que es altamente recomendable que se les preste especial atención.

Independientemente de que las encuestas o investigaciones denoten o no la necesidad de mejorar comunicaciones deficientes que ocasionen problemas de relaciones con el personal, existen ciertas informaciones básicas que se deberán invariablemente comunicar al personal como base para fomentar su interés, comprensión y apoyo hacia la organización. Dichas informaciones podemos clasificarlas en los tres siguientes grupos:

Información general sobre lo que es la organización

Cuáles son sus objetivos, planes y políticas generales. Los productos o servicios que ofrece la organización, su posición en el mercado, su desarrollo, su contribución al desarrollo y bienestar de la comunidad. las labores de investigación que realiza, etcétera.

Los reglamentos y normas de la organización

El reglamento interior de trabajo, las políticas específicas del departamento en que se trabaja, y así sucesivamente.

Las prestaciones y servicios sociales en general que se otorgan al personal

Consideramos de gran importancia destacar que las organizaciones se deben preocupar por dar amplia y constante información a su personal sobre las prestaciones y servicios sociales que les otorguen, tanto por cuenta propia como las prestadas a través de otros organismos como por ejemplo el IMSS, ya que creemos que es muy frecuente el caso de las empresas que efectúan erogaciones destinadas a ofrece: diversas prestaciones a su personal que éste finalmente desconoce las por completo y a veces en su totalidad. En una investigación realizad, por egresados de la facultad de Comercio y Administración, sobre lí opinión de mil derechohabientes de la ciudad de México acerca de

Instituto Mexicano del Seguro Social, encontramos la siguiente conclusión, que viene a apoyar nuestra creencia:

Existe en una gran mayoría un desconocimiento de las prestaciones otorgadas por el Instituto, lo que hace que el asegurado, por ignorancia de las mismas, no haga uso de ellas en su totalidad; por ejemplo, tenemos que, del número de casados entrevistados, solamente el 30.8% hizo uso de la dote matrimonial. Es increíble que los derechohabientes desconozcan prestaciones como pensión por cesantía en edad avanzada (13.0% de la muestra), pensión a los padres (17%), casas en arrendamientos (15%), y lo **que** es más increíble, un 9.8% de los entrevistados piensan que el Seguro Social no otorga atención médica de urgencia, y un 9% no sabe que existe atención médica a domicilio.⁴

MEDIOS DE COMUNICACIÓN CON EL PERSONAL

Manual de bienvenida

El manual de bienvenida es uno de los medios más importantes, en virtud de que representa uno de los primeros contactos del empleado con la empresa y el más tangible de ellos, por lo que de este instrumento dependerá en gran parte la primera impresión u opinión que se forme el empleado sobre la institución.

A continuación se muestra, a manera de guía o modelo, una lista de las principales partes que debe contener un manual de bienvenida, también conocido como *manual* o *folleto de inducción*. Desde luego, el contenido del manual deberá adaptarse a las características peculiares de cada organización:

1. *Palabras de bienvenida de parte de un representante de la organización*, que deberán ser dirigidas de preferencia al nombre del empleado.

2. *Información general acerca de lo que es la organización*, que puede incluir:

a) Breve historia de la organización.

b) Objetivos y políticas generales.

⁴ "Análisis de la opinión de los derechohabientes acerca del Instituto Mexicano del Seguro Social". Tesis, no publicada, para optar por el grado de licenciado en administración de empresas, Universidad Nacional Autónoma de México, 1972.

- c) Productos y/o servicios que produce o vende.
- d) Situación respecto a la competencia.
- e) Planes importantes de desarrollo.
- f) Contribución al desarrollo de la comunidad.

3. *Orientación al empleado sobre su trabajo*, la cual podemos clasificar en:

- a) *Orientación general*. Fecha en que deberá presentarse a empezar a trabajar; localización del lugar de trabajo; horario de trabajo; indicaciones acerca de cuándo y dónde checar tarjetas en su caso; nombre de su jefe inmediato; nombre de sus subordinados, lugar y días de pago, etcétera.
- b) *Prestaciones*. Cuáles son las que otorga la organización y modo de obtenerlas.
- c) *Reglas y normas principales que se deben cumplir*. Incluye la indicación de dónde y cómo puede ver u obtener un ejemplar del reglamento interior de trabajo.

Boletín mural o tablero de anuncios

Éste constituye un instrumento de comunicación sencillo y muy difundido, consistente en un mueble (vitrina, pizarra o similar), fije en un lugar, en el que se pueden colocar temporalmente boletines o carteles informativos sobre diversas cuestiones, tales como cambios en el horario de trabajo, fechas de suspensión de labores, invitaciones a actividades sociales organizadas por la empresa (comidas o brindis de aniversario o de fin de año, encuentros deportivos, etcétera), cambios en el día o lugar de pago, nombres de empleados ascendidos. Su éxito depende fundamentalmente de los siguientes factores:

1. **Ubicación**. El boletín debe colocarse en los lugares de mayor tránsito, como los pasillos de entrada y salida y los que conduzcan a los lugares de descanso o comedores. No es del todo recomendable colocarlo cerca del reloj checador, por tener serias desventajas, entre otras: a) que los empleados usen como pretexto el hecho de que están leyendo su información, con el único fin de "hacer tiempo" antes de la hora de salida y checar justo a la hora precisa, y b) que el personal no le preste la debida atención ya que, a las horas de entrada y salida, suele tener prisa.

2. **Brevedad y claridad**. Que los anuncios o mensajes sean breves y estén redactados en los términos más sencillos, claros y concisos,

de manera que se puedan leer mientras se pasa frente a ellos, o que al menos pueda leerse el encabezado o título que dé la idea de su contenido y llame la atención, para que, si es necesario, el empleado se detenga a leerlos.

3. **Atracción.** Para que sean atractivos es recomendable recurrir al empleo de colores y hasta de ilustraciones, siempre que se pueda. También es aconsejable emplear, cuando sea posible, los servicios de especialistas en "displays" o dibujantes (que bien podrían ser del departamento o agencia de publicidad cuando lo haya). Si la importancia del aviso lo amerita se puede encargar su elaboración a otros dibujantes externos.

4. **Renovación oportuna.** Es de vital importancia que los anuncios o mensajes sean renovados con oportunidad, para evitar que pierdan actualidad. De otra manera, si se dejan colocados mensajes que ya caducaron, el personal se acostumbrará a ello y acabará por no volver a dirigir su vista y atención a la vitrina o tablero.

Revistas o periódicos privados de la organización

Su objetivo primordial no es sólo suministrar información, sino más bien utilizar ésta como medio para fomentar el interés y comprensión de los empleados por la situación y problemas de la organización. Es preciso aclarar también que el alcance de estas publicaciones no tiene por qué estar limitado únicamente al personal, sino que puede además aprovecharse y hacerse llegar a otros sectores, como los familiares de aquél, clientes, proveedores, accionistas, etcétera.

A continuación presentaremos un resumen de los principales tipos de información que podrían incluirse en este medio:

- a) Información acerca de los objetivos, políticas y planes generales de la organización.
- b) Información sobre la situación de la organización en la vida de la comunidad (sus contribuciones para el desarrollo y bienestar comunitario).
- c) Información sobre las labores de mercadotecnia de la organización; por ejemplo, desarrollo de productos o servicios nuevos y/o mejoras a los actuales; problemas de tráfico o distribución; iniciación de campañas publicitarias o de promoción de ventas; situación en relación con la competencia; nuevos logros en ventas; iniciación o aumento de exportaciones.

d) Información sobre mejoras de la organización en general; por ejemplo, cambios importantes en los sistemas administrativos; aumento de la productividad, nuevos logros en ventas; expansión de la organización (nuevos departamentos o sucursales, aumento de puestos, etc.), adquisición de equipos nuevos.

e) Noticias tendientes a resaltar la importancia de la participación del personal; por ejemplo, noticias sobre reconocimiento a trabajos relevantes (individuales o de grupo), promociones de personal, nuevos nombramiento, etcétera.

f) Explicaciones accesibles a todo el personal acerca de partes o artículos de la legislación laboral que les afecte, así como de la legislación interna de la organización (reglamento interior de trabajo y demás disposiciones).

g) Información sobre los programas de desarrollo de personal (cursos de capacitación, promociones, becas, etc.), tendientes a estimular el deseo de mejoramiento personal de los empleados.

h) Secciones o informaciones de interés general, por ejemplo, comentarios o artículos sobre temas o noticias de actualidad, informaciones deportivas (de la propia organización y externas), pasatiempos (crucigramas, chistes).

i) Temas educativos o culturales que sean tratados con amenidad. Por ejemplo, artículos sobre labores manuales caseras; recetas de cocina; explicación acerca de los valores nutritivos de ciertos alimentos; economía doméstica; condensaciones de novelas u obras literarias de calidad; jardinería; así como consejos sobre seguridad e higiene en el hogar, etcétera.

j) Promoción a las campañas de seguridad e higiene industrial.

Recomendaciones sobre el diseño y contenido de las publicaciones

Consideramos preciso resaltar la importancia de que la publicación privada está diseñada de tal manera que atraiga la atención e interés del personal y de las demás personas a que se destine, ya que de otra manera estará destinada a ser sólo una publicación más, leída por unos cuantos y arrojada al cesto de la basura por muchos otros, dando así lugar a desperdicio de dinero, tiempo y esfuerzo. A fin de evitar esto recomendamos -D siguiente:

1. Es necesario, antes que nada, definir claramente los objetivos que se pretenden alcanzar con la publicación y encaminar de acuerdo con ellos su planeación. Desde luego, dentro de esta determinación de

objetivos se deberán definir los grupos de personas a los que se pretende que llegue y la importancia relativa de cada grupo en lo que se refiere a los objetivos de la publicación.

2. El público más numeroso al que llegará este medio será seguramente el personal de la organización. Este grupo representa, por sí solo, un público demasiado heterogéneo. En él se encuentran incluidas personas de los más variados niveles socioeconómicos y educativos (desde el personal de limpieza hasta los más altos directivos). Ello debe ser considerado de manera muy especial al determinar el contenido de la publicación y el lenguaje en que será transmitido. En lo que se refiere al contenido debemos procurar incluir temas que puedan interesar a la mayoría de las personas (aunque sabemos de antemano que esto no será posible siempre). Claro está que existirán temas a incluir que estarán determinados en principio en función de los objetivos a alcanzar. Sin embargo, debemos tener muy presente que de nada serviría incluir sólo aquellos temas que la organización desea difundir, si el supuesto público lector no se interesa por ellos, puesto que siendo así no los leerán por más que se apeguen a los objetivos fijados.

Deberemos buscar un equilibrio entre lo que la organización quiere que su público lea y lo que éste desea leer, pero jamás debe olvidarse el no ir contra los gustos o deseos de la mayoría de los lectores, que deben respetarse.

3. A fin de lograr que el contenido de las publicaciones esté más acorde con los gustos y deseos del público al que van dirigidos, deberíamos fomentar la participación en su elaboración, de miembros de ese grupo, especialmente del personal. Esta participación podría ser en el sentido de contribución mediante artículos, así como a través de críticas constructivas y sugerencias de temas o secciones a incluir. Para fomentar esta participación se puede emplear la misma publicación, pidiendo a través de ella las mencionadas contribuciones. Además, en el medio mexicano, en el que por lo general el personal se muestra apático a sugerir y criticar por otro medio que no sean los simples rumores o comentarios entre amigos, quizá resultaría más conveniente no esperar a que expusieran sus sugerencias y críticas por iniciativa propia, sino llevar al cabo una encuesta basada en entrevistas personales. Es nuestra muy personal opinión que esa indiferencia y falta de iniciativa del personal (misma que podemos notar en otras muchas personas y actividades de nuestra sociedad) es resultado, en gran parte, de todo el sistema educativo tradicional, tanto a nivel escolar como extraescolar, que ha prevalecido en nuestro medio hasta la actualidad, basado en una posición demasiado pasiva por parte de los educandos.

Creemos que este sistema educacional y todo nuestro sistema social.

en general, han reprimido los deseos de muchas personas de participar verdaderamente, de exponer sus críticas, favorables o desfavorables, en forma abierta, ya sea en el trabajo, en la escuela o en otras actividades de su vida, convirtiéndolas en personas sumamente apáticas. Basándonos en las anteriores suposiciones, pensemos que para tratar de disminuir y nulificar esa apatía, tratándose de las organizaciones se debe procurar crear, a través de las relaciones públicas, un clima de confianza, en el cual los recursos humanos sean y se sientan parte de la organización y se encuentren por tanto motivados para participar más en ella. Consideramos que la participación del personal en la elaboración de las publicaciones no sólo contribuiría a la mejora de éstas, sino que sería además un medio de lograr un mayor acercamiento e identificación entre la organización y sus recursos humanos.

4. Siempre que los recursos lo permitan, será muy recomendable allegarse asesoría de personas conocedoras de periodismo o especialistas en ciencias y técnicas de la información.

5. En la medida de lo posible, deberá procurarse aumentar la amenidad de la publicación mediante la inclusión de las ilustraciones que se consideren apropiadas.

Anexo al sobre de sueldo

Este medio presenta dos ventajas importantes: *a)* se logra un ciento por ciento de aceptación, pues el sobre de paga no se rehusa nunca, y *b)* recibir el pago constituye un acontecimiento agradable, por lo que al obtener su sobre, la mayoría de las veces el empleado está de buen humor, lo cual puede influir para que se muestre abierto a recibir mensajes y prestarles mayor atención. No obstante lo anterior, debemos reconocer las limitaciones de este instrumento informativo: se puede emplear sólo para un reducido tipo de mensajes y debe ser muy breve. Generalmente deberá utilizarse para notificar al empleado cuestiones relativas precisamente a su paga, tales como, que parte de ésta es para sus vacaciones; que las condiciones de pago han sido modificadas; que en ese pago ya se incluye el aumento de sueldo que se le había otorgado; que existe una nueva deducción legal o una modificación a las anteriores; que existe una modificación en sus cuotas al seguro social por haber sido cambiado de clasificación, que se le está incluyendo en ese pago la compensación adicional o premio que se le había concedido, etcétera.

El anexo al sobre de sueldo puede consistir tanto en una hoja incluida dentro del sobre de pago, como simplemente en la impresión de los mensajes en la parte exterior del mismo.

Cartas personales

Las cartas personales firmadas a nombre de la organización por un alto directivo pueden ser empleadas para felicitar a un empleado por acontecimientos o fechas tales como cumpleaños, aniversario de bodas, nacimiento de un hijo, ascensos logrados u otros méritos especiales, como por ejemplo, haber hecho sugerencias importantes para mejorar sistemas o procedimientos.

A fin de lograr que la carta sea más apreciada por el empleado, deberá procurarse que siempre que se pueda vaya firmada por el director o gerente general, o más alto directivo. Asimismo, cuando tenga que escribirse un número elevado de cartas, por el mismo motivo, deberán tratar de hacerse personales, al menos en el contenido de los párrafos primero y último.

Entrevistas personales

A fin de fomentar la comunicación con el personal se debe implantar la política de que los directivos concedan las entrevistas que les soliciten los empleados, brindando para ello todas las facilidades que estén a su alcance. A través de esas entrevistas los dirigentes de la organización se podrán enterar de problemas del personal, a tiempo de atenderlos, evitando que se conviertan en conflictos más difíciles de solucionar posteriormente. En general, ayudarán a que exista mayor confianza y comprensión entre el personal y la organización.

Las entrevistas con el personal tendrán lugar principalmente cuando: *a)* es seleccionado e introducido en la organización; *b)* el mismo personal lo solicite; *c)* existan problemas con algún empleado en especial, y *d)* se separe de la organización, ya sea por renuncia o por despido.

Actividades sociales diversas

Convivios tales como comidas o brindis de aniversario o fin de año, encuentros deportivos, excursiones, eventos culturales, etc., más que ser considerados estrictamente como un medio de comunicación descendente con el personal, deben ser tomados principalmente como un medio para lograr "que se rompa el hielo", es decir, para ayudar a crear el multimencionado clima de confianza y para promover la comunicación fluida a través de los otros medios citados anteriormente.

Estas actividades podrán ser organizadas por cuenta exclusiva de la organización, o bien con la colaboración de su personal. Es de suponerse que cuanto mejores relaciones existan entre la institución y su personal, más factible será la realización conjunta de estas actividades, mismas que podrán a su vez originar aún mejores relaciones.

Folletos para comunicaciones especiales

En ocasiones puede ser necesario y muy conveniente publicar folletos para dar información acerca de ciertos temas especiales. Por ejemplo, pueden editarse fascículos que se refieran exclusivamente a las prestaciones otorgadas por la organización, que expliquen cómo obtenerlas, o folletos destinados a explicar las políticas sobre administración de sueldos y salarios, evaluación del desempeño y promociones, etcétera.

Conferencias para comunicaciones especiales

Estas pueden emplearse para los mismos fines que los folletos especiales. Ambos medios pueden usarse además como complementarios entre sí. Por ejemplo, podría darse a los trabajadores una breve plática sobre la forma en que operará el Fondo Nacional para el Fomento de la Vivienda de los Trabajadores y complementarla con la entrega de folletos sobre el tema.

VÍNCULOS ENTRE LAS FUNCIONES DE RELACIONES PÚBLICAS Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Ya hemos dejado asentado anteriormente que el o los especialistas encargados de las relaciones de la organización, ya sea interno o externo, van a asesorar a diversos departamentos o divisiones de la institución en aquellas actividades que realicen y que puedan afectar en un momento dado la imagen de la organización ante sus diferentes públicos. El departamento o división encargada de la administración de recursos humanos es uno de los que va a recibir más asesoría, en virtud de que mantiene relaciones muy importantes con el público interno.

A fin de comprender más fácilmente el asesoramiento que deberá dar la función de relaciones públicas a la de administración de personal, así como la manera de definir mejor los campos de acción propios de

cada una, presentamos el siguiente cuadro. Hemos de aclarar que la lista de funciones de administración de recursos humanos no pretende ser de ninguna manera exhaustiva, ya que sólo mencionamos aquellas en las cuales es más clara la necesidad de asesoramiento de relaciones públicas. Según se podrá notar, hemos dividido estas funciones, sólo con fines de facilitar su estudio, en tres grandes fases: I, de ingreso; II, de permanencia o servicio, y III, de egreso.

<i>Funciones de administración de recursos humanos</i>	<i>Asesoría y servicios de la función de relaciones públicas</i>
I. FASE DE INGRESO	
1. <i>Reclutamiento</i>	<p>Para ayudar al reclutamiento de personal, buscando que nunca se tengan problemas por insuficiencia de candidatos y procurando atraer siempre el mejor personal, asesorará en: *</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Diseño de folletos sobre la organización. b) Establecimiento y mantenimiento de relaciones con fuentes de reclutamiento, tales como instituciones educativas, bolsas de trabajo, asociaciones y colegios de profesionales. c) Organización de visitas a la institución, por grupos de estudiantes. d) Organización de conferencias en centros educativos. e) Redacción y colocación de anuncios para reclutamiento en periódicos o medios de comunicación convenientes.
2. Entrevistas de selección y de reelección	<p>Debemos tener en cuenta que estas primeras entrevistas constituirán uno de los medios por los cuales el personal recibirá sus primeras impresiones directas sobre la organización y que la primera impresión suele ser la que más perdura. Relaciones públicas podrá asesorar sugiriendo la política que norme la forma de establecer estas primeras comunicaciones con el personal, para causarle una buena imagen que siempre deberá basarse en la realidad.</p> <p>Hay que considerar que aun cuando el aspirante no sea contratado, debemos preocuparnos porque se lleve una imagen cierta y buena de la organización.</p>

<i>Funciones de administración de recursos humanos</i>	<i>Asesoría y servicios de la función de relaciones públicas</i>
3. <i>Introducción o inducción</i>	<p>En esta fase tan importante para el personal, relaciones públicas podrá asesorar en todo lo que se refiere a las comunicaciones iniciales que se deben entablar con el personal de nuevo ingreso, principalmente en la plática de inducción al trabajo y en el diseño del manual de bienvenida. A través de estos dos medios que habrán de combinarse para complementarse entre sí, se deben comunicar al nuevo personal los siguientes puntos básicos: <i>a)</i> bienvenida; <i>b)</i> información general sobre lo que es la organización (breve historia, situación en el mercado, qué produce o vende, objetivos, políticas y planes generales, etc.); <i>c)</i> orientación sobre su trabajo (orientación general: presentación ante su jefe inmediato, subordinados y compañeros, horarios de trabajo, lugar y días de pago, etc.; <i>d)</i> orientación sobre prestaciones otorgadas por la organización y, asimismo, sobre las reglas y normas principales a cumplir) .</p>

<i>Funciones de administración de recursos humanos</i>	<i>Asesoría y servicios de la función de relaciones públicas</i>
II. FASE DE PERMANENCIA O SERVICIO	
<p>1. <i>Desarrollo de personal: capacitación o entrenamiento y promociones</i></p>	<p>En cuanto a capacitación o entrenamiento, asesora en cuanto en lo conveniente a organización de recursos y conferencias, invitación de conferenciantes y promoción de estos cursos entre el personal (difusión).</p> <p>En lo que toca a promociones, podrá servir apoyando al departamento de personal ante la dirección para que se procure la implantación de la técnica de "calificación de méritos", que además de constituir una base de apreciación más objetiva e impersonal, y por tanto más justa para los ascensos, contribuye a demostrar el interés de la organización por el empleado como ser humano.</p> <p>También podrá intervenir relaciones públicas en lo que se refiere al envío de cartas de felicitación a las personas que han sido ascendidas y a la difusión entre el resto del personal y entre otros públicos, cuando el caso lo amerite, de los ascensos habidos.</p>
<p>2. administración de sueldos y salarios</p>	<p>Sirve ayudando a crear un clima de confianza entre el personal para que coopere de buena gana en la realización y modificaciones del "análisis y valuación de puestos". También asesora en lo referente a las relaciones con el sindicato, a fin de que acepten y brinden todo su apoyo al empleo, tanto en lo que se refiere al "análisis y valuación de puestos" como a la "calificación de méritos".</p>

<i>Funciones de administración de recursos humanos</i>	<i>Asesoría y servicios de la función de relaciones públicas</i>
<p data-bbox="225 421 528 450">3. <i>Relaciones laborales</i></p> <p data-bbox="225 495 727 869">Es muy frecuente que se designen con este nombre las funciones relativas a las relaciones exclusivamente entre el patrón —organización— y el sindicato de trabajadores. Al emplear este término nos referimos al establecimiento y desarrollo de relaciones armónicas entre el patrón u organización y el personal —exista o no sindicato—; entre los jefes y subordinados y entre todo el personal, concillando los intereses de este último y de la organización.</p>	<p data-bbox="788 383 1225 412">Asesora y coopera en lo relativo a:</p> <p data-bbox="751 421 1286 801">a) Establecimiento y desarrollo de relaciones armónicas entre la organización y el sindicato o trabajadores, para conciliar los intereses de ambos en asuntos tales como firma de contratos colectivos e individuales de trabajo, revisión y modificación de los mismos, modificaciones al reglamento interior de trabajo, reparto de utilidades, apoyo al "análisis y valuación de puestos, etcétera. En general, para el establecimiento de comunicación recíproca fluida entre la organización y su personal.</p>
<p data-bbox="185 976 491 1005">4. <i>Servicios al personal</i></p>	<p data-bbox="791 976 938 1005">Asesora en:</p> <p data-bbox="791 1025 1286 1308">a) El establecimiento de prestaciones al personal y su difusión entre el mismo. b) La organización de concursos, premios, congresos, etc., para el desarrollo de higiene y seguridad industrial. c) La difusión entre el personal acerca de las medidas de seguridad e higiene industrial que se adopten.</p> <p data-bbox="751 1328 1286 1585">Relaciones públicas, en combinación con el departamento encargado de la administración de los recursos humanos, organizará actividades sociales diversas; tales como comidas de aniversario, navidad, fin de año, etc.; excursiones, actividades deportivas, eventos culturales, inauguración de sucursales o edificios nuevos, etcétera.</p>

<i>Funciones de administración de recursos humanos</i>	<i>Asesoría y servicios de la función de relaciones públicas</i>
III. FASE DE EGRESO 1.	
<i>Despido</i>	<p>La forma en que se lleva al cabo un despido es muy importante para las relaciones públicas, ya que el despido seguirá siendo un trasmisor ante el público en general de la imagen que se haya formado de la organización y esta imagen puede verse afectada enormemente por las últimas impresiones que reciba el empleado durante su despido.</p> <p>Relaciones públicas deberá asesorar al departamento de personal a fin de que el despido sea lo más cordial posible. En ocasiones será recomendable que relaciones públicas realice una entrevista con el despedido, además de la que haga el departamento de personal. Debemos tener presente que el despido no se da siempre por razones imputables al empleado, como por ejemplo, indisciplina o ineptitud, sino que también puede deberse a que la institución decida reducir su personal, debido, por ejemplo, a una reorganización, a la compra de equipo mecanizado o a una precaria situación financiera. En cualquier caso, en el despido se deberán considerar los siguientes puntos importantes:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) El despido debe planearse con la debida anticipación, comunicándose al afectado con el mayor tiempo posible de anticipación. b) Se deberán explicar al despedido los motivos verdaderos y exactos en una entrevista personal. Esto en ocasiones podrá

<p><i>Funciones de administración de recursos humanos</i></p>	<p><i>Asesoría y servicios de la función de relaciones públicas</i></p>
	<p>ayudar a la moral del resto del personal y también del despedido.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Deberá tratarse al afectado lo más cordialmente posible, pagándole las indemnizaciones que le correspondan en su caso. 2) Se le deberá comunicar el tipo de referencias que la organización está dispuesta a dar acerca de él cuando se le soliciten. 3) Si el empleado lo merece, la institución deberá ayudarlo a encontrar otro empleo. En la mayoría de los casos, esta ayuda resulta definitiva, en virtud de las relaciones que tenga la organización, y también porque su recomendación sería tenida muy en cuenta.
<p><i>2. Renuncia</i></p>	<p>Esta forma de separación de Personal es también muy importante para la imagen de la organización, por las mismas razones citadas para el despido. También en el caso de renuncia es recomendable que relaciones públicas asesore a la función de administración de personal en la realización de una entrevista de separación y haga, si es posible, otra entrevista. En ambos casos la entrevista buscará los siguientes objetivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Que el empleado se separe de la organización en la forma más cordial posible y se lleve una imagen verdadera y positiva de la empresa.

<i>Funciones de administración de recursos humanos</i>	<i>Asesoría y servicios de la función de relaciones públicas</i>
	<p>2. Conocer los puntos de vista de los empleados para ayudar a detectar: causas de la rotación de personal, causas de inconformidad frecuentes, etcétera.</p> <p>En caso de que así convenga a la organización y al empleado, la entrevista también puede tener como objetivo lograr que el renunciante cambie de parecer si solucionamos los problemas que hayan motivado la presentación de su renuncia.</p>

Además de todo lo anteriormente expuesto, relaciones públicas asesorará a los responsables de la administración de recursos humanos, o actuará coordinadamente con ellos en la solución de los problemas relativos al personal, que se determinen a través de las investigaciones o encuestas de opinión.

Recomendamos que para que exista la mejor coordinación entre las funciones de relaciones públicas y de administración de recursos humanos, se delimiten por escrito con toda claridad las funciones que serán exclusivas del departamento de personal, las que lo serán de relaciones públicas y aquellas en que habrán de coordinarse ambas, estableciendo en este último caso también los procedimientos y/o políticas en las cuales se llevarán al cabo.

Relaciones con accionistas, inversionistas y organizaciones financieras

PRIMERA PARTE

RELACIONES CON LOS ACCIONISTAS E INVERSIONISTAS EN GENERAL

Antes de entrar en materia deseamos hacer notar lo siguiente: de acuerdo con la legislación mercantil, existen en México sólo dos tipos de sociedades mercantiles en los cuales puede haber accionistas, estas son la sociedad anónima y la sociedad en comandita por acciones. Según señala el licenciado Roberto L. Mantilla Molina,¹ en 1972 en México, las sociedades anónimas representaron el 97.2% en número y el 99% en cuanto a capitales, del total de sociedades constituidas en tal año. Estas son las razones por las cuales nos referiremos en este tema a las sociedades anónimas especialmente, lo cual no quita la posibilidad de que conclusiones de lo aquí expuesto puedan ser adaptadas y aplicadas a otro tipo de organizaciones.

IMPORTANCIA DE ESTAS RELACIONES

Debemos empezar por recordar la forma en que diversos estudiosos del derecho mercantil, entre los que se cuenta el licenciado Mantilla Molina clasifican los órganos de la sociedad anónima. Dicha clasificación se compone de tres órganos: *a)* asamblea general de accionistas; *b)* administrador o consejo de administración, y *c)* comisario o comisarios.

Es evidente que, por su naturaleza, la asamblea general de accionistas es el órgano superior de la sociedad, el de más alta jerarquía, lo

¹ Mantilla, M. R. *Derecho mercantil*, 20- ed., México. Porrúa, 1980, pág. 325.

² Obra citada.

4. RELACIONES CON ACCIONISTAS, INVERSIONISTAS Y ORGANIZACIONES

cual está apoyado además por la Ley General de Sociedades Mercantiles, que establece en su artículo 178:

La asamblea general de accionistas es el órgano supremo de la sociedad; podrá acordar y ratificar todos los actos y operaciones de ésta y sus resoluciones serán cumplidas por la persona que ella misma designe, o a falta de designación, por el administrador o por el consejo de administración.

Siendo los accionistas la primera autoridad de la sociedad anónima y los principales financiadores de la misma, resulta obvia la necesidad de establecer positivas relaciones con ellos. Para ser más específicos, podemos decir que la buena imagen de la organización ante los accionistas y los inversionistas en general es de vital importancia debida, entre otras cosas, a lo siguiente:

a) Por su carácter de órgano supremo, la asamblea general de accionistas podrá acordar y ratificar todos los actos y operaciones de la sociedad.

b) La imagen de la empresa puede influir en gran parte para que el accionista retenga por un periodo más largo sus acciones en la sociedad, lo cual va a repercutir en una mayor estabilidad de las mismas, que a su vez puede redundar en la mejor cotización de las acciones en el mercado de valores.

c) La imagen puede influir para que los accionistas actuales o inversionistas en general adquieran rápidamente las acciones y obligaciones emitidas por la sociedad. Esto es especialmente importante cuando la empresa realiza ampliaciones de capital que implican la emisión de nuevas acciones.

d) El accionista es un importante trasmisor de la imagen de la organización, que puede ejercer influencia notable en la opinión pública sobre la institución.

Por el hecho de ser socio o dueño parcialmente de ésta, las opiniones que emita respecto a ella van a ser consideradas generalmente por el público como "autorizadas" o valederas, debido a que se supone que son hechas con conocimiento de causa.

El accionista que tiene buena imagen de la organización hablará bien de la institución, comprará sus productos o servicios y aconsejará a sus amigos que compren los mismos y a que inviertan en la sociedad

INFORMACIÓN QUE DEBE PROPORCIONARSE A LOS ACCIONISTAS E INVERSIONISTAS EN GENERAL

Es indudable que los accionistas e inversionistas (o accionistas potenciales) están interesados, en primer lugar, en los dividendos que puedan percibir; sin embargo, existen otros muchos datos acerca de la empresa que pueden interesarles. Al respecto David Finn nos dice:

Los simples datos sobre ventas, beneficios, número de acciones emitidas y estados de balance, no bastan. Los inversores inteligentes necesitan tener una idea del desarrollo potencial de la sociedad. Quieren estar al corriente de la situación competitiva del producto, las inversiones hechas en programas de investigación y mejoras, la posibilidad de adquisiciones o fusiones y la solidez general, imaginación y capacidad ejecutiva de la dirección.³

Los accionistas deberán disponer además de todas aquellas demás informaciones que les permiten discutir, o platicar con fundamento sobre su empresa con otras personas.

Podríamos resumir, como haremos en seguida, los tipos de información que debería proporcionar la organización a sus accionistas actuales y, en ocasiones, según el caso, a los accionistas en potencia o inversores en general:

Situación financiera en general

Además de dar a conocer a los accionistas los estados financieros, la organización deberá proporcionarles otras informaciones relativas a la situación financiera que hagan ésta más comprensible, tales como explicaciones sobre la retención o repartición de dividendos, normas legales de carácter fiscal que afecten a la empresa, ciertos conceptos de gastos que sean de importancia (por ejemplo, gastos en equipo, instalaciones, asesorías recibidas, campañas de publicidad, investigación, etc.), comparaciones con ejercicios anteriores y las razones de las diferencias notables, la posible situación financiera futura (estados pro forma o presupuestados, si los hay), factores económicos externos a la empresa que hayan afectado su situación financiera y, en general, aquellas otras explicaciones que aclaren el significado de los datos aparecidos en los estados financieros.

³ Finn, D. *La empresa y las relaciones públicas*, Sagitario, 1964, pág. 40.

4. RELACIONES CON ACCIONISTAS, INVERSIONISTAS Y ORGANIZACIONES

Productos y servicios

Los accionistas no podrán hablar acerca de su empresa si no conocen sus productos y/o servicios. Si no es posible que los conozcan físicamente, deberían conocerlos por otros medios, o al menos tener una idea sobre las características y variedad de los mismos. Es conveniente, siempre que las características y variedad de los productos o servicios lo permitan, obsequiar a los accionistas muestras de los mismos.

La introducción en el mercado de nuevos productos, en muchas ocasiones, podrá facilitarse si se inicia entre los propios accionistas, que se convertirán en una especie de agentes introductores de productos. Es además recomendable que los productos o servicios nuevos se den a conocer a los accionistas antes que al público consumidor o usuario, ya que al hacerlo así estaremos reconociendo la importancia de los accionistas, lo cual podrá contribuir en alto grado a que se identifiquen con la sociedad y se sientan realmente parte de ella.

Actividades de investigación

Los accionistas e inversionistas se interesan por la investigación, tanto si comprenden o no su significado, porque ésta ha llegado a convertirse en un término de progreso. Las investigaciones tendientes a crear nuevos productos o a mejorar los actuales, los nuevos sistemas y procedimientos, el empleo de nuevas materias primas, las nuevas técnicas, los nuevos equipos, etc., son temas sobre los que deben darse información a los accionistas e inversionistas. Otra razón por la cual es importante informar a los accionistas sobre labores de investigación es porque en ocasiones la inversión en estas actividades será tal que podrá significar una reducción en el reparto de dividendos.

Situación de la mercadotecnia

Se deben ofrecer a los accionistas informaciones referentes, por ejemplo, a la situación de los productos y/o servicios de la empresa en el mercado, los incrementos o reducciones notables de las ventas en relación con periodos anteriores y sus posibles causas, la iniciación de campañas publicitarias y de promoción de ventas, la realización de investigaciones de mercado y sus resultados más sobresalientes, las actividades de desarrollo de productos y/o servicios nuevos o mejoras a los actuales, etc. Es lógico que algunas de estas informaciones podrán ser ofrecidas también a los inversionistas y otras no, lo cual dependerá de que nada del detalle de los informes.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN CON ACCIONISTAS E INVERSIONISTAS EN GENEW

Situación de las relaciones laborales

Por ejemplo, la firma de nuevo contrato colectivo de trabajo, la creación de nuevos puestos, la existencia o solución de problemas con el sindicato que pudieran ocasionar una huelga, la realización de "análisis y evaluación de puestos" o "calificación de méritos", el aumento general de sueldos, etcétera.

Otros informes sobre la situación administrativa en general

Estos informes pueden referirse a asuntos tales como objetivos, políticas y planes generales, nuevos sistemas y procedimientos relevantes, nuevos equipos, expansión de la empresa.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN CON ACCIONISTAS E INVERSIONISTAS EN GENERAL

La forma más conveniente de desarrollar relaciones públicas son los contactos personales, pero el tiempo y el dinero los limitan mucho. En la práctica los contactos personales con los accionistas se reducen realmente a la reunión de la asamblea general de accionistas, que en muchos casos sólo se realiza una vez al año. La obvia limitación al contacto personal con los accionistas e inversionistas hace resaltar la importancia de encontrar medios auxiliares en la comunicación de la organización con ellos.

El comisario en la sociedad anónima como medio de comunicación con los accionistas

Lamentablemente el comisario no cumple en la práctica la importante función para la cual la ley lo creó; su nombramiento se realiza simplemente para cumplir con un formulismo legal. A este respecto

Mantilla Molina nos dice: ⁴

Tal como está organizada la Ley de Sociedades Mercantiles, el comisario es una institución inútil; en la práctica, el comisario, en gran número de casos, es un "compadre" de los administradores, que se limita a firmar lo que se le pone por delante, y a cobrar los honorarios que anualmente se le asignan. Por regla general, carece de la capacidad técnica de la independencia necesaria para el debido desempeño de su cargo.

⁴ Obra citada, pág. 417.

4. RELACIONES CON ACCIONISTAS, INVERSIONISTAS Y ORGANIZACIONES

A pesar de lo anterior consideramos conveniente incluir, aunque sea brevemente, el estudio de este órgano en el presente capítulo, ya que creemos realmente que el comisario puede y debe llegar a convertirse, en un futuro muy cercano, en un verdadero e importantísimo medio de comunicación entre los accionistas y los administradores de la sociedad, lo cual está en buena parte en manos de las nuevas generaciones de profesionales que se han estado y se están formando en los años presentes, entre los cuales han de contarse notablemente los licenciados en administración y los contadores públicos. Compartimos plenamente la opinión del licenciado Adalberto Ríos, referente al papel futuro del comisario.⁵

Es necesario que el comisario deje de ser esa figura decorativa y de mero formulismo, que ha existido hasta ahora. La función que le marca la ley es de enorme trascendencia, y *vemos en él un medio eficaz para el logro en forma armónica de los objetivos de las empresas y un camino para la realización de verdaderas sociedades anónimas.*

La Ley de Sociedades Mercantiles, en su artículo 166, fracción IX, confiere al comisario su función primordial, consistente en "vigilar ilimitadamente y en cualquier tiempo las operaciones de la sociedad", a fin de salvaguardar los intereses de los accionistas y de la sociedad anónima en general.

Otras disposiciones importantes que se encuentran contenidas en la Ley de Sociedades Mercantiles respecto a las funciones y el papel del comisario, como medio de comunicación entre los accionistas y la empresa, son las siguientes:

Artículo 167. Cualquier accionista podrá denunciar, por escrito, a los comisarios los hechos que estime irregulares en la administración, y éstos deberán mencionar las denuncias en sus informes a la asamblea general de accionistas y formular acerca de ellas las consideraciones y preposiciones que estimen pertinentes.

Artículo 173. El balance quedará concluido dentro de los tres meses siguientes a la clausura de cada ejercicio social, y el administrador o consejo de administración lo entregará a los comisarios, por lo menos con un mes de anticipación a la fecha de la celebración de la asamblea general de accionistas que haya de discutirlo, junto con los documentos justificativos, y *un informe general sobre la marcha de los negocios de la sociedad.*

⁵ Ríos, S. Adalberto, "El comisario en la sociedad anónima": Tesis, no publicada, para optar por el grado de licenciado en administración de empresas, Universidad La Salle, México, 1968, pág. 7.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN CON ACCIONISTAS E INVERSIONISTAS EN GENERAL

Artículo 174. Los comisarios dentro de los quince días siguientes a la fecha en que se les haya entregado el balance con sus anexos, formularán un dictamen con las observaciones propuestas que consideren pertinentes. Vemos con decepción que, en este último artículo, la ley haga caso omiso del "informe general sobre la marcha de los negocios de la sociedad" del que habla el artículo 173. De cualquier manera consideramos necesario y altamente recomendable que la organización presente ese informe a los accionistas dentro del *informe anual* del que nos ocuparemos más adelante. Compartimos la opinión al respecto emitida por el licenciado Ríos:⁶

La disposición (artículo 174) es medianamente aceptable, pues la consideramos incompleta, ya que la limita al "balance y sus anexos" y olvida el informe general al que hace mención el artículo anterior, siendo que este informe contendrá una gran parte de los datos útiles para valorar la empresa y poder orientar a los accionistas, que es lo que pide en su parte final el artículo 174 que nos ocupa.

Artículo 175. El balance con sus anexos y el dictamen de los comisarios deberá quedar en poder del administrador o consejo de administración durante el plazo de quince días anteriores a la fecha de la celebración de la asamblea general de accionistas. *Éstos podrán examinar dichos documentos en las oficinas de la sociedad.*

El informe anual

Según podemos observar, la Ley General de Sociedades Mercantiles establece implícitamente, a través de diferentes artículos (173, 174 y 175), la presentación a los accionistas de un informe anual, aunque no lo llame así, que incluye: *a)* el balance con los documentos que lo justifiquen (entre los que se cuentan el estado de resultados o estado de pérdidas y ganancias), y *b)* un dictamen de los comisarios, además del mencionado "informe general sobre la marcha de los negocios de la sociedad".

Respecto del contenido del informe anual, los administradores de la organización no deberán limitarse a cumplir única y exclusivamente lo que marca la ley, sino que deberán preocuparse además por proporcionar a los accionistas todas aquellas otras informaciones que les permitan conocer bien la sociedad de la que forman parte y estar bien enterados de la situación general de la misma, lo cual redundará en el fortalecimiento de unas buenas relaciones con este público. Para ello proponemos a continuación, a manera de guía, los puntos principales que deberá contener el susodicho informe:

⁶ Obra citada, pág. 82.

4. RELACIONES CON ACCIONISTAS, INVERSIONISTAS Y ORGANIZACIONES

1. **Identificación de los directivos.** Nombres y cargos de los principales directivos.

2. **Informes sobre la situación administrativa.** Podemos clasificar estos informes en los siguientes conceptos (el contenido de cada uno de los conceptos ya se explicó en el punto 2 de este capítulo):

- a) Informe sobre la situación financiera en general.
- b) Informe sobre la situación de la mercadotecnia.
- c) Informe sobre la situación de las relaciones laborales.
- d) Informe sobre actividades de investigación.
- e) Otros informes (objetivos, políticas y planes generales, nuevos sistemas y procedimientos relevantes, nuevos equipos, expansión de la empresa).

3. **El dictamen del comisario acerca de los informes sobre a situación administrativa.**

Consideraciones acerca de la presentación del informe anual

A fin de que éste pueda cumplir mejor sus objetivos se deberán considerar los siguientes puntos:

1. **Oportunidad en su entrega.** Consideramos necesario y de gran importancia el hecho de que los accionistas puedan analizar antes de la celebración de la asamblea general, con el detenimiento deseado, lo que van a aprobar o dejar de aprobar en la misma, pues resultaría ilógico que en la misma asamblea en la que se enteraron del dictamen de los comisarios lo aprobaran o desaprobaban junto con el informe sobre la marcha de la empresa, balance y anexos. Creemos que dada la trascendencia de lo que habrá de aprobarse, los administradores de la sociedad no deberían atenerse a cumplir únicamente lo que exige la Ley de Sociedades Mercantiles en su artículo 175 (pág. 81) en cuanto a la forma y el plazo de poner a disposición de los accionistas los informes a aprobar.

En primer lugar, pensamos que sería definitivamente mucho más conveniente que no se esperara a que los accionistas que así lo desean se presenten a las oficinas de la sociedad a analizar los informes, lo cual resultaría además impráctico, sino que se debería enviar un ejemplar del informe anual propuesto a cada uno de los accionistas. El envío deberá hacerse, con tal anticipación, que permita al accionista analizar el informe detenidamente y poder presentar, en su caso, las observaciones que estime pertinentes al comisario, de acuerdo con lo que marca

MEDIOS DE COMUNICACIÓN CON ACCIONISTAS E INVERSIONISTAS EN GENERAL

el artículo 167 de la multicitada ley (pág. 79) y que permita a su vez al comisario formular las consideraciones y proposiciones al respecto a que le obliga el mismo artículo. No estamos en posibilidad de proponer el plazo de anticipación exacto para que el accionista tenga en sus manos el informe anual, debido a que eso dependerá de las circunstancias específicas del caso, por ejemplo, extensión y grado de complejidad del informe. Sin embargo, creemos que ese plazo no debería ser menor a veinte días.

2. *Accesibilidad a todos los accionistas.* Hay que tener presente las diferencias de nivel cultural entre los accionistas, así como el hecho de que la mayoría de ellos no son conocedores de contabilidad, ni de mercadotecnia o producción. Debido a lo anterior, es necesario evitar al máximo que se utilice la terminología ciento por ciento técnica, tratando de "traducir", en lo que sea posible, dichos términos y conceptos a un lenguaje sencillo.

3. *Atracción.* Para que el informe sea atrayente y ameno va a influir en gran parte lo dicho en el punto anterior. Además, se podrá recurrir al empleo de gráficas, colores y demás ilustraciones que los recursos permitan.

Correspondencia

Las cartas constituyen otro medio de comunicación con los accionistas.

La primera oportunidad que se le presenta a la administración de establecer contacto con el accionista es cuando éste adquiere sus acciones. Enviarle una carta de bienvenida, firmada por el funcionario de más alta jerarquía, sirve de invitación al contacto. En ella se debe ofrecer al nuevo socio la disposición de la administración para proporcionarle aquella información que solicite, además de invitarlo a visitar la empresa.

Las cartas se pueden emplear para comunicar a los accionistas otras muchas cosas, como, por ejemplo, para presentarle el informe anual y citarlo a las asambleas, para informarle sobre el lanzamiento al mercado de un nuevo producto o servicio, para notificarle sobre el nombramiento de un nuevo directivo de importancia o sobre expansiones importantes de la empresa e invitarlo al mismo tiempo a la inauguración de nuevas instalaciones o sucursales, para darle a conocer la iniciación de importantes campañas publicitarias o de labores de investigación, etcétera.

4. RELACIONES CON ACCIONISTAS, INVERSIONISTAS Y ORGANIZACIONES

Informes especiales

En ocasiones será necesario proporcionar informes esporádicos a los accionistas para darles a conocer asuntos relevantes en cuanto a la marcha de la organización; por ejemplo, algún problema por falta de financiamiento, un proyecto de inversión importante, las posibilidades y planes para la fusión con otra empresa, los acuerdos tomados en alguna asamblea extraordinaria, etcétera.

Anexo al sobre de dividendos

Este medio es muy comparable al anexo al sobre de sueldo del personal. Al igual que al anterior, se puede emplear generalmente para incluir avisos aclaratorios respecto al pago en cuestión, por ejemplo, para insistir sobre la explicación relativa a la retención o repartición de dividendos.

RELACIONES CON ORGANIZACIONES QUE ASESORAN A INVERSIONISTAS

La organización deberá preocuparse por establecer buenas relaciones con aquellos organismos que asesoran a inversionistas y que pueden, por tanto, influir en forma definitiva, en su decisión para que inviertan en nuestra empresa o en otra. Entre estas organizaciones pueden contarse las casas de bolsa y los bancos.

SEGUNDA PARTE

RELACIONES CON ORGANIZACIONES FINANCIADORAS

Existen diferentes tipos de organizaciones que pueden financiar de una u otra manera a las organizaciones, siendo las principales los bancos las arrendadoras, las empresas de factoraje, las uniones de crédito y los proveedores. Esta segunda parte del capítulo se referirá en general a las relaciones con todos estos tipos de empresas; por ello, para poder abarcarlas a todas con un sólo título genérico emplearemos el de "organizaciones financiadoras".

IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS CON LAS ORGANIZACIONES FINANCIADORAS

La importancia de estas relaciones es por demás lógica. Si a través de ellas proyectamos ante el público que nos ocupa una imagen verdadera y positiva de nuestra organización, ello puede influir para que las financiadoras nos otorguen los créditos que les requerimos por el monto solicitado y con toda oportunidad. La obtención de financiamiento en estas condiciones es de vital importancia, ya que sabemos bien que ninguna organización puede vivir y mucho menos desarrollarse si no cuenta con los recursos financieros adecuados.

INFORMACIÓN QUE DEBE PROPORCIONARSE A LAS ORGANIZACIONES FINANCIADORAS

Esta información tiene muchos puntos de similitud con ciertos tipos de informes que propusimos deberían proporcionarse a los accionistas e inversionistas, razón por la cual sólo tendremos que agregar algunos puntos especiales en lo que se refiere a las organizaciones financiadoras.

Es indudable que las organizaciones que pueden llegar a financiarnos desean conocer, en primer lugar, la situación financiera de nuestra organización, especialmente su solvencia y las garantías que puede otorgar, pero existen otras muchas cosas que pueden interesarles. A las organizaciones financiadoras con visión, les interesa tener conocimiento no sólo de la situación financiera actual de la institución a la que van a financiar, ya que es susceptible de variar en el futuro; ni tampoco les preocupa saber únicamente que el cliente sí tiene con qué garantizar para el supuesto caso de que no pudiera pagar el crédito, pues el hecho de tener que llegar a recurrir a la garantía, no es, por lo general, lo más conveniente para la financiadora, por razón de que ese no es su objetivo, sino simplemente una medida de protección.

A las financiadoras en general les interesa primordialmente tener clientes que puedan hacer los pagos de capital e intereses con regular puntualidad y que tengan capacidad en lo futuro para seguir pidiendo y pagando nuevos créditos, por tanto, les debe interesar, además de conocer la situación financiera presente del cliente, tener datos que les permita formarse una idea acerca de las probabilidades de que esa situación prevalezca en lo futuro. Para poder tener esa idea sin gran incertidumbre, los simples datos que muestran los estados financieros no son suficientes, ya que sólo nos exponen la situación financiera pre-

4. RELACIONES CON ACCIONISTAS, INVERSIONISTAS Y ORGANIZACIONES

Senté que es factible que varíe, pues existen aspectos de la administración de la organización que no son susceptibles de anotarse en estados financieros y que, sin embargo, pueden cambiar dicha situación en lo futuro. Tal es el caso, por ejemplo, de la existencia de problemas laborales, que pueden originar una huelga cuyos efectos incluso podrían llegar al grado de orillar a la empresa a una quiebra o, por ejemplo, la inexistencia de estudios de mercado puede ocasionar que la organización vea disminuidas sus ventas notablemente, ya que bien puede suceder que una empresa competente sí investigue las necesidades del mercado y con base en eso tome las medidas que la lleven a abarcar parte del nuestro.

Todo lo anterior nos lleva a concluir que a las organizaciones financieras les interesará conocer acerca de su posible cliente, informaciones tales como si realizan o no investigaciones de mercado, cuál es la situación competitiva de sus productos o servicios, objetivos y planes importantes de la organización que impliquen modificaciones trascendentes de tipo administrativo, la situación general de las relaciones laborales, la capacidad administrativa de la dirección (que en gran parte se verá reflejada en los puntos anteriores), etcétera.

Los encargados de solicitar créditos para la organización deberán tener muy en cuenta lo dicho anteriormente, preocupándose por presentar a las organizaciones financieras, aun cuando no lo soliciten, las informaciones citadas, que destaquen la solidez futura de la organización.

SERVICIOS Y ASESORÍA DE RELACIONES PÚBLICAS A LA FUNCIÓN DE FINANCIAMIENTO

Los especialistas en relaciones públicas deberán asesorar a los encargados de solicitar créditos, en lo referente al diseño y contenido de los informes que deben presentarse a las financieras. Debemos recordar que en esta asesoría puede ser de gran utilidad la experiencia de los especialistas en relaciones públicas en lo que toca al diseño de los informes a los accionistas e inversores en general.

En ocasiones los mismos informes anuales destinados a los accionistas pueden ser presentados para apoyar la solicitud de financiamiento, o bien, pueden servir de base para la elaboración de informes especiales para el caso.

El o los especialistas de relaciones públicas deberán establecer vínculos con aquellas organizaciones que se consideren como posibles financieras de la organización. Para tal efecto es recomendable que, cuando

SERVICIOS Y ASESORÍA DE RELACIONES PÚBLICAS A LA FUNCIÓN DE FINANCIAMIENTO

la organización lo posea, se haga llegar un ejemplar del informe anual para los accionistas a las financiadoras consideradas como "candidatos".

Una vez obtenido cada crédito es sumamente importante que la organización se preocupe por efectuar los pagos de capital e intereses con toda regularidad, ya que esto será un factor definitivo para acrecentar y afianzar su imagen positiva ante las organizaciones financiadoras, en general, o bien para que esa imagen disminuya y se convierta incluso en negativa. Debemos tener presente que hay ciertos tipos de financiamiento para cuya concesión las financiadoras se basan, en muchas ocasiones, fundamentalmente en la imagen obtenida de la organización solicitante a través de las experiencias anteriores con ella, sin recurrir a la realización de investigaciones de crédito. Ejemplo típico de este caso se presenta con frecuencia en el otorgamiento por los bancos de una línea de crédito para el "descuento de documentos"; también se llega a presentar esta situación en el otorgamiento de "préstamos directos" por las financieras o bancos, en cuyo caso éstos sólo cumplen algunos trámites necesarios (como requisición de estados financieros y garantías) meramente como formulismo. Otro ejemplo claro de crédito para el cual el otorgante se basa fundamentalmente en la imagen que tenga acerca del presunto cliente es el concedido por los proveedores para el pago de mercancía o servicios, conocido generalmente como crédito comercial o crédito mercantil (sobre todo por lo que respecta a ampliaciones de estos créditos).

5 *Relaciones con los clientes: actuales y potenciales*

IMPORTANCIA DE ESTAS RELACIONES

A fin de comprender mejor la importancia que se debe, y que se ha venido reconociendo actualmente, a las opiniones del público formado por los clientes actuales y potenciales, como guía para normar ciertas actividades de las organizaciones, resulta conveniente mencionar brevemente lo que nos expone al respecto Philip Kotler.¹ El autor explica que existen dos conceptos de mercadotecnia: "el concepto antiguo" y "el nuevo". El antiguo, dice, es aquel según el cual la empresa hace uso de sus instalaciones, recursos monetarios y humanos y principalmente de sus productos como si fueran más o menos fijos, y responsabiliza al departamento o área de mercadotecnia de que genere ventas suficientes para que la producción siga en marcha. Dicho en otras palabras, este concepto parte de los productos y considera que las funciones de mercadotecnia (publicidad, desarrollo de los productos o servicios, ventas, etc.), se deben realizar en función de los productos o servicios con que ya cuenta la empresa. Por supuesto, este concepto es obsoleto actualmente y es necesario sepultarlo para siempre, pues aún existen organizaciones que se apegan en gran parte a él. Creemos que esta puede ser una de las razones principales del fracaso de tantas empresas en México, que restan importancia al estudio de sus clientes.

El citado autor prosigue diciendo que el concepto nuevo de mercadotecnia parte de los clientes actuales y potenciales de la empresa y busca la obtención de utilidades, a través de satisfacer, mediante productos y servicios, las necesidades de los clientes, lo cual intenta lograrlo mediante un programa integral de mercadotecnia que abarca a toda la empresa. Dicho de otra manera, según este concepto, la empresa debe poner atención, en primer lugar, en conocer las necesidades de los clien-

¹ Kotler, P. *Dirección de mercadotecnia*. México. Editorial Diana, 1969, págs. 15-25.

5. RELACIONES CON LOS CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES

tes (actuales y potenciales) y desarrollar sus productos o servicios y demás funciones de la empresa considerando dichas necesidades.

He aquí otra afirmación que coincide con este "nuevo" concepto:

En lugar de hacer el intento de poner en el mercado lo que para nosotros es más fácil hacer, tenemos que descubrir mucho más acerca de lo que el cliente está dispuesto a comprar; dicho en otras palabras, tenemos que aplicar más inteligentemente nuestra creatividad a las personas, a sus deseos y necesidades más bien que a los productos.

Consideramos que esta nueva acepción de mercadotecnia, de que hemos hablado, puede definitivamente rendir más frutos a las empresas y, sobre todo, puede satisfacer mejor las necesidades de los clientes, ofreciendo a ellos también más beneficios, con lo cual la organización cumplirá una de sus funciones sociales.

Es indudable que cualquier organización que venda un producto o servicio, no podrá alcanzar éxito si no dirige sus actividades teniendo en consideración primordialmente las necesidades de los consumidores y usuarios y si no cuenta con su aprobación y apoyo. Por tanto, las relaciones públicas con los clientes actuales y potenciales son una de las partes más importantes y vitales del programa completo de relaciones públicas de la organización.

Claro está que ninguna organización puede esperar razonablemente que sus productos y/o servicios, así como su actuación general, guste a todo el público, ni tampoco que pueda satisfacer los caprichos e idiosincrasia de todos sus clientes (actuales y potenciales). Sin embargo, intentar lograr ese objetivo debe ser una aspiración de la organización y especialmente de los que dirigen sus relaciones públicas. La importancia de éstas con los clientes resalta si reflexionamos que en el caso de que el comprador tenga la alternativa de escoger entre dos productos o servicios idénticos o similares (de la misma calidad y precio), lo más probable es que su decisión recaiga en el de la empresa de la que tiene mejor imagen.

Debemos tener muy presente también que los clientes reales son un importantísimo vehículo trasmisor de imagen de la organización, por razón de que sus opiniones, acerca de ésta tanto favorable como desfavorable, son generalmente muy tenidas en cuenta por los clientes potenciales, pudiendo influir definitivamente sobre sus decisiones de compra. Un cliente satisfecho tendrá buena opinión acerca de la empresa a la que ha comprado por lo que no tendrá inconveniente en recomendarlo

² Charles G. Mortimer, citado por Philip Kotler, obra citada, pág. 19.

Ampliamente. Por lo que respecta a los clientes insatisfechos o a disgusto, encontramos que por lo general hablan más acerca de la empresa que los clientes satisfechos, pues frecuentemente no esperan a que se les pregunte su opinión, sino que por iniciativa personal se dedican a retransmitir la mala imagen que les causó la empresa en cuestión. Esto perjudica notablemente las relaciones públicas de la empresa en general, por lo que se deberá poner especial atención en evitar estas situaciones.

PRECEPTOS BÁSICOS

Tener en cuenta los puntos de vista de los clientes

Es imprescindible que la organización norme sus actividades relacionadas con los clientes actuales y potenciales, teniendo muy en cuenta los puntos de vista y opiniones de éstos, tanto los relativos específicamente a los productos o servicios en sí (como calidad, tamaño, precio, presentación, etc.), como los que se refieren a la empresa en general (sus acciones y actitudes).

Con mucha frecuencia se pasa por alto este precepto, sobre todo cuando se planean las campañas publicitarias de las empresas. Es así, como los medios masivos de comunicación están saturados de mensajes publicitarios de muy mal gusto y carentes del más mínimo ingenio y creatividad. Al hacerlos, muchos publicistas parecen subestimar en grado sumo el coeficiente intelectual de su público receptor, mientras que otros tantos suelen alegar en su favor que los "comerciales" que disgustan al público son de resultados muy efectivos, pues ese disgusto provoca que los mensajes se graben más en su mente. Estamos en completa desavenencia con ambas posiciones. Por lo que respecta a la primera no vale siquiera la pena discurrir; por lo tocante a la segunda tenemos la hipótesis de que los mensajes publicitarios que son del desagrado de las personas, pueden provocar en ellas actitudes negativas hacia la compra de los productos o servicios anunciados. En 1971, en el Centro de Investigación de la Facultad de Comercio y Administración de la UNAM se llevó a cabo, bajo la dirección del licenciado Adalberto Ríos, una investigación en un sector de la ciudad de México, entre cuyos objetivos se tenían el de determinar los efectos causados por los mensajes publicitarios considerados por el público de la muestra como "mejores" y "peores", en cuanto a: *a)* ventas reales; *b)* actitud positiva hacia la adquisición del producto o servicio, *y e)* rechazo.³

³ Rico, C. J. "El impacto de la publicidad" (una investigación realizada en la Villa Olímpica); tesis no publicada, para optar por el grado de licenciado en administración de empresas, Universidad Nacional Autónoma de México, 1971.

PRECEPTOS BÁSICOS

Según la opinión del público entrevistado el mejor mensaje fue el de los automóviles Ford y el peor el del detergente Ariel. Los resultados en cuanto a los efectos de los mensajes publicitarios de ambos productos fueron según se muestra en el cuadro siguiente:

<i>Mejor Peor mensaje publicitario Efectos (automó- (detergente provocados viles Ford) Ariel)</i>		
Venta real	32%	18%
Actitud positiva hacia la adquisición del producto	51% 17%	14% 68%
Rechazo	100%*	100%*

Los resultados anteriores, aun cuando no pueden desmentir absolutamente la citada posición de muchos publicistas, principalmente por el hecho de no poderse considerar representativos siquiera de la ciudad de México, nos muestra cifras tales que en nuestro criterio deben orillarnos a propugnar la transmisión de mensajes que sean del agrado del público por sobre los que no lo son.

Ser veraz en la comunicación con los clientes

En las relaciones con los clientes, al igual que en las establecidas con cualquier otro público, la organización deberá ser siempre sincera y veraz. Esto debiera cumplirse en primer lugar por razones de ética, pero además porque el hacer creer a los clientes algo que es falso, podrá quizá reportar a la organización beneficios inmediatos, pero a la larga sólo podrá acarrearle desprestigio ante ese público y otros sectores, lo cual redundará principalmente en efectos negativos en las ventas.

También esta consideración debiera tenerse muy presente al planear campañas publicitarias o de promoción de ventas. Según hemos mencionado con anterioridad (capítulo 2), los mensajes publicitarios exagerados y engañosos pueden originar que el público receptor pierda la confianza y credulidad en la organización; pero los efectos negativos Total de personas de la muestra que consideraron los mensajes publicitarios de automóviles Ford y del detergente Ariel como los mejores y peores, respectivamente, que han visto o escuchado.

5. RELACIONES CON LOS CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES

del empleo de tal tipo de mensajes no concluyen ahí, van aún más lejos, ya que han llegado a afectar a toda la publicidad en general, desprestigiándola al grado de provocar una creciente incredulidad pública en la misma. A este respecto, el publicista Humberto Sheridan, miembro del Instituto Mexicano de Estudios Publicitarios, hace un atinado llamado de atención a anunciantes y publicistas, parte del cual consideramos interesante transcribir:

El eminente publicista Leo Burnet, uno de los más respetables arquitectos de esa espectacular estructura que es la publicidad norteamericana como arte, como ciencia y como negocio, ha expresado que la publicidad está en apuros porque parte de ella ha abusado de la credulidad y ofendido la inteligencia del consumidor. Al vislumbrar la proximidad de lo que él llama "la rebelión de los consumidores", Burnet afirma que urge hacer algo para reconquistar la fe pública en el anuncio, mediante un nuevo enfoque de la publicidad y prosigue más adelante:

La advertencia no es exagerada; es la anticipación de algo que sucede cerca si no ponemos en ejercicio nuestra prudencia y nuestro sentido común. Conjuntamente anunciantes y publicistas, en un acto de contrición y mediante una revisión correctiva de ciertas prácticas indeseables de la publicidad, debemos, estamos obligados a ello, desarrollar el ingenio para concebir los mensajes publicitarios en términos apegados siempre, rigurosamente a la verdad, sin reservas ni excepciones, para acabar con la exageración y la superchería que son el camino más corto hacia el descrédito y la desilusión.⁴

A fin de normar las actividades publicitarias de la organización, para evitar así los peligros señalados, proponemos el apego al Código de Ética Publicitaria, elaborado por el Instituto Mexicano de Estudios Publicitarios, A. C., del cual presentamos a continuación algunas partes.⁵

Es perjudicial a la publicidad en general y atentatorio contra la economía y el interés público la producción y difusión de mensajes publicitarios que contengan conceptos, ya sean afirmativos o sugerentes como los que se enumeran a continuación:

⁴ Discurso pronunciado por Humberto Sheridan, en nombre del Instituto Mexicano de Estudios Publicitarios, A. C., con motivo de la instalación del jurado del Código de Ética Publicitaria, el 29 de noviembre de 1968 (contenido en el propio código).
⁵ Instituto Mexicano de Estudios Publicitarios, A. G. *Código de ética publicitaria*, México: edición del propio Instituto, 1968.

PRECEPTOS BÁSICOS

1. *Afirmaciones falsas o exageraciones que puedan conducir a engaño.*

Los hechos materiales que caracterizan a un producto o servicio no deben ser falsificados mediante la dramatización exagerada de sus beneficios, o por cualquier otro recurso que se aparte de las proporciones exactas del valor de aquél.

Deben ser eliminadas de la publicidad cualesquiera referencias directas que induzcan a la creencia de que el producto anunciado tiene propiedades especiales que no puedan ser comprobadas fehacientemente.

2. Descripciones de productos o servicios, escritas o representadas visual-mente, que sean contrarias a la verdad, mediante la distorsión de sus detalles o de sus características generales.

Cualquier exageración de las cualidades y ventajas del producto o servicio anunciado, así como las declaraciones ambiguas respecto a su composición, método de fabricación, utilidad, durabilidad, origen comercial o geográfico deberán evitarse para no inducir a error al consumidor, ni caer dentro de un área fraudulenta.

5. La representación de nombres, lemas, marcas, símbolos o cualesquiera otros elementos de identificación que sean semejantes a los empleados en la publicidad de otros productos ajenos al anunciante.

6. Afirmaciones engañosas respecto al precio y a la garantía de los productos o servicios anunciados.

Deben ser proscritas de la publicidad las afirmaciones de precios, ahorros y garantías no sustentadas en hechos reales, o de gangas que no sean ofrecidas de buena fe y que no estén sujetas a comprobación plena...

7. Declaraciones de índole pseudocientífica o estadísticas que incluyan afirmaciones insuficientemente respaldadas por autoridad competente, o que distorsionen el verdadero significado o la aplicación práctica de la opinión de una autoridad científica o profesional respecto de un producto o servicio.

8. Testimonios que no reflejan la elección real y la verdadera voluntad de las personas que ofrecen.

Atender invariablemente con esmero a los clientes

Debemos tener presente que una de las cosas que más influyen en la imagen que se forman los clientes actuales y potenciales de una organización, y que pueden influir en su decisión de compra, es lo que comúnmente se conoce como "buen servicio" o "buena atención". Para un cliente, su apreciación de buen servicio o atención puede basarse en

RELACIONES CON LOS CLIENTES: ACTUALES Y POTENCIALES

Cuestiones tales como que sea atendido amablemente y con esmero aunque su presunta compra sea de bajo importe, o a pesar de que ésta no sea segura; que los productos o servicios tengan garantía; que se le permita escoger con toda libertad y sin presiones; que la empresa sea puntual en sus entregas; que sea bien atendido al solicitar crédito o al comprar por medio del mismo, etcétera.

En muchas ocasiones hay pequeños detalles en la atención a los clientes que no significan grandes costos para la empresa, pero que pueden ser los que la hagan diferente de la competencia a los ojos del público, inclinando la preferencia de este último a su favor. Por ejemplo, casi todas las instituciones bancarias ofrecen los mismos servicios, en condiciones prácticamente iguales, pues, por ejemplo, las tasas de interés para los préstamos, las tasas que se pagan a los cuenta habientes de ahorro y las tasas de rendimiento de los bonos que venden, son idénticas. Por tanto, podemos considerar que aparte de la conveniencia de la localización, lo que más puede influir en la preferencia de un cliente por un banco u otro, es la imagen que tenga del mismo, basada principalmente en el servicio o atención que se le preste.

La importancia de prestar un buen servicio a los clientes a pesar de las dificultades que ello pueda representar, ha sido bien comprendida por las tiendas de autoservicio del tipo de Aurrerá o Comercial Mexicana. En ellas se presta muy especial cuidado a sus departamentos de frutas y verduras, aun cuando quizá pudieran obtener similares o mayores rendimientos de sus inversiones en otros departamentos que requieren menos cuidado y que ocasionan menos problemas. Esta especial atención se funda en el hecho de que los directivos de estas tiendas saben muy bien que los mencionados departamentos son indudablemente los que importan más a un gran número de amas de casa, y que por consiguiente atraen una cantidad mayor de clientela para toda la tienda en general.

INFORMACIÓN QUE SE DEBE OBTENER DE LOS CLIENTES

Ya mencionábamos antes que se deben tener en cuenta los puntos de vista de los clientes en cuanto a: *a)* los productos o servicios en sí, y *b)* su opinión o imagen de la organización en general. Ahora bien, para conocer lo primero se hará uso de las diversas técnicas de la investigación de mercados que indaguen sus deseos y necesidades en lo referente a calidad, precio, nombre o marca, tamaño, presentación, cantidad, lugar de adquisición, etcétera.

INFORMACIÓN QUE SE DEBE OBTENER DE LOS CLIENTES

Para conocer los puntos de vista de los clientes en cuanto a su opinión o imagen de la organización en general, se pueden emplear diversos medios; los principales son: las encuestas de opinión, los análisis de las reclamaciones o quejas de los clientes y los buzones de sugerencias, especiales para clientes.

Un buen ejemplo de encuesta de opinión entre clientes, en el medio mexicano, es parte de la Encuesta Nacional sobre Radio y Televisión realizada por el Centro de Investigación de la Facultad de Comercio y Administración de la UNAM para la Cámara Nacional de la Industria de la Radio y Televisión.⁶ Esta encuesta investigó, entre otras cosas, la imagen de estos dos medios de difusión existente entre dos grupos de usuarios diferentes de los que podríamos considerar como "clientes directos" a un grupo y "clientes indirectos" al restante. Consideramos como "clientes directos" al grupo formado por los "anunciantes", o sea, aquellos que compran tiempo y servicio de las radiodifusoras o televisoras para transmitir sus mensajes publicitarios. Con el término "clientes indirectos" nos referimos a los últimos usuarios, o sea, el público que escucha y ve radio y televisión.⁷

La idea de que la investigación de los puntos de vista de los clientes (ya sea investigación de mercado o de opinión), es necesariamente cara y exclusiva, por tanto, de las grandes empresas con muchos recursos, es falsa completamente. También las organizaciones medianas y en muchos casos las pequeñas, pueden y deben investigar las opiniones de sus clientes, aunque sea con medios más modestos. Por ejemplo, en algunos restaurantes se incluyen en la misma hoja de la cuenta unas brevísimas preguntas al cliente sobre el "servicio" (la atención de la mesera, la rapidez, etc.), o sobre la calidad de los platillos, a las cuales, para contestar, sólo necesita señalar una de las respuestas alternativas que se le ofrecen. En muchas compañías de líneas aéreas se pide a los pasajeros que llenen hacia el final del vuelo unos pequeños cuestionarios sobre sus opiniones respecto al servicio de la empresa antes del viaje y durante él. Podemos notar que en ambos ejemplos los medios empleados tienen algo en común: se piden sus opiniones al cliente cuando está recibiendo el servicio o justamente al acabarlo de recibir, lo cual trae consigo las siguientes ventajas: las opiniones son más veraces, existen mucho más probabilidades de que el cliente conteste (pues sólo tiene que llenar el fácil y breve cuestionario y dejarlo allí mismo), y puede

⁶ Centro de Investigación de la Facultad de Comercio y Administración de la UNAM. "Encuesta Nacional sobre Radio y Televisión". México, edición de la propia facultad, 1971.

⁷ Es preciso aclarar que la citada encuesta abarcó además otros públicos, así como otros temas, por lo que no podemos considerarla como una encuesta de opinión de clientes exclusivamente.

5. RELACIONES CON LOS CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES

Realizarse a bajo costo. Podemos concluir que estas formas de investigación o similares pueden ser adoptadas en muy diversas organizaciones a costos reducidos. Por ejemplo, una tintorería o una compañía que lave tapetes y alfombras, puede incluir unas cuantas preguntas en la "nota" e indicar al mismo empleado que entrega y recoge, que insista en que el cliente la llene; una línea de autobuses foráneos puede tomar y adaptar para su uso la idea del medio empleado en las líneas aéreas; un hotel puede incluir preguntas en la "cuenta", pidiéndose al cliente que las conteste al pagar.

INFORMACIÓN QUE SE DEBE PROPORCIONAR A LOS CLIENTES

Resulta obvio pensar que lo que interesa primeramente a los clientes son las características de los productos o servicios; sin embargo, eso no es todo lo que le puede importar conocer acerca de la organización, o al menos no es todo lo que puede influir en su decisión de compra y en su opinión acerca de la empresa. Existen otras informaciones que pueden crear o modificar la imagen que tenga el cliente (actual o potencial) respecto a la organización, influyendo en sus actitudes hacia la misma. Por tanto, la empresa se debe interesar por comunicar a los clientes no sólo publicidad respecto a los productos o servicios, sino, además, esas otras informaciones que le permitan formarse una imagen más completa y verdadera de ella. Dichas informaciones podríamos resumirlas de la siguiente manera:

1. Información respecto a lo que es la organización. Este punto se explicó más detalladamente, con ejemplos, cuando se habló del contenido del manual de bienvenida para el personal, en la página 30.

2. Información referente a la contribución de la organización para el desarrollo y bienestar de la comunidad. Este punto se explica más ampliamente en el capítulo 7: Relaciones públicas con el gobierno, página 75.

4. Información sobre mejoras de la organización. Estas son, por ejemplo, adquisición de nuevo equipo, labores de investigación para el mejoramiento de productos o servicios, expansión de la organización (nuevos departamentos o divisiones, nuevas sucursales, nuevas contrataciones de personal, etc.), nuevos sistemas administrativos de importancia, nombramientos de nuevos directivos, etc.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES

A fin de proporcionar las informaciones mencionadas a los clientes actuales y potenciales, la organización puede hacer uso de los siguientes medios:

1. Publicidad institucional. Esta se realiza mediante la transmisión de mensajes acerca de la organización en general (no de sus productos o servicios), a través de medios masivos, tales como radio, prensa, televisión, cine, etc. No debemos olvidar que este tipo de publicidad no está dirigido exclusivamente a los clientes, sino que abarca en general a todos los públicos de la organización.

2. Publicaciones privadas y folletos. Éstos, son algunos de los medios empleados para otros públicos y que se pueden hacer llegar también a los clientes.

3. Visitas a la organización. Este medio se tratará en el capítulo 8 (Relaciones con la comunidad).

4. Exposiciones. Aun cuando la realización de exposiciones o demostraciones en ferias, convenciones o acontecimientos similares pueda tener como principal objetivo la venta de productos o servicios de la empresa, es decir, una actividad de "promoción de ventas",⁸ ello no se contrapone a la idea de que también a través de ellas se difundan ideas o mensajes de carácter institucional, es decir, aquellos que no hablen de las características de productos o servicios, sino de la organización en general, con el fin de proyectar una imagen favorable de la misma.

ASESORÍA DE RELACIONES PÚBLICAS A OTRAS FUNCIONES DE LA ORGANIZACIÓN QUE GUARDEN RELACIONES CON LOS CLIENTES

Existen ciertos departamentos o divisiones de la organización que tienen un mayor contacto con los clientes actuales y potenciales, y cuyas actividades, por tanto, pueden influir en la imagen que de ella

⁸ Entendemos por *promoción de ventas*, al conjunto de actividades tendientes a fomentar la venta del producto o servicio *en el punto de venta*, tales como promover ofertas especiales (por ejemplo, "Lleve dos por el precio de uno"), descuentos en precios, nuevas presentaciones y usos, rifas, premios o regalos en los productos, exposiciones, demostraciones, etcétera.

5. RELACIONES CON LOS CLIENTES: ACTUALES Y POTENCIALES

se formen los componentes de este público. Los mencionados departamentos deberán recibir asesoría de relaciones públicas para la realización de aquellas actividades relacionadas con los clientes que puedan afectar en cierto momento la imagen organizacional. Así, por ejemplo, el departamento de crédito y cobranzas deberá ser asesorado en el establecimiento de políticas y procedimientos referentes al trato que se debe a los solicitantes de crédito, dándoles las mayores facilidades para la tramitación del mismo. Para ello se debe tener presente, siempre, que no se le está haciendo favor alguno al cliente al que se le otorga crédito, sino que se le están dando las facilidades que beneficiarán no sólo a él, sino también a la empresa. La asesoría a este departamento también se puede referir al establecimiento de políticas para el cobro a clientes, así como al diseño de cartas y demás comunicaciones tendientes al mismo fin.

El departamento de publicidad también deberá mantener una estrecha comunicación con los especialistas de relaciones públicas, debido a la influencia que pueden ejercer los mensajes publicitarios en la imagen de la empresa ante sus públicos. Las relaciones entre estas dos funciones ya las estudiamos en el capítulo 2 (págs. 18 y 19).

Otras funciones de la organización, tales como ventas, distribución o tráfico, servicio de mantenimiento o garantía a clientes y atención de quejas y devoluciones, también deberán recibir asesoría de relaciones públicas, sobre todo en lo que toca al establecimiento de sus políticas para normar las actividades que impliquen relaciones con los clientes, especialmente el trato y atención a ellos.

Relaciones públicas con los proveedores

IMPORTANCIA DE ESTAS RELACIONES

Ninguna organización podrá subsistir y mucho menos desarrollarse si no mantiene relaciones armónicas con aquellas otras organizaciones que le suministren materiales, productos o servicios para el desarrollo normal de sus actividades.

En ocasiones, los proveedores llegan a encontrarse imposibilitados para cumplir los pedidos de todos sus clientes. Esto puede suceder por muy diversas razones, tales como escasez de materias primas o productos en el mercado; deficiente programación de la producción por parte del proveedor (por ejemplo, cuando éste se compromete a surtir más pedidos de los que realmente tiene capacidad para cumplir, sólo por su desmedida ambición de mayores ventas); problemas laborales en la organización proveedora; otros problemas imprevisibles como condiciones climatológicas, fallas mecánicas en la maquinaria de producción o en el equipo de transporte, etc. Cuando un proveedor se encuentra en casos como éstos y por tanto se le presenta la disyuntiva de escoger al cliente o clientes a los que dará preferencia al atender, lo más probable es que su decisión se guíe no sólo por el importe de los pedidos, sino también por las relaciones que guarde con cada cliente y por la imagen que a través de éstas se haya formado del mismo.

Actualmente el ritmo de las transacciones comerciales es de tal índole que ninguna organización, tanto grande como pequeña, puede -redecir cuándo necesitará de los servicios de un proveedor determinarlo, de ahí la importancia de que se mantengan relaciones no sólo con las fuentes de aprovisionamiento presentes, sino también con otras z potenciales.

Otra razón más de la importancia de las relaciones públicas con 1:5 proveedores, es el hecho de que éstos no sólo suministran productos "o" servicios, sino que además pueden ser fuente de valiosa informa-

6. RELACIONES PÚBLICAS CON LOS PROVEEDORES

ción que en ocasiones no puede conseguirse por otros medios. Esta información puede referirse, por ejemplo, a sugerencia de precios, críticas constructivas sobre productos y/o servicios de la empresa, tendencias de la moda, estadísticas y estudios de mercado, ideas para publicidad y promoción de ventas, asesoría técnica, etc. Las relaciones públicas pueden ser de enorme utilidad para lograr que todas estas importantes informaciones estén siempre disponibles para la organización.

PRECEPTOS BÁSICOS

Las relaciones públicas con los proveedores deben basarse en los siguientes preceptos:

1. Los proveedores deben ser tratados de la misma manera en que la organización desearía ser tratada por sus propios clientes, teniendo en cuenta que las negociaciones con ellos no sólo son necesarias y benéficas para los mismos, sino también para la organización. Lo anterior implica que se elimine de ésta la actitud tomada todavía por muchas empresas en el sentido de considerar que se les hace gran favor a los proveedores al comprarles y que deben, por tanto, atenerse a todas las condiciones que se les imponga. Desde luego, la adopción de este criterio solo puede propiciar malas relaciones con este grupo, con sus consecuentes perjuicios para la empresa compradora.

2. Es práctica recomendable en la función de compras, el promover la concurrencia de diversos proveedores para un mismo producto o servicio, a fin de poder seleccionar el mejor de ellos; por tanto, se deben mantener relaciones públicas no sólo con las fuentes de suministro actuales, sino también con otros proveedores potenciales, lo cual es además una buena medida para prever posibles urgencias.

3. Nunca se debe pedir a un proveedor una cotización o presupuesto, a menos que en realidad se piense considerar seriamente su oferta. O sea, evitar pedir cotizaciones sólo para tratar de evadir la insistencia de los vendedores o simplemente por tener una cotización más.

4. Se debe comprar al precio justo del mercado, considerando las características del producto o servicio y las condiciones ofrecidas por el proveedor; es decir, se debe evitar la práctica de presionar, a toda costa, al proveedor para conseguir de él un precio mucho menor a la cotización normal y justa del mercado, ya que ello con frecuencia redundará en perjuicio de ambas partes, comprador y vendedor. Entre las inconveniencias que puede traer el "arrancar" a los proveedores precios muy por debajo de los justos, se tienen los siguientes: el proveedor

PRECEPTOS BÁSICOS

no cumple fielmente las condiciones que ofreció, por ejemplo, la calidad de los productos o servicios, la cantidad, tamaño y empaque de las mercancías, los tiempos de entrega, etc. Otra desventaja puede ser que en caso de que el proveedor se vea imposibilitado por las circunstancias a cumplir con todos los pedidos que haya recibido, lo más lógico es que se decida por atender primero a aquellos clientes que le pagan el precio justo.

5. Sólo excepcionalmente se debe permitir a los compradores hacer contraofertas a los precios cotizados por los vendedores. Es posible que haya otro proveedor que ofrezca el mismo producto o servicio más barato y en las mismas condiciones; entonces, a ese debería comprarsele.

En algunas empresas los compradores muestran a los vendedores (o al menos les dan a conocer) la cotización más baja recibida de otro proveedor, con el fin de ver si alguno de ellos se decide a dar la mercancía o servicio a un precio menor. Esto no es de ninguna manera un modo de actuar honrado y ético, sobre todo si tenemos en cuenta que generalmente las cotizaciones o presupuestos las dan los vendedores con carácter confidencial. Si no queremos que los vendedores nos engañen, no debemos engañarlos mostrando las cotizaciones que aceptamos como confidenciales.

Esta práctica desleal, además de ser falta de ética, puede ocasionar las mismas inconveniencias señaladas en el punto 4. En otras ocasiones quizá conlleve un beneficio en la presente compra; sin embargo, a largo plazo, desacreditará a la organización ante los proveedores, pudiéndole acarrear esto más perjuicios.

6. Se debe procurar, siempre que sea posible, la concentración de compras de un mismo producto o servicio en un solo proveedor. En circunstancias normales, diversificar los proveedores para la compra de un mismo producto o servicio, de tal manera que se hagan pedidos de pequeña cuantía a cada uno de ellos, no suele tener ventaja y sí en cambio puede originar problemas, tales como mayor trabajo para la recepción de las mercancías, mayor papeleo tanto para la recepción como para el pago de los pedidos, etcétera. Además, es bien sabido que normalmente se obtienen mejores precios, y en general mejores condiciones de compra, cuando mayor es el volumen de los pedidos. Es conveniente aclarar que la anterior recomendación no se contrapone en forma alguna a lo establecido en el punto 2, ya que en él se sugiere la concurrencia de diversos proveedores para seleccionarlos, más no para comprarles a todos.

7. Los términos de los pedidos o contratos convenidos deben ser claros y concisos, de manera que no haya lugar a la menor duda respecto a las condiciones aceptadas por ambas partes. En ellos deberán espe-

cificarse servicios, calidad, precios, fechas y condiciones de pago y de entrega, descuentos y demás condiciones convenidas; de esta manera, se evitarán posibles problemas con los proveedores. Los acuerdos de compras puramente verbales son con frecuencia origen de desavenencias con los proveedores.

8. Cuando un proveedor se encuentre en dificultades y esté dentro de las posibilidades de la organización ayudarlo, se debe hacer. Por ejemplo, si por razones fortuitas el proveedor no dispone temporalmente de suficiente equipo de transporte para sus entregas y la empresa está en posibilidad de enviar a quien recoja sus pedidos, sin mayores problemas, deberá proceder a hacerlo.

9. Se debe evitar cancelar los pedidos o devolver las mercancías sin razones bien fundadas. A menudo se abusa de los privilegios de devolución, entre otras razones como un medio engañoso de lograr descuentos de los proveedores. Esto no puede lograr otra cosa más que perjudicar las relaciones con los proveedores, con las consecuentes desventajas para ambas partes.

10. Todos los compradores deben conocer bien tanto las políticas de su departamento como las generales de la organización y normar su actuación con apego a ellas. Por su parte, la dirección de la organización deberá preocuparse por revisar periódicamente dichas políticas y actualizarlas de acuerdo con las circunstancias reinantes.

11. Se debe poner especial atención en evitar el soborno a los compradores de la organización bajo cualquiera de sus formas. Generalmente los proveedores empiezan haciendo regalos a los compradores que finalmente acaban por ser sobornos disfrazados, que terminan perjudicando a la organización y a los mismos compradores. Para evitar esta situación, la organización deberá establecer normas estrictas y políticas que prohíban claramente la aceptación de presentes de gran valor por parte de los compradores, y darlas a conocer a los proveedores.

La organización debería tener en consideración que los compradores bien remunerados más difícilmente aceptan tales situaciones.

12. Es recomendable que los compradores visiten a los proveedores de vez en cuando. Estas visitas constituyen un excelente medio de comunicación para mejorar las relaciones con este público; además, pueden aliviar las pequeñas desavenencias que pudieran existir con los proveedores, más fácilmente que otros medios más impersonales, como por ejemplo, las cartas.

Los proveedores pueden ver con buenos ojos estas visitas, ya que es posible que los compradores hagan observaciones interesantes o sugerencias de valor al ver los procesos de producción, de empaque, de distribución, etcétera.

13. Hay que evitar la práctica de comprar a una organización únicamente por el hecho de que también sea nuestro cliente. En ciertas ocasiones puede ser acertado comprar a las organizaciones que le compran a uno, pero hay que considerar siempre que las compras deben realizarse sobre la base de libre competencia en la que los factores a considerar sean el precio, la calidad del producto o servicio y las demás condiciones ofrecidas por el proveedor, pero de ninguna manera el simple hecho de que este último sea a la vez cliente nuestro, ya que el tomar como factor determinante esto, nos puede llevar a una mala selección.

7 Relaciones públicas con el gobierno

Nos referiremos en este capítulo a las relaciones que se deben mantener con diversas entidades del gobierno, como pueden ser: las Secretarías de Estado, los organismos descentralizados, los gobiernos (estatales y municipales) y en general cualquier dependencia u oficina gubernamental.

Por supuesto, dependerá de las características de cada organización, el determinar con cuál o cuáles organismos o sectores del gobierno deberá establecer relaciones públicas. Por ejemplo, en el caso de una empresa distribuidora de productos importados, o que requiera importar materias primas, productos o piezas para el mantenimiento de equipo, serán vitales las relaciones con las oficinas de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial implicadas en el otorgamiento de permisos de importación, así como las oficinas de la Secretaría de Hacienda que intervengan en la tramitación para determinar las cantidades a pagar por concepto de impuestos de importación. En cambio, la misma empresa anterior quizá nunca necesite entablar relaciones públicas con ninguna empresa descentralizada, ni con las Secretarías de la Reforma Agraria, de Pesca o de Turismo, por ejemplo. Las relaciones públicas que una inmobiliaria dedicada a fraccionamientos en Cuernavaca, o en diversos lugares del estado de Morelos, mantendrá con el gobierno estarán enfocadas especialmente en ciertas dependencias de los gobiernos locales, como por ejemplo, la Dirección General de Obras Públicas del estado y la del municipio respectivo, para lo concerniente a la tramitación de diversos permisos, así como con las dependencias de la Secretaría de Recursos Hidráulicos y de la Comisión Federal de Electricidad, en las que haya que solicitarse el suministro de agua y de energía eléctrica, respectivamente.

En cualquier caso, se deberán tener presentes los aspectos del gobierno considerado como un todo, que se mencionan a continuación, ya que ellos afectan la vida de la organización de una u otra manera.

EL GOBIERNO COMO ÓRGANO REGULADOR

El gobierno regula ciertas actividades de las organizaciones por medio de leyes que emite.¹ Por ejemplo, a través de la Ley Federal del Trabajo, la Ley del Impuesto sobre la Renta y las leyes que regulan actividades mercado lógicas, como las relativas a precios, marcas, pesos y medidas y la Ley Federal de Protección al Consumidor.

Este hecho pone de relieve la importancia de que, a través de las relaciones con el gobierno, la organización esté al tanto constantemente de las nuevas leyes o a las modificaciones a las actuales, que puedan afectarle de cualquier modo (ya sean leyes federales, estatales o municipales).

Es importante que la organización, además de estar atenta a las actividades legislativas, comprenda bien tanto la letra como el espíritu de las leyes que le afecten; para ello, en ocasiones quizá sea conveniente recurrir a los servicios asesores de un abogado.

El medio más específico que permite estar al corriente de las leyes es el Diario Oficial de la Federación, en el cual aparecen todas las modificaciones a las leyes en vigor, así como la creación de nuevas.

Puede haber ocasiones en que ciertas organizaciones consideren inadecuadas o erróneas ciertas normas jurídicas emitidas por el gobierno. En tal caso, para que dichas organizaciones puedan hacer sentir su opinión común al gobierno, a fin de que reconsidere o revise las normas impuestas, podrán emplear como medio de comunicación las cámaras de comercio o las de industria.

EL GOBIERNO COMO ÓRGANO IMPOSITIVO

Se ha reconocido al gobierno la capacidad y autoridad para crear y hacer cumplir un sistema tributario. Al planear el sistema impositivo nacional, estatal o municipal, los legisladores pueden cometer errores. Aquellas organizaciones que hayan desarrollado un inteligente programa de relaciones públicas con el gobierno, podrán lograr, con mayor facilidad, ser escuchadas; asimismo, tendrán en cuenta sus puntos de vista para la correcta planeación y aplicación de las leyes fiscales. En este caso también podrían brindar gran ayuda, como medio de comunicación con el gobierno, las cámaras de comercio y las de industria ya

¹ A lo largo de este capítulo empleamos el término "ley" en su sentido jurídico más amplio, englobando dentro de él todos los tipos de normas jurídicas emanadas de la actividad legislativa, tales como leyes, decretos y reglamentos.

7. RELACIONES PÚBLICAS CON EL GOBIERNO

mencionadas y de las cuales nos ocuparemos con mayor amplitud más adelante.

EL GOBIERNO COMO FUENTE DE CRÉDITO

Las relaciones con el gobierno considerado como fuente de crédito cobraron mayor importancia a partir del primero de septiembre de 1982, fecha en que entró en vigor el decreto por el cual se nacionalizó la banca privada, ya que con ello el Estado se convirtió en la principal fuente de financiamiento para un mayor número de organizaciones.

Es importante que cada organización aplique los preceptos de relaciones con las organizaciones financiadoras recomendados en el capítulo correspondiente, en sus relaciones con aquellas sociedades nacionales de crédito² que puedan llegar a financiarla, a fin de facilitar el proceso de obtención de créditos.

EL GOBIERNO COMO COORDINADOR

Los tres aspectos del gobierno mencionados hasta ahora convierten a éste en un coordinador de la economía y actividades nacionales, función que realiza con el fin de lograr un desarrollo armónico y equilibrado del país.

Esta labor gubernamental de coordinación puede, en cierto momento, afectar a la organización, en virtud de que el gobierno impulsará en ocasiones ciertas actividades económicas más que otras. Por ejemplo, puede ser que dé mayor importancia a la rama de la industria en especial, o que otorgue más atención a la sustitución de importaciones de artículos manufacturados, o que en cierto estado, el gobierno local decida incrementar el turismo y en consecuencia el comercio.

Los medios masivos de información especialmente la prensa, facilitan a las organizaciones estar al tanto de las decisiones y tendencias del gobierno en sus cuatro aspectos expuestos hasta ahora (aspectos regulador, impositivo, crediticio y coordinador), ya que lo mismo pueden informar sobre las iniciativas de Ley presentadas por el Presidente de la República, los diputados, los senadores, etc., y sobre su discusión en el Congreso de la Unión, que sobre las declaraciones de diversos funcio-

² El 30 de diciembre de 1982 se expidió la ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito, la cual establece que los bancos nacionalizados funcionarán como "sociedades nacionales de crédito".

EL GOBIERNO COMO COORDINADOR

nanos públicos que muestren las inclinaciones del gobierno en cuanto al impulso o restricción de ciertas actividades.

EL GOBIERNO COMO COMPETIDOR

El gobierno compite con la iniciativa privada en muy diversas ramas de las actividades económicas, a través de empresas descentralizadas principalmente, así como de otros organismos oficiales. Existe gran número de ejemplos, entre los cuales podemos citar los siguientes: La Compañía Nacional de Subsistencias Populares, S. A. (CONASUPO), que compite a través de sus tiendas de autoservicio (CONASUPER) y de sus empresas filiales, tales como Rehidratadora de Leche Conasupo, S. A. y Panificadora Conasupo; las tiendas del IMSS, del ISSSTE y del Departamento del Distrito Federal; la Compañía Industrial de Abastos (IDA); las instituciones nacionales de crédito; el canal 13 de televisión, etcétera.

Este aspecto competitivo del gobierno vuelve a ponernos de relieve la necesidad de que la iniciativa privada establezca una fluida comunicación con él. Marco Antonio Alcázar escribe al respecto lo siguiente:

El hecho de que el estado mexicano desarrolle amplias funciones empresariales ha creado necesariamente una red de relaciones de tipo económico entre aquél y la iniciativa privada, a la cual corresponde una estrecha relación de tipo político, es decir, *ambos tienen la necesidad de mantener un diálogo permanente en torno de los mayores y más diversos problemas del país.*³

En los casos de competencia con un sector o institución gubernamental, la organización debe mantener sus relaciones con él de la misma manera como si se tratara de un competidor privado, es decir, en ambos casos se debe competir lealmente con calidad, precio, servicio, condiciones, etc., y nunca con críticas destructivas que pretendan desprestigiar al competidor. Esta práctica es la más saludable para todos los intereses.

Si se ve al gobierno en algún caso como un competidor indeseable e incluso se considera que su intervención en cierta rama de la actividad económica es injustificada, las organizaciones afectadas deberán, antes de hacer sentir su opinión adversa a la actuación del gobierno (por ejemplo a través de la Cámara de Comercio o de Industria bajo la cual estén agrupadas), asegurarse de que la iniciativa privada esté dispuesta,

³ Alcázar, M. A. *Las agrupaciones patronales en México*. México: El Colegio de México, pág. 2, 1970.

7. RELACIONES PÚBLICAS CON EL GOBIERNO

y sobre todo, sea capaz de actuar tan bien como el estado. Asimismo, es importante reflexionar acerca de si sería al pueblo y a la economía general a quien beneficiaría este cambio y no exclusivamente a un grupo reducido de empresarios. A este respecto consideramos interesante hacer mención a lo dicho por Bernstein (autor sueco) en su obra *Aspectos de Suecia*:

Deberá procederse a la socialización donde ésta se justifique con criterio económico. Donde el estado opere menos eficientemente que la iniciativa privada, sería antisocial dar preferencia al estado sobre la empresa privada.'

EL GOBIERNO COMO FUENTE DE INFORMACIÓN

A través de entidades tales como la Secretaría de Programación y Presupuesto, el Banco de México, Nacional Financiera, S. A., el Banco Nacional de Comercio Exterior y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el gobierno realiza censos, investigaciones y estudios que constituyen una valiosa información para organizaciones de muy diversos tamaños y tipos, que pueden ser de utilidad, por ejemplo, para la realización de investigaciones de mercado, encuestas de opinión, estudios sobre proyectos de inversión, etc. La Secretaría de Programación y Presupuesto, por ejemplo, publica, además de los censos de población y de los censos industriales, comerciales y de servicios, un "Boletín Mensual de Información Económica", a través de su Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. El Banco de México elabora una diversidad de publicaciones periódicas entre las que se encuentran las siguientes: Indicadores Económicos (actualización mensual mediante hojas sustituibles), índices de Precios (mensual), Indicadores de Producción y Ventas del Sector Industrial (mensual), Encuestas de Opinión Empresarial del Sector Industrial (mensual), Indicadores Financieros Regionales (trimestral).

LAS CÁMARAS DE COMERCIO Y LAS DE INDUSTRIA COMO MEDIOS DE COMUNICACIÓN CON EL GOBIERNO

Las cámaras de comercio y las de industria constituyen un importante medio que facilita la comunicación de comerciantes e industriales

¹ Citado por Ríos, S. A. Obra citada, pág. 40.

CÁMARAS DE COMERCIO Y DE INDUSTRIA COMO MEDIOS DE COMUNICACIÓN

con el gobierno, ya que hace verdaderamente representativa la corriente de opinión de tales sectores privados ante los organismos gubernamentales, imprimiéndole aún más fuerza.

Las citadas cámaras se encuentran regidas por la *Ley de Cámaras de Comercio y de las de Industria* y corresponde a la Secretaría de Comercio ejercer sobre ellas los controles fijados en esta ley.

Según lo señala el artículo 4^o de la Ley de Cámaras, la constitución de éstas tiene como objetivos fundamentales: a) la representación y defensa de los intereses generales del comercio o de la industria de su jurisdicción; b) el fomento del desarrollo del comercio o de la industria del país; c) la prestación de servicios a sus asociados; d) el ser órgano de consulta del estado para la satisfacción de las necesidades del comercio o de la industria nacionales, y e) el arbitraje entre asociados en conflicto.

Pertenecer a las cámaras es prácticamente obligatorio, de acuerdo con el artículo 5^o de la citada ley, ya que establece que todo comerciante o industrial cuyo capital manifestado al fisco sea mayor de dos mil quinientos pesos está obligado a inscribirse anualmente en el registro especial que se llevará en la cámara correspondiente.

Al comentar la ley que nos ocupa, Alcázar explica:

Las cámaras de Comercio se constituyen de acuerdo con un criterio de distribución geoeconómico establecido por la Secretaría de Comercio, y a ellas deben afiliarse todos los comerciantes de la localidad donde funcionen, sin importar la rama del comercio a que se dediquen.⁵

El artículo 10 de la ley establece que en los lugares en que funcione una Cámara de Comercio en grande, la Secretaría de Comercio podrá aprobar, además, la constitución de una Cámara de Comerciantes en Pequeño, que estará integrada por los comerciantes que conforme a las leyes fiscales federales no están obligados a llevar libros de contabilidad.

Por lo que corresponde a las cámaras de industria, el artículo 2^o señala que pueden constituirse tanto cámaras de carácter genérico, que agrupen industriales de ramas afines (por ejemplo, Cámara Nacional de la Industria de la Transformación), como cámaras de carácter específico, que reúnan a industriales de una sola rama (por ejemplo, la Cámara Nacional de la Industria del Vestido).

Además de las cámaras, la ley reconoce a través del artículo 23, la existencia de la Confederación Nacional de Cámaras de Comercio y la Confederación Nacional de Cámaras de Industria. Estas denominaciones difieren de las que utilizan en la práctica tales organismos Confe-

■• Obra citada, pág. 10.

7. RELACIONES PÚBLICAS CON EL GOBIERNO

deración de Cámaras Nacionales de Comercio (CONCANACO) y Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN).

De acuerdo con sus estatutos, la CONCANACO tiene entre sus objetivos fundamentales: *a)* orientar y coordinar la opinión de sus asociados sobre problemas económicos nacionales; *b)* tener representación en las diversas dependencias del gobierno federal relacionadas con la actividad mercantil; *c)* promover la expedición de una legislación adecuada al desarrollo económico nacional y pugnar por la reforma o derogación de la que estime adversa, y *d)* ser órgano de consulta del estado para la satisfacción de las necesidades del comercio.

En el área de las relaciones con el sector oficial, la CONCAMIN tiene como objetivo fundamental ser órgano de consulta del estado para la adecuada resolución de las necesidades generales de la industria, así como ejercer el derecho de petición ante las autoridades correspondientes para solicitar la expedición, modificación o derogación de leyes o disposiciones administrativas. Además, los estatutos de la Confederación establecen que ésta deberá mantener y fomentar las relaciones del sector industrial con las autoridades gubernamentales.

Otro medio creado para promover la comunicación entre la iniciativa privada y los sectores gubernamentales es la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX). Esta agrupación de empresarios tiene, entre sus finalidades primordiales, el establecimiento de una legislación laboral adecuada y mantener relaciones cordiales con las autoridades oficiales.

INFORMACIÓN QUE DEBE PROPORCIONARSE AL GOBIERNO

Las organizaciones deberán procurar dar a conocer y destacar ante los sectores gubernamentales con los cuales tengan más nexos, información respecto a la forma en que contribuyen al desarrollo socioeconómico de la comunidad, local o nacional. Por ejemplo, como fuente de trabajo, mediante la generación y pago de impuestos, como promotoras de actividades económicas, a través de la creación de divisas por exportaciones, propugnando la elevación del nivel de vida de sus recursos humanos, colaborando con el gobierno en la realización de obras de infraestructura, por medio de medidas para mejorar la situación ambiental, etcétera.

8 *Relaciones con la comunidad y los medios masivos de comunicación*

PRIMERA PARTE

RELACIONES CON LA COMUNIDAD

IMPORTANCIA DE ESTAS RELACIONES

Debemos empezar por aclarar que con el término *comunidad* nos referimos al grupo de personas que viven en la misma zona o localidad en la que está establecida la organización, y que tienen intereses similares.

Desde luego, dependerá de las características de cada empresa el delimitar qué tan amplia será su comunidad. Así, podemos encontrar que la comunidad de una organización puede ser un pequeño poblado, o quizá sólo la colonia o barrio que la circunda, mientras que para otra empresa su comunidad podría ser un estado o aun el país entero.

Es indudable que las organizaciones dependen cada vez más de la cooperación y aprecio del público del cual son vecinas, y viceversa. Una empresa comercial o industrial, o cualquier otro tipo de organización, no podrá subsistir y mucho menos prosperar si cuando lo requiera la comunidad no le suple de mano de obra, proveedores, financiadores, servicios públicos adecuados, etc., si no tiene la aceptación y simpatía del público comunitario. A su vez, una comunidad no podrá desarrollarse a buen ritmo si no cuenta con organizaciones que contribuyan a ese desarrollo siendo fuente de empleo, generando impuestos, promoviendo el comercio, etc. Todo lo anterior nos lleva a concluir que las relaciones armoniosas entre la organización y su comunidad reportarán beneficios a ambas partes.

Hemos aprendido, a partir de nuestros estudios introductorios a la administración, que todas las organizaciones deben alcanzar tres tipos de objetivos: el económico, el de servicio y el social, siendo importante

8. RELACIONES CON LA COMUNIDAD Y MEDIOS MASIVOS DE COMUNICACIÓN

y necesaria la satisfacción de todos y cada uno de, ellos, tratando siempre de mantener un equilibrio compensado.

Las relaciones con la comunidad que promuevan un beneficio mutuo forman parte de los objetivos sociales que debieran tener todas las organizaciones.¹

PRECEPTOS BÁSICOS

La planeación de las relaciones con la comunidad debe iniciarse por conocer ésta

Las comunidades, al igual que los individuos, presentan diferentes características a raíz de que difieren en sus necesidades y gustos. Por ejemplo, podríamos decir que -Guadalajara es una comunidad que gusta de prestar más atención a actividades culturales, en relación con otras muchas ciudades de la república; asimismo, otorga mayor importancia a los eventos deportivos, especialmente al fútbol. Sin embargo, para otra comunidad localizada en el Valle del Mezquital, quizá su mayor preocupación sea la escasez de agua.

Para poder aspirar al éxito, las relaciones con la comunidad deberán ser planeadas teniendo siempre en cuenta las características peculiares de la misma. Así pues, el paso inicial para la planeación de estas relaciones debe ser investigar las formas de pensar prototipo de la comunidad, sus primordiales intereses y necesidades, sus más arraigados problemas y anhelos, quiénes son sus líderes que influyen más en la opinión pública, y demás características locales de relevancia.

Evitar la contaminación del ambiente y otras molestias a la comunidad

Como parte de sus políticas de buena vecindad, la organización no deberá esperar a que el gobierno la obligue a tomar medidas tendientes a evitar la contaminación ambiental, sino que deberá iniciarlas de *motu proprio*. Por ejemplo, instalando filtros en chimeneas y sistemas de desagüe, no arrojando productos de desecho, etcétera.

Existe además otro tipo de molestias a la comunidad, que también deberán tratarse de eliminar o al menos disminuir, tal es el caso de los ruidos y olores desagradables.

¹ Respecto a objetivos de las organizaciones consúltese a Fernández, A. J. *Introducción a la administración*, México: Universidad Nacional Autónoma de México, 1970, págs. 19-24; o del mismo autor: *El proceso administrativo*. México: Herrero Hermanos, 1969, págs. 94-96.

PRECEPTOS BÁSICOS

Es muy posible que en ocasiones estas medidas podrán resultar costosas; en otras, los costos quizá resulten mínimos, pero en cualquier caso, al protegerse con ellas las relaciones con la comunidad (en la cual pueden estar incluidos el gobierno, clientes, inversores, etc.), los gastos se amortizarán.

Mantener correctamente informados a los líderes de la opinión pública comunitaria

Existen diversas personas que llegan a ejercer gran influencia en la formación de la opinión pública de la comunidad; por ejemplo: algunos editores, periodistas, locutores, profesores, funcionarios públicos, líderes o dirigentes de asociaciones, sacerdotes, etc. Se debe tratar de localizarlos pero no con el fin de pretender inducirles a que sirvan a los intereses de la organización hablando bien de ella ante el público, sino simplemente para proporcionarles informaciones correctas y veraces acerca de la empresa, tratando de evitar de esta manera que se propaguen rumores u opiniones acerca de la misma, basados en datos falsos o desvirtuados.

Se podrá hacer llegar, información sobre la organización a los líderes de la opinión pública valiéndose de diversos medios, tales como el envío por correo de publicaciones de la empresa, así como invitación de visitas a la misma.

Debemos reflexionar que a menudo los dirigentes formales no son los líderes de la opinión naturales. En algunas ciudades el presidente municipal es sólo un dirigente en sentido formal pero de hecho su opinión no logra mayor influencia o impacto sobre la comunidad, mientras que quizá un profesor universitario o un sacerdote de la misma localidad influye profundamente en la opinión pública. Localizar a estos líderes de la opinión es pues una tarea que requiere una investigación.

Contribuir al desarrollo socioeconómico de la comunidad

Para contribuir al desarrollo de su comunidad la organización podrá tomar muy diversas medidas, entre las que podremos citar las siguientes:

1. Procurar hacer sus compras a los proveedores locales siempre que sea factible, ya sea para suplirse de equipo y artículos de oficina, materias primas, equipo de transporte y servicios diversos.

8. RELACIONES CON LA COMUNIDAD Y MEDIOS MASIVOS DE COMUNICACIÓN

2. Contratar los recursos humanos de la comunidad preferentemente, atrayendo personal de otros lados sólo cuando esta sea la última o mejor solución.

3. Cooperar con las instituciones educativas comunitarias; por ejemplo: ofreciendo oportunidades y facilidades de empleo a estudiantes; brindando a los centros educativos los medios para que los estudiantes efectúen "prácticas de campo" en la organización; otorgando facilidades y apoyo a sus empleados para que sean profesores en universidades, escuelas técnicas y comerciales, secundarias locales, etc.; patrocinando la obtención de materiales o equipos educativos; otorgando becas, etc.

4. Contribuir con el gobierno local o con la iniciativa privada en obras de infraestructura, como construcción o reparación de caminos y puentes, electrificación, extensión de servicios hidráulicos.

Ayudar en todo cuanto sea posible a las instituciones benéficas de la comunidad

Es conveniente hacer notar que la ayuda que se preste no necesariamente tiene que ser económica, ya que también se puede brindar cooperación a organizaciones benéficas por otros muchos medios que no impliquen erogaciones monetarias, como por ejemplo: prestando en ocasiones equipo de transporte e instalaciones; organizando equipos entre el personal de la organización para que presten algún servicio o ayuda.

Para normar las actividades de ayuda a organizaciones benéficas, se deberá tener en cuenta las siguientes recomendaciones: *a)* Se deben atender todas las peticiones de ayuda con el máximo respeto y amabilidad; en caso de tener que rechazar solicitudes, se debe hacer con toda cortesía, explicando claramente las razones que impiden atender la demanda, *b)* Es conveniente establecer por escrito políticas y otras normas que regulen estas actividades, a fin de que siempre se actúe con uniformidad de criterio. Esto último es especialmente importante para el caso de que la organización cuente con sucursales, instalaciones o representantes en diversas comunidades.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN CON LA COMUNIDAD

En las relaciones con la comunidad se deberá, en primer lugar, procurar cumplir con las consideraciones anteriormente citadas, pero la organización no deberá conformarse con eso solamente, sino que deberá esforzarse además por lograr que la comunidad se entere y esté cons-

IMPORTANCIA DE ESTAS RELACIONES

ciente de los esfuerzos que *realiza* por integrarse a ella y contribuir en su desarrollo y bienestar. Para lograrlo, la organización deberá mantener informada a la comunidad al respecto, pudiéndose valer para ello de los siguientes medios:

1. Publicidad institucional. A través de los medios masivos de comunicación.

2. Publicaciones de la organización. Extender el alcance de las publicaciones dedicadas al personal o a otros públicos, haciéndolas llegar al resto de la comunidad, o bien, creando otros folletos o publicaciones especiales.

3. Visitas a la organización por parte de diversos grupos. Al final de estas visitas se puede entregar un folleto sintético y sencillo sobre la organización. Además, si es posible, es conveniente obsequiar a cada visitante una muestra de un producto de la organización o cualquier otro "souvenir". Ambos artículos, el folleto y el obsequio hacen más tangible y perdurable el recuerdo de la empresa. Cuando los recursos de la organización lo permitan, es recomendable realizar una presentación audiovisual de ésta a los visitantes, ya sea a base de películas, de transparencias, o de cualesquier otras ayudas audiovisuales.

4. Organización de actividades sociales en general. Tales como encuentros deportivos, actividades culturales, comidas de fin de año o aniversario, etc. Generalmente estas actividades van dirigidas primordialmente al personal de la organización y a sus familiares, pero pueden extenderse al resto de la comunidad en general.

SEGUNDA PARTE

RELACIONES CON LOS MEDIOS MASIVOS DE COMUNICACIÓN

IMPORTANCIA DE ESTAS RELACIONES

Hemos dejado asentado a lo largo del curso que existen medios de comunicación específicos para los diferentes públicos, pero hemos de recordar también que existen otros medios que pueden alcanzar a todos los públicos en general, características que les da especial importancia

8. RELACIONES CON LA COMUNIDAD Y MEDIOS MASIVOS DE COMUNICACIÓN

como instrumentos participantes en la conformación de la opinión pública acerca de la organización. Tal es el caso de los medios masivos de comunicación.

Mucho se ha hablado y escrito acerca del gran poder de penetrabilidad y de alcance de los medios de comunicación de masas y de su consecuente elevado grado de influencia sobre la vida y costumbres del público receptor. Por otra parte, creemos que a diario se pueden apreciar pruebas evidentes de tal poder. Por tanto, carecería de sentido el desviarnos de nuestro tema para abundar al respecto.

La gran influencia que indudablemente ejercen los medios de comunicación en la vida del público se basa, además de en su amplísimo radio de cobertura, en otras características que les son propias, entre las que destacan la veracidad que las masas les confieren, ya que como afirma Eduardo Romero:

Estamos hoy acostumbrados a obtener gran parte de la información que necesitamos a través de los medios masivos de comunicación, aceptándola por cierta, ya que en muchas ocasiones no contamos con otra posibilidad de comprobar su veracidad y, querámoslo o no, usualmente comentamos: lo *dice* la prensa, lo *ha dicho* la radio, lo *he visto* en la TV.²

Después de reflexionar sobre la gran influencia que ejercen los medios masivos sobre el público, resulta obvio deducir lo trascendente que es para la organización mantener relaciones con ellos.

RELACIONES CON LA PRENSA *

El otorgarle especial atención a la prensa no significa que consideremos a ésta el medio más importante, ya que estamos conscientes de que existen otros más como la radio y la televisión que lo superan en cobertura y fuerza. Las razones que nos mueven a ello son, por un lado, el hecho de que consideramos que es con este medio con el cual existen más posibilidades de que mayor número de organizaciones, sobre todo medianas y pequeñas, tengan contactos, y por el otro, la apreciación de que la mayoría de las consideraciones expuestas para las relaciones con los medios impresos, según se podrá notar, tienen aplicación para los

² Romero, E. "La radio por dentro", citado por Casanovas, E. M. "El papel de los anunciantes en los medios masivos de comunicación." México: tesis, no publicada, para optar por el grado de licenciado en administración de empresas, Universidad Nacional Autónoma de México, 1972, pág. 19.

* Con el término prensa nos referimos a todos los medios impresos informativos de circulación pública. Quedan incluidos, por tanto, en este concepto los diarios, periódicos semanales, revistas generales y especializadas, etcétera.

RELACIONES CON LA PRENSA

restantes instrumentos masivos de comunicación, en **virtud** de que todos son, finalmente, medios informativos moldeadores de la opinión pública.

Desde el punto de vista de las relaciones públicas, la prensa presenta un doble aspecto: constituye un importante medio de relaciones públicas y al mismo tiempo un público más de la organización. Las buenas relaciones que se establezcan con la prensa deben iniciarse considerando a la misma como un público y no primordialmente como un instrumento.

Consideraciones básicas

1. Prestar ayuda a los periodistas siempre que sea posible.

La organización que provee a la prensa de noticias veraces, oportunas y de interés para los lectores o que le brinda todo su apoyo para obtenerlas cuando éste sea requerido, no sólo se beneficia al tener la posibilidad de obtener publicidad institucional a través de ellas, sino que además estará sentando las bases para el establecimiento de unas buenas relaciones con este medio, que indudablemente apreciará tal actitud. Esta consideración es en sí la piedra angular sobre la que deben cimentarse las relaciones armoniosas organización-prensa. A este respecto Cutlip y Center³ citan el consejo dado por un editor, que transcribimos a continuación:

Los periódicos diarios luchan sin cesar contra dos serios inconvenientes: la falta de espacio y la falta de tiempo. Nunca parece que hay suficiente espacio para publicar todas las noticias que se quisiera, y jamás se dispone del tiempo necesario para reunirías, editarlas y publicarlas. Esta es la razón por la que se acoge con extraordinaria complacencia cualquier ayuda destinada a ahorrar espacio y tiempo... Un diario que tenga sentido de la responsabilidad se preocupa únicamente de una sola cosa: la noticia. Cualquier agencia (y aquí podríamos decir nosotros cualquier organización) que ayude a editores y reporteros a obtener noticias exactas, completas y rápidas, se ganará sin lugar a dudas su estima; pero en caso contrario, recibirá su reprobación. Las relaciones con la prensa no pueden ser más sencillas que lo que son.

Por otra parte Nielander y Miller también nos dan su punto de vista al respecto, que no difiere en esencia del anterior:

Cualquier organización que ayude a los redactores y reporteros a obtener noticias precisas, completas y oportunas es amiga de la prensa; en

³ Obra citada, pág. 355.

8. RELACIONES CON LA COMUNIDAD Y MEDIOS MASIVOS DE COMUNICACIÓN

cambio, la que dificulta la actuación de los periodistas es considerada poco amistosa. Esto, en síntesis, constituye el meollo del trato con la prensa.⁴

La ayuda a los periodistas puede brindarse de muy diversas maneras; por ejemplo, que los directivos de la organización se muestren dispuestos y gustosos a conceder entrevistas a los periodistas cuando ellos lo soliciten, procurando evitarles, siempre que sea posible, el esperar largas antecelas; o que cuando el directivo entrevistado no esté en posibilidad de dar la información deseada por no conocerla con exactitud, se lo haga saber francamente y le ofrezca la ayuda posible para poder recurrir a la fuente adecuada que proporcione tales datos.

La actitud de la organización de ayuda a la prensa suele ser altamente benéfica, ya que al publicar sus reportajes el periodista auxiliado resalta con frecuencia los méritos reales de aquélla. Por el contrario, si no se le brindan facilidades al periodista y, hasta se trata de obstaculizar su desempeño, difícilmente olvidará esto, resultando muy factible que sólo recuerde lo que le parezca negativo de la organización y lo destaque en sus reportajes.

2. No tratar de obtener publicidad gratuita de la prensa disfrazada en forma de noticias. A la prensa le interesa por sobre todas las cosas obtener noticias y reportajes interesantes para los lectores. No le interesa presentar publicidad a sus lectores como fin último, sino únicamente como un medio para allegarse recursos, ya que los periódicos no podrán vivir únicamente de la venta de sus números, y la venta de espacios completa los fondos que les permiten equilibrar su presupuesto. Por estas razones la prensa siempre se mantiene alerta para evitar que en forma engañosa las empresas le entreguen publicidad haciéndola aparecer como noticia o reportaje de interés, bajo la forma de un "comunicado de prensa", a fin de obtener su publicación gratuitamente. Desde luego, gracias a la experiencia de los periodistas, la prensa no podrá ser fácilmente sorprendida con tales artimañas.

Es de esperarse que cuando la prensa nota que se le pretende engañar con prácticas de la misma naturaleza que las señaladas, su confianza por la organización se pierda y sus actitudes hacia la misma se tornen negativas, originando entre otras consecuencias que cuando la empresa en cuestión recurra a la prensa para ofrecerle una noticia de verdadero interés ésta no le preste atención.

3. No invadir labores propias de la prensa. Puede suceder que un reportero someta por iniciativa propia un artículo sobre la orga-

Obra citada, pág. 142.

RELACIONES CON LA PRENSA

nización a revisión de la misma. En tal caso la labor de la organización se debe limitar a corregir la fidelidad de los hechos en su caso. De ninguna manera se debe aprovechar la ocasión para intercalar en el texto conceptos elogiosos para la organización, ni se debe tampoco tratar de corregir la redacción. Debemos reconocer y tener siempre presente que la editora es la indicada para juzgar el modo más conveniente de presentar el reportaje, ya que ella será, en última instancia, la responsable del mismo. Si la organización obra contraviniendo las anteriores recomendaciones, no podrá provocar sino disgusto del reportero con sus consecuentes actitudes adversas.

Suele darse el caso de que la prensa, por lograr mayor exactitud o por evitarse trabajo, solicite a la organización que le presente por escrito la relación de un hecho interesante. En tal situación la organización debe exponer los hechos verazmente, mostrándose dispuesta a aceptar complacida que el redactor modifique el texto si así lo considera pertinente, siempre y cuando no deje de ser veraz.

Los periodistas suelen considerar como una afrenta el que la organización acerca de la cual han escrito algún artículo, se los solicite para revisarlo antes de que aparezca en la prensa, con el fin de censurarlo en su caso; por tanto, deberá evitarse tal práctica.

Cuando se escriba un artículo o noticia y se desee que aparezca en la prensa tal como está redactado, sin ninguna modificación, no se deberá vacilar en pagar por el espacio requerido.

4. No tratar de ocultar las malas noticias. Cualquier organización puede ser víctima de un acontecimiento fortuito o de un error que origine noticias desfavorables a la misma. Por ejemplo, un accidente en el trabajo que cause la muerte o mutilación de un empleado, un percance de un transporte de una línea aérea o de autobuses, la intoxicación de personas que hayan ingerido alimentos o productos de otra índole de la empresa, etc. En casos de tal naturaleza, sea el hecho imputable o no a la organización afectada, ésta deberá mostrarse abierta completamente en cuanto a facilitar a la prensa la información que requiera, a fin de que la noticia se difunda con toda veracidad y no con exageraciones o datos falsos. Si las noticias son malas pero se cuentan con rapidez y franqueza, pronto serán olvidadas. Si se obra de esta manera, la información aparecerá quizá uno o dos días, sin que se le otorgue mayor importancia que la que realmente tenga, pero si se intenta disimularla y obstruir la labor de la prensa, esto hará aparecer a la organización como sospechosa o culpable, aun cuando realmente no fuera así. Las consecuencias inmediatas de ello serán que se conceda a la noticia mayor relevancia de la que debiera tener, manteniéndose

8. RELACIONES CON LA COMUNIDAD Y MEDIOS MASIVOS DE COMUNICACIÓN

viva durante más tiempo, y que no se olvide fácilmente, máxime si tenemos en cuenta que para la prensa que guste de ser sensacionalista esta sería excelente oportunidad para convertir la noticia en un "caso de alarma". Deberíamos tener presente lo expresado tan atinadamente por Schopenhauer:

La exageración de toda índole es tan esencial al periodismo como el arte dramático, pues el objeto del periodismo es hacer que los acontecimientos lleguen lo más lejos posible.

Además no hay que pasar por alto que si el hecho es conocido por más de una persona, las posibilidades de ocultarlo son prácticamente nulas.

Los multicitados autores Cutlip y Center nos ofrecen un excelente ejemplo sobre el tema que tratamos, que consideramos de utilidad transcribir:

A pesar de las consecuencias desagradables que casi siempre se producen cuando se intenta silenciar las malas noticias, los directivos, al fin y al cabo humanos, se obstinan en lo contrario. Una mujer que iba a someterse a una operación en un hospital de cierto estado murió en la mesa de operaciones al explotar el balón de anestesia, por la acción de una chispa producida por la estática. Los administradores del hospital persuadieron a la prensa local a silenciar la historia, basándose en que los efectos de la noticia podrían ser nocivos para otros pacientes. A las veinticuatro horas del hecho los rumores, propagados por familiares, amigos, enfermeras e internos, invadieron la comunidad. A los tres días la noticia llegó a la prensa de la capital, la cual la publicó en primera página, y mantuvo su actualidad durante una semana. Se criticó severamente al hospital por tratar de ocultar una tragedia de la que, en principio, no era responsable. Y como usualmente ocurre en estos casos, *los rumores fueron mucha peor que los hechos publicados!*

5. No pedir supresiones a la prensa. La organización no tiene derecho a pedir a la prensa que suprima o corte un relato. Hacer una petición en tal sentido fracasa por lo general y sólo puede ocasionar actitudes negativas hacia la organización por parte de la prensa.

6. No pedir a la prensa que enmiende errores de poca trascendencia, de publicaciones ya aparecidas. En ocasiones la prensa se equivoca y los datos publicados no son correctos totalmente. Tal es el caso, por ejemplo, de errores en la escritura de nombres de personas

■" Obra citada, págs. 375 y 376.

RELACIONES CON LA PRENSA

(sobre todo en el caso de los de origen extranjero) o de términos técnicos. A menos que el error publicado sea lo bastante grave como para dar origen a un efecto negativo en la imagen de la organización, o bien a una pérdida financiera, no se ha de pedir a la prensa que lo enmiende, pues es bien claro que a ésta no le gusta retractarse en sus declaraciones. Si el error es serio, al grado de poder originar los efectos mencionados, debe llamarse primeramente la atención al periodista responsable, con toda cortesía, antes de iniciar cualquier otra acción.

7. Propiciar que los periodistas conozcan las actividades de la organización que puedan llegar a ser de interés para los lectores. Es conveniente que se haga participar a los periodistas en visitas a la organización y que se les invite en general a todos los acontecimientos importantes de la misma que puedan interesarles como base para reportajes, o en su defecto se les dé a conocer mediante comunicados. De esta manera la prensa conocerá la organización y tendrá ocasión de hablar de ella sin que haya que pedirle que lo hagan.

La organización podrá, por ejemplo, dar a conocer a los reporteros resultados interesantes de sus labores de investigación para desarrollo de productos o servicios, o invitarlos a acontecimientos tales como inauguración de nuevas sucursales, instalaciones o equipo, exposiciones para mostrar los nuevos productos y/o servicios que habrán de lanzarse al mercado, etcétera.

Otro de los medios para mantener informada a la prensa son la *Conferencia de prensa* y el *Comunicado o Boletín de prensa*. La conferencia puede constituir una valiosa ayuda, pero se habrá de tener especial cuidado en saber cuándo emplearla. Es de vital importancia asegurarse, antes de organizar una conferencia de prensa, de que existen informaciones de tal interés que ameriten que se distraiga el tiempo de los reporteros, ya que resulta muy contraproducente que éstos se retiren defraudados con la idea de haber desperdiciado su tiempo.

Por lo tocante a los *comunicados de prensa*, estos consisten en la redacción de un hecho interesante que se entrega a la prensa. En este caso, ésta podrá publicar el comunicado tal como le fue entregado, o bien optar por tomar únicamente la información del que considere pertinente y con base en ella redactar su reportaje.

Planeación de la función de relaciones públicas

Antes de profundizar en el estudio de este tema debemos recordar que la planeación es una etapa del proceso administrativo.

Existen diferentes teorías para explicar el proceso administrativo, en virtud de que los diversos estudiosos del tema no se han puesto de acuerdo para exponer una teoría única, que divida este proceso en las mismas fases. Sin embargo, revisando tales teorías podemos concluir que todos los autores concuerdan en presentar como primera etapa del proceso a la planeación, aun cuando algunos de ellos la subdividan en previsión y planeación.*

IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN DE LA FUNCIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS

Podemos ver que en cualquier actividad humana, alcanzar con éxito los objetivos deseados depende en gran medida de que se planeen correctamente las actividades encaminadas a ello. Ejemplos probatorios de esto los hemos tenido a lo largo de la historia y los seguimos teniendo diariamente. Así, por ejemplo, la historia económica nos enseña que las llamadas *economías planificadas* como la de China y la de la Unión Soviética, han logrado metas escalonadas de desarrollo económico, en periodos sorprendentemente cortos, dignas de admiración y estudio, gracias a que los esfuerzos tendientes a ello se han realizado conforme a planes bien estructurados, con objetivos a corto y a largo plazos bien definidos. Seguramente que el éxito logrado en la realización de los XIX Juegos Olímpicos en México, no se hubiera alcanzado sino se

* El licenciado Fernández Arena incluye en su obra *El proceso administrativo*. (ya citada anteriormente), un cuadro que resume muy claramente las diversas etapas en que han dividido este proceso diferentes autores (pág. 75).

ETAPAS DE LA PLANEACIÓN

hubiera hecho toda una planeación de sus eventos; para lo cual se utilizó, entre otras técnicas de programación de actividades, la del método del camino crítico. Es claro suponer que la llegada del hombre a la Luna no se hubiera consumado en 1969 si Estados Unidos no hubiera empezado a planear sus actividades para el alcance de tal objetivo desde varios años antes. Hemos de recordar que dicha planeación se basaba en diversos proyectos como el Proyecto Apolo, Proyecto Mercurio, etc., cada uno de los cuales contaba con objetivos bien definidos, subordinados o encaminados al objetivo final.

Desde luego, la planeación también es factor importante en el éxito de las organizaciones o empresas y creemos que es precisamente la existencia o ausencia de ella lo que marca la diferencia más señalada entre las organizaciones con éxito en México y los cientos de ellas que fracasan y cierran sus puertas cada año, al poco tiempo de iniciarse.

Todo lo anterior pone en evidencia el hecho de que el éxito de las funciones de las organizaciones, incluyendo la de relaciones públicas, depende en un alto grado de su correcta planeación.

ETAPAS DE LA PLANEACIÓN

Podemos dividir la planeación de la función de relaciones públicas en tres etapas principales: *a)* investigación; *b)* elaboración de planes y programas generales o alternativos, *y e)* elaboración de planes y programas específicos.

Investigación

Realizar una investigación previa a la elaboración de planes es indispensable para que éstos se desarrollen con base en datos objetivos y no partiendo de simples suposiciones, corazonadas, intuiciones o inclinaciones personales. No debemos atrevernos a tomar decisiones basándonos en lo que suponemos que el público cree, si para ello no hemos realizado antes investigaciones metódicas que respalden nuestras creencias, ya que ello puede conducirnos a serios fracasos, en virtud de que tales suposiciones no dejan de ser eso precisamente, simples juicios a priori basados en ideas y criterios muy personales, sujetos a la influencia de estados de ánimo, que por tanto pueden ser erróneos.

Consideramos interesante transcribir aquí parte de lo expresado por el presidente de la Cámara Nacional de la Industria de la Radio y Televisión en la introducción de la ya citada Encuesta Nacional sobre

9. PLANEACIÓN DE LA FUNCIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS

Radio y Televisión, respecto a los motivos que movieron a dicha organización a solicitar la realización de tal estudio:

Van quedando atrás las épocas en que las decisiones sobre el manejo de las instituciones se basaban en cuestiones subjetivas como lo son las inclinaciones personales, la intuición, y en general, las actitudes primordialmente afectivas.

Esta cámara consideró necesario de una vez por todas, la iniciación de una serie de estudios objetivos que le permitirán conocer con actitud honesta y serena los aspectos positivos y negativos que han ido creando los medios de comunicación en México.¹

Podemos subdividir la investigación en dos fases: *a)* definición del problema y de los objetivos, y *b)* análisis del problema.

Definición del problema y de los objetivos

No podemos divorciar la idea de planeación de la de objetivos, ya que ésta no es un fin en sí sino un medio para alcanzar ciertos fines u objetivos. Resulta obvio pues, que la planeación deba iniciarse por la definición de los objetivos que se pretendan alcanzar. Ahora bien, para determinar con certeza los objetivos, se requiere que previamente se haya definido el problema.

Aunque a primera impresión ello pueda parecer obvio, con frecuencia se olvida realizar el estudio y definición del problema, lo cual suele ocasionar graves problemas. Se ha de tener especial cuidado en determinar si se trata de un problema verdadero en el sentido de que sea el meollo de una dificultad y no simplemente un síntoma de algo distinto por completo.

Por ejemplo, puede parecer en cierto momento que el problema que tenemos que resolver en determinada organización es el alto índice de rotación de personal, originado fundamentalmente por descontento respecto a los sueldos o salarios. Sin embargo, tal rotación puede ser sólo síntoma de un problema mucho más profundo y trascendente, consistente en la falta de comunicación fluida con el personal tanto ascendente como descendente, la cual ha originado: que este público desconozca muchas prestaciones importantes otorgadas por la empresa; que no sepa que el análisis y valuación de puestos que se está realizando tiene como uno de sus objetivos ofrecer salarios más justos; o bien, que haya recibido sólo falsos rumores respecto a las razones del reciente

¹ Obra citada, pág. 1.

ETAPAS DE LA PLANEACIÓN

despido de varios empleados que considera injusto y que en realidad no lo es. En este caso, la falta de comunicación sería el problema central que debe solucionarse ya que puede ser el origen no sólo de la rotación de personal, sino también de otros muchos problemas, tales como índice elevado de ausentismo, falta de motivación entre el personal, que redundan en baja productividad, frecuentes problemas con el sindicato u otros grupos de trabajadores, constantes actos de indisciplina por parte del personal, etc.

En el caso específico de relaciones públicas, la definición del problema implica que se defina al público a investigar. Ello es de suma importancia, ya sólo definido el público, se podrán tener las bases para determinar, mediante la investigación, los medios idóneos para comunicarse con él, a fin de que éstos se adapten a la idiosincrasia y peculiares características del grupo.

La definición del problema se haya íntimamente ligada a la definición de los objetivos por alcanzar, ya que de hecho esto último no será otra cosa sino determinar claramente qué tanto del problema definido nos proponemos solucionar, o si lo pretenderemos resolver totalmente, así como establecer cuándo habremos de lograr tales soluciones.

Debemos recordar que pueden existir objetivos a corto y a largo plazos. Se consideran a corto plazo los que abarcan un periodo máximo de un año, y a largo plazo, los que cubren un lapso superior. De lo anterior resulta consecuencia obvia la clasificación de planes a corto y a larzo plazos.

Análisis del problema

Una vez definido el problema y los objetivos, se deberá realizar el análisis del mismo tan detalladamente como sea posible. Esta fase consistirá en recopilar hechos y datos relativos al problema, descomponer éste en partes y estudiar cada una de ellas.

En el caso concreto de las relaciones públicas, esta etapa se refiere básicamente al análisis o investigación propiamente dicha de la opinión del "público" en cuestión, de las posibles causas de tales opiniones y de los medios idóneos de comunicación con ese grupo.

La toma de decisiones, basada en meras suposiciones subjetivas sobre lo que el público cree, resulta arriesgada a tal grado que Cutlip y Center afirman:

Hoy día las predicciones erróneas sobre lo que el público piensa provocan un mayor número de decisiones equivocadas que cualquier actitud de indiferencia hacia la opinión.

9. PLANEACIÓN DE LA FUNCIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS

Para disminuir estos graves riesgos es necesario fundamentar la toma de decisiones en investigaciones metódicas acerca de la opinión y creencias de los públicos, que nos permitan obtener mayor objetividad.

Existen diversos métodos para llevar a cabo el análisis de la opinión de los públicos, los cuales podemos clasificar básicamente en informales y formales.

Métodos informales. Estos métodos pueden ser en ocasiones muy valiosos, sin embargo hay que reconocer sus limitaciones. No son muy objetivos y los resultados que se obtienen mediante su empleo no pueden considerarse como representativos del público estudiado, razones por las cuales no debemos emplearlos jamás como instrumentos seguros para evaluar la opinión. No obstante, podemos decir que estos métodos pueden ofrecer datos significativos o indicadores sobre las tendencias de la opinión, y en ocasiones llegan a poner de manifiesto las posibles causas en que se funda esta última. Es también posible que los resultados obtenidos por medio de estos métodos den pie para que se profundice en la investigación valiéndose de métodos formales.

Como ya habíamos anotado con anterioridad, la clave para poder obtener verdadero provecho de estos métodos informales está en saber dar a sus resultados sus debidas proporciones, esto es, considerando sus limitaciones y alcances.

Dentro de este grupo de métodos, tenemos: *a)* análisis de quejas y sugerencias; *b)* análisis periódico de la correspondencia recibida; *c)* análisis de contenido (análisis de lo difundido por medios masivos de comunicación acerca de la organización), y *d)* análisis de informes del personal de ventas sobre las opiniones que recaben de sus clientes reales y potenciales.

Otro método más que podríamos clasificar como informal es el de la *investigación motivacional*, que tuvo su origen dentro del campo de la investigación de mercados. Por medio de éste se busca descubrir los móviles inconscientes o escondidos tras las opiniones expresadas; o sea, las motivaciones en que se fundan las opiniones y actitudes de las personas. Para ello la investigación motivacional se basa fundamentalmente en el uso de métodos psicológicos, como las técnicas proyectivas, y en la "entrevista en profundidad", por lo cual requiere ser realizada por personal especializado y avezado, de preferencia psicólogos industriales. Nos atrevemos a pensar que en México no existen muchos verdaderos especialistas en este campo, o acaso ninguno.

La investigación motivacional se encuentra todavía en gran parte en una etapa experimental de desarrollo y los mismos psicólogos y demás

ETAPAS DE LA PLANEACIÓN

investigadores no se muestran aún seguros respecto a su objetividad y confiabilidad, ya que la interpretación de los datos obtenidos mediante ella están todavía muy sujetos a la apreciación personal del psicólogo, que difiere frecuentemente de la de otros de sus colegas. El doctor Fernando Arias, al referirse a las técnicas proyectivas (herramienta fundamental de la investigación motivacional), nos dice:

En efecto, en el momento presente no es posible emplearlas, en términos generales, como utensilios válidos y confiables en el proceso de la investigación.

y agrega más adelante:

Por otra parte, no todos los psicólogos emplean las técnicas proyectivas contando con la misma sustentación teórica para su interpretación... De ahí que los resultados obtenidos por diversos psicólogos no sean comparables entre sí.²

Métodos formales. Las características principales de estos métodos son su objetividad y que se basan en el análisis de muestras representativas; es decir, en lugar de obtener información de todos y cada uno de los miembros del público investigado, lo cual sería imposible en la mayoría de los casos, además de muy costoso, se recaban datos sólo de un grupo pequeño pero representativo del mismo. Para determinar el grupo que se tomará como muestra se utilizan métodos estadísticos, basados en la ley de probabilidades.

Entre los principales métodos formales se cuentan la encuesta o sondeo de opinión, del que nos ocuparemos a continuación.

Encuesta o sondeo de opinión. Esta encuesta se realiza entrevistando a los miembros de la muestra determinada con base en un cuestionario.

El primer paso para realizar la encuesta de opinión debe ser la definición clara de los objetivos que se pretende alcanzar mediante la misma. Una vez hecho esto se procede a determinar la muestra y diseñar el cuestionario.

² Arias, G. F. *Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento*. México: Trillas, 1972, págs. 122 y 123.

9. PLANEACIÓN DE LA FUNCIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS

Es muy importante que se pruebe la muestra, ya que si ésta no es fidedigna, los resultados finales del estudio serán erróneos aun cuando las demás partes de la encuesta se hayan llevado a cabo correctamente.

Diseño del cuestionario*

Es de gran importancia también prestar especial atención al diseño de los cuestionarios, ya que de ellos dependerá básicamente el que se obtengan los datos requeridos con la debida veracidad. Un cuestionario mal diseñado puede conducirnos a la obtención de datos falsos o tendenciosos y propiciar, por tanto, un fracaso total en la investigación.

Fundamentalmente son dos los tipos de preguntas que se emplean en los cuestionarios, las *abiertas* y las *cerradas* o de "elección forzosa", ambas con diversas variantes.

Preguntas abiertas

En este tipo de preguntas se plantea el interrogante sin imponer limitación alguna a la forma en que el entrevistado desee contestar. En este caso las respuestas obtenidas pueden ser tan variadas que se dificulta su clasificación, tabulación y análisis cuantitativo. Sin embargo, las preguntas abiertas pueden ser empleadas como un medio de exploración o sondeo inicial, a fin de mejorar el planteamiento de las preguntas cerradas, ayudando a determinar con mayor objetividad las alternativas que se habrán de ofrecer como respuestas a estas mismas.

Preguntas cerradas o de elección forzosa

Con este nombre se comprende un grupo amplio de preguntas cuyo común denominador es que ofrecen dos o más alternativas al entrevistado para que escoja, solamente entre ellas, aquella igual o más cercana a su propia forma de respuesta. En su diseño habrá de tomarse siempre en cuenta que las diversas respuestas alternativas deben ser mutuamente excluyentes. Asimismo deberá procurarse no presentar los interrogantes en una secuencia rítmica que pueda orillar a los interlocutores a responder mecánicamente.

A continuación citaremos algunas recomendaciones que deberán considerarse en el diseño de los cuestionarios.

* Para el lector interesado en profundizar en el tema, recomendamos consultar a Arias, G. F. *Obra citada* (págs. 102-113), o en su defecto: Adler, M. K. *La moderna investigación de mercados*, Madrid: Rialp, 1965 (3ª ed.) págs. 130-142.

ETAPAS DE LA PIANEACIÓN

1. *Tener continuamente en la mente los objetivos de la encuesta.* Con mucha frecuencia se tiene la tentación de insertar preguntas que son intrínsecamente interesantes, pero que en realidad buscan información que se aparta en esencia de los fines de la encuesta. Se debe tener la suficiente fuerza de voluntad para omitir tales preguntas, dejándolas tal vez para otras investigaciones.

2. *Asegurar el anonimato a los encuestados.* A menudo los entrevistados no son tan sinceros como debieran al emitir sus respuestas si piensan que éstas pueden beneficiarlos o perjudicarlos en alguna forma. Para tratar de evadir este posible origen de errores, se sugiere que, de ser posible, se proceda de manera que se asegure a los encuestados su anonimato (Arias, 1972).

Referente al anonimato de los interrogados, Adler nos dice lo siguiente, que nos debe hacer reflexionar sobre el caso de México:

En países donde la libertad personal del individuo no parece estar amenazada, pocas personas se niegan a dar sus nombres.³

3. *Adecuar la redacción de las preguntas al nivel intelectual del público a encuestar, empleando siempre palabras y frases sencillas.* Para ello se recomienda no utilizar términos técnicos, poco usuales o en general aquellos que puedan estar por arriba del vocabulario del público sujeto a investigación. Supongamos que una organización fabril está realizando una encuesta entre la comunidad rural de la cual es vecina, para indagar sus opiniones y actitudes respecto a la empresa, y que en el cuestionario se incluye la pregunta: "¿Cuál es su punto de vista respecto a las medidas que está tomando la organización, tendientes a evitar la contaminación ambiental?" Ante tal cuestión lo más factible es que un campesino entrevistado no tenga la más mínima idea de qué es de lo que se le está hablando. ¿Comprendería acaso los significados de los vocablos "punto de vista", "tendientes" y "contaminación ambiental"? Por lo que toca a la palabra "medidas" cabe preguntarnos también si nuestro supuesto entrevistado la entendería en el sentido que se le da en el interrogante, pues es posible que sólo la conociera en su acepción de medidas de longitud. En tal caso lo más adecuado sería plantear la pregunta en los términos más simples posibles, por ejemplo: "¿Qué piensa de lo que está haciendo la fábrica para no echar a perder el agua del río?"

La recomendación que nos ocupa puede parecer obvia a primera vista; sin embargo, frecuentemente no se tiene en mente, originando

³ Obra citada, pág. 133.

PLANEACIÓN DE LA FUNCIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS

Dificultades para la recopilación de los datos, así como resultados falseados.

Por último, somos de la opinión de que es preferible emplear los vocablos que corrientemente usa y entiende el público por encuestar, aun a costa de sacrificar el estilo de redacción, en lugar de apegarse estrictamente a lo dictado por la Real Academia Española, usando voces o expresiones de difícil o nula comprensión para los entrevistados.

4. *No emplear términos con más de un significado.* A este respecto al doctor Arias¹ nos cita el siguiente ejemplo:

Si en un cuestionario sobre actitudes de los trabajadores de una empresa se incluye la pregunta "en su opinión, ¿es satisfactorio el grado de seguridad en esta empresa?", está empleándose una palabra (seguridad), cuyo valor puede suscitar respuestas dirigidas a dos significados diferentes por lo menos. En efecto, un grupo de personas la equiparará a "prevención de accidentes", mientras otro pensará tal vez en la "posibilidad de ser despedido".

5. *No plantear dos preguntas en una.* Por ejemplo no deberíamos preguntar: "¿Preferiría que su sueldo le fuera pagado los días 14 y 29 de cada mes y con cheque?", puesto que una respuesta afirmativa a la primera cuestión no implica necesariamente lo mismo para la segunda. En tal caso, lo correcto sería separar las dos.

6. *No sugerir la respuesta.* Ante la pregunta: "¿No es cierto acaso que la empresa contribuye al progreso de la población?"; seguramente muchos de los entrevistados contestarían en forma afirmativa sin reflexionar al respecto, aun cuando en realidad no tuviera tal creencia, pues en el texto de la interrogante se les está induciendo ya a responder en ese sentido.

7. *Probar el cuestionario.* Consideramos de vital importancia que el cuestionario sea probado mediante una reducida encuesta piloto, antes de decidir su diseño definitivo, a fin de asegurarse de que las preguntas son fácilmente comprensibles y de que nos permitirán obtener la información que buscamos. Esta prueba piloto también sirve para cerciorarse de que las preguntas están en el orden más conveniente, que las respuestas alternativas que habrán de ofrecerse para las preguntas cerradas son las adecuadas, así como de que la extensión del cuestionario es la apropiada.

⁴ Obra citada.

ETAPAS DE LA PLANEACIÓN

Ya obtenida la información requerida por medio de la aplicación de los cuestionarios, se deberá proceder a tabularla y analizarla, para en seguida elaborar el informe sobre la encuesta, en el cual se pueda basar la toma de decisiones.

Muy a menudo sucede que una vez obtenida y analizada la información a través de una encuesta de opinión, encontramos como resultado que el público investigado tiene cierta creencia acerca de la organización que nosotros consideramos infundada y por tanto falsa, completa o parcialmente. Ante tal caso, nuestra actitud deberá ser la de adoptar como guía para la toma de decisiones, en primer lugar, la creencia del público y nunca basarnos en lo que para nosotros es la verdad, haciendo a un lado la opinión "equivocada" del público. No nos debe interesar si lo que las personas creen es la verdad o no, para saber si lo tomamos en cuenta, pues aun cuando fuera falso, para ella *aquello es la verdad* y esto es lo que realmente debe preocuparnos.

Si realmente las creencias están mal fundadas, entonces debemos transmitir toda la información necesaria para sacar al público de su falsa apreciación.

Elaboración de planes y programas generales

Una vez que hemos analizado el problema y concluido con ello la fase de investigación, podemos pasar a la elaboración de uno o varios esbozos de planes (planes generales) para alcanzar las metas fijadas que habrán de servir a manera de cursos alternativos de acción; pero es posible que previamente haya la necesidad de volver a definir los objetivos, ya que teniendo como base los resultados arrojados por la investigación, es muy probable que podamos plantearlos de una manera más específica que la original, o bien que veamos la conveniencia de hacerles otros ajustes. Contando con objetivos más precisos estaremos en la posibilidad de estructurar mejor los planes alternativos generales, tendientes a alcanzarlos.

Elaboración de planes y programas específicos

De entre los diferentes cursos alternativos de acción enunciados en forma de planes generales, se estudian y escogen los que ofrezcan las mejores perspectivas para una solución integral del problema, a fin de desarrollar ya un plan específico y posteriormente un programa. El plan será, pues, un curso de acción a seguir bien definido, para la consecución de los objetivos fijados.

LOS PROGRAMAS DE RELACIONES PUBLICAS

Además de los objetivos, propósito final de toda planeación, existen otros elementos de ésta que contribuyen a perfeccionarla, haciéndola más precisa, tales como políticas, programas, procedimientos y presupuestos. Entre estos elementos destacan por su trascendencia, en lo que toca a la función de relaciones públicas, las políticas y los programas, ya que las primeras marcan las directrices generales que habrá de seguir el desarrollo de esta función para alcanzar sus objetivos generales, y mediante los segundos se concretizan las actividades que habrán de realizarse, indicando su secuencia y duración, a fin de lograr los objetivos fijados para un periodo determinado. Ya nos hemos referido a las políticas, a lo largo de la obra; se han recomendado algunas políticas generales, para normar las relaciones con cada uno de los públicos aquí estudiados. Por lo que toca a los procedimientos y presupuestos, podemos asegurar que si bien son importantes, se encuentran subordinados a los objetivos y políticas y aun, en cierta medida, a los programas. Así pues, prestaremos atención particular a los programas, lo cual nos conducirá necesariamente a tratar nuevamente el asunto de los objetivos. Podemos decir que un plan se convierte en programa cuando en aquél se especifican tiempos, es decir, se indica cuándo habrá de iniciarse y terminar cada actividad. Así pues, podemos definir un programa de relaciones públicas como *un plan para un periodo determinado y con objetivos bien definidos, en el que se precisan las actividades que habrán de llevarse a cabo para alcanzarlos, los medios que se utilizarán para realizarlas y la fecha de iniciación y terminación de cada una.*

Lo primero que tenemos que hacer cuando nos proponemos elaborar un programa de relaciones públicas para cierta organización consiste en recordar los objetivos generales fijados para la función. Nos referimos a los objetivos permanentes para los cuales se estableció ésta, es decir, aquellos que no se fijaron para un periodo determinado, sino que persistirán mientras exista la función, pudiendo llegar a ser variados sólo cuando la dinámica de la organización o de las circunstancias así lo exijan; o bien, cuando no hayan sido adecuadamente planteados desde el principio.⁵

El tener presentes los objetivos generales de relaciones públicas es indispensable, en virtud de que los objetivos que fijemos para el periodo del programa tendrán que ser congruentes con los primeros. De la misma manera, es necesario tener en mente las políticas generales que se

⇒ Ejemplo de este tipo de objetivos son los que aparecen como *generales* en el caso hipotético incluido al final de este capítulo.

PRESUPUESTOS DE EGRESOS: GENERALIDADES

hayan dictado para la función, así como las particulares establecidas para las relaciones con cada uno de los públicos, ya que debe cuidarse que los objetivos y las actividades del programa sigan su mismo cauce.

Si la organización para la cual nos disponemos a elaborar el programa no tiene definidos tales objetivos y políticas, será conveniente que se precisen éstos antes de iniciar la elaboración de aquél. Partiendo de los objetivos generales de relaciones públicas y tomando en cuenta los recursos humanos, financieros y técnicos con que podremos contar, podemos definir los objetivos particulares del programa que deseamos elaborar. Una vez fijados éstos, es posible determinar las actividades que habremos de realizar para alcanzarlos y los medios de comunicación que debemos emplear.

Claro está que tanto la definición de los objetivos del programa como la de las actividades que comprenderá, tendrán que hacerse en función de las necesidades que afronte la organización en cuestión. Estas necesidades dependerán de la situación que guarden las relaciones de la institución con cada uno de sus públicos; es decir, de la imagen que éstos tengan de ella, de sus actitudes hacia la misma, de las razones de tal imagen, de la comunicación existente entre ambas partes, etcétera.

A fin de acercarse más a la objetividad, la determinación de las necesidades y de las actividades a realizar para satisfacerlas, así como de los medios de comunicación a emplear, tendrá que estar fundamentada en información producto de investigaciones metódicas.

Con objeto de que se comprenda mejor el tema de los programas de relaciones públicas, incluimos al final de este capítulo un ejemplo de programa anual.

LOS PRESUPUESTOS DE EGRESOS PARA RELACIONES PÚBLICAS: GENERALIDADES

Es muy conveniente contar con un presupuesto de egresos para la función de relaciones públicas como instrumento de planeación y control; sin embargo, su elaboración presenta serias dificultades por diversas razones. Sería imposible generalizar cuál es la suma que debe gastarse en la función. Tampoco existe un método comúnmente aceptado para calcular esa cifra. Para determinar el presupuesto publicitario existen diversos criterios, algunos de ellos bastante difundidos y aceptados, como el consistente en calcular un porcentaje sobre las ventas, ya sea de periodos anteriores o presupuestadas. Pero estos procedimientos no existen para la función de relaciones públicas. Las principales razones de ello son que los beneficios obtenidos mediante la función son

9. PLANEACIÓN DE LA FUNCIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS

prácticamente imposibles de cuantificar, puesto que pueden darse en muy diversas formas (facilidades de financiamiento, mayor productividad, apoyo de la comunidad, aumento de ventas, etc.), y que la naturaleza del trabajo es muy incierta debido a que con frecuencia aparecen situaciones fortuitas que no hay manera de prever.

Hay quienes opinan que una forma para calcular el presupuesto sería la de establecer primero un plan maestro de la función y en seguida estimar el costo de su realización, pero eso sólo sería posible una vez que se hubiera determinado la cifra total que habrá de destinarse a las relaciones públicas, puesto que la elaboración del plan está condicionada por dicha cantidad.

Contando con una estimación aproximada, o al menos una idea, de la suma total de que se podrá disponer para un determinado periodo, podremos entonces proceder a dividir tal cifra, asignando una parte para cada uno de los públicos que pensemos abarcar, de acuerdo con su importancia relativa, para en seguida distribuir el presupuesto de cada público en los diferentes planes para el mismo.

Compartimos la opinión de Nielander y Miller en el sentido de que la suma del presupuesto depende frecuentemente de la habilidad del director o responsable de la función, para "vender" sus objetivos y planes a la dirección general." Es evidente que para obtener de la dirección la cantidad deseada será decisivo presentarle lo más concreto y claro posible los objetivos y planes generales de las actividades de relaciones públicas, indicando las sumas estimadas requeridas para ellos, aun cuando su cálculo sea todavía un tanto general y aproximado. Una vez que la dirección apruebe cierta suma para ser asignada a la función durante el periodo, haremos los ajustes necesarios en su caso al presupuesto original, solicitado, a fin de estructurar el presupuesto definitivo.

Obviamente, si se requieren ajustes al presupuesto inicial, también se necesitarán cambios en la misma medida para los planes primarios.

En virtud de la naturaleza de las relaciones públicas, en las cuales se presentan a menudo acontecimientos imprevisibles, recomendamos que aun cuando el presupuesto sea reducido, se procure destinar siempre en él una cantidad para gastos imprevistos o contingencias.

Consideramos importante hacer hincapié en que, en la planeación de relaciones públicas se tenga en cuenta que éstas deben empezar por prestar atención primero al público interno de la organización, ya que es preciso que las relaciones internas se encuentren en buena forma para entonces poder iniciar el mejoramiento de las externas. Tocante a este punto, Bertrand R. Canfield cita la siguiente analogía:

⁰ Obra citada.

EJEMPLO DE PROGRAMA

La acción de las relaciones públicas debe desarrollarse como las ondas que produce la caída de una piedra en el agua: su primer círculo es el más concentrado y nítido y corresponde a la acción interna de las relaciones públicas, sin la formación de este primer círculo los otros son imposibles de formarse; cuanto más perfecto sea el primero, mayor nitidez tendrán los demás. Por ello no se equivocó aquel que dijo que las relaciones públicas deben empezar en la misma empresa para así poder expandirse a los públicos más cercanos a ella.

Por último, para finalizar este tema, queremos hacer notar que la planeación de las relaciones públicas por sí sola no garantiza el éxito de esta función. Para lograrlo es indispensable, además, que se completen adecuadamente las dos etapas restantes del proceso administrativo, es decir, la implementación y el control, ya que de nada serviría contar con excelentes planes si no los llevamos a realización correctamente y si no controlamos esta última.

EJEMPLO DE PROGRAMA DE RELACIONES PÚBLICAS

A continuación presentamos, a manera de ejemplo, un caso hipotético de programa anual de relaciones públicas, en el cual se incluirá no sólo el programa en sí, sino también algunos datos y antecedentes tomados en cuenta para su elaboración, que servirán tanto para comprender el contexto en el cual se da el programa, como para ilustrar objetivos y políticas de relaciones públicas.

Datos generales

La Compañía Tequilera el Alambique, S. A., fue fundada en el año 1935, y hasta la fecha ha operado sin contar con un programa definido de relaciones públicas; el programa que se presenta para el año 1979 por lo tanto es el primero de que dispone.

El programa se basa fundamentalmente en la información obtenida a través de una serie de encuestas de opinión, entrevistas con diversos funcionarios y empleados y la investigación en diversos archivos de la empresa. Estas investigaciones se realizaron en 1977 y tuvieron como fin primordial definir la situación de las relaciones internas y externas de la empresa, así como su imagen en general ante sus diversos públicos. A continuación se presenta un resumen de los resultados más importantes de tales investigaciones.

⁷ Ganfield, B. R. *Las relaciones públicas*. Buenos Aires: Mundi, 1964.

9. PLANEACIÓN DE LA FUNCIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS

Públicos de la empresa

En primer lugar se definieron y clasificaron los públicos importantes para la empresa, y quedaron como sigue:

Público interno

1. Personal directivo
2. Personal operativo

Públicos externos

1. Accionistas y organizaciones financieras
2. Clientes actuales y potenciales
 - a) Distribuidores (detallistas y mayoristas)
 - b) Consumidores
3. Gobierno
4. Comunidad
5. Empresas competidoras
6. Proveedores
7. Medios masivos de comunicación

Situación de las relaciones con los diferentes públicos

Por medio de las investigaciones realizadas se descubrió la existencia de problemas y deficiencias importantes en las relaciones con cuatro públicos —personal, clientes, gobierno y empresas competidoras— que requerían de una acción inmediata. En lo que se refiere a las relaciones con los públicos restantes, se llegó a la conclusión de que, si bien podían y debían ser mejoradas, no presentaban problemas graves que implicaran la necesidad de atenderlos con el mismo énfasis y urgencia que a los primeros. Por esta razón, sólo se presenta la parte del programa y los resúmenes de la situación de las relaciones, que se refieren a los cuatro públicos antes citados.

Relaciones con el personal

- a) Existen elevados índices de rotación, retardos y ausentismo de personal.
- b) En general predomina gran apatía y falta de iniciativa entre el personal, ocasionada por una baja motivación.
- c) Con relativa frecuencia se realizaron despidos por actos indisciplinarios (existe en promedio un despido por cada seis meses en tres departamentos que cuentan aproximadamente con treinta empleados).

EJEMPLO DE PROGRAMA

d) Todo lo mencionado hasta ahora ha contribuido a una baja productividad.

e) Los sistemas de comunicación con el personal establecidos hasta ahora (buzones de sugerencias, periódico privado y tablero de anuncios) han fracasado totalmente.

f) Se puede asegurar que los empleados tanto a nivel directivo como intermedio y operativo, están bien remunerados. En general los sueldos y salarios pagados en la empresa son más elevados, o por lo menos iguales, a los pagados en puestos similares en otras empresas, según muestra una encuesta regional de sueldos y salarios realizada recientemente. Además, existe un *análisis y valuación de puestos* actualizado y bien elaborado.

Con objeto de definir con más exactitud la situación de las relaciones con el personal, y detectar las razones en que se fundaban, se llevó a cabo una encuesta de opinión entre dicho personal, que arrojó los siguientes resultados:

a) Existe gran desconocimiento y, por tanto, desaprovechamiento por parte del personal, sobre todo operativo, acerca de las prestaciones otorgadas por la empresa (ya sea por cuenta propia o por mediación del I.M.S.S.) Por ejemplo, el 61% de los entrevistados desconoce que con sólo solicitarlo pueden ser inscritos, junto con su familia, en cierto club deportivo, cubriendo sólo el 30% del importe total de la cuota, dado que la empresa ofrece absorber el pago del 70% restante. Asimismo el 18% de los entrevistados no sabe que existe atención médica a domicilio por parte del I.M.S.S.

b) Un elevado porcentaje del personal operativo (27% de los entrevistados) conserva la creencia de que los descuentos para la creación del "fondo de pensión" y para el seguro de vida personal son realmente artificios de la empresa para pagarles sueldos más bajos de los convenidos. Lo mismo sucede, aunque no tanto (12% del personal operativo), en cuanto a los descuentos por concepto de cuotas al I.M.S.S., ya que creen que es obligación de la empresa cubrir la totalidad de estas cuotas.

c) Gran número de empleados considera que la empresa despide trabajadores injustificadamente. Se encontró que la razón primordial de tal creencia la constituye el hecho de que en meses pasados hubo necesidad de realizar un despido colectivo de ocho obreros por causas no imputables a ellos, sino por razones administrativas, pero nunca se hizo saber al personal afectado las verdaderas razones del despido; éstas se mantuvieron un tanto encubiertas propiciándose la propagación de rumo-

9. PLANEACIÓN DE LA FUNCIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS

res falsos al respecto. Por otra parte, los despidos fueron avisados con sólo siete días de anticipación.

d) El despido a que se hace referencia en el punto anterior ha provocado, además de gran descontento, una enorme inseguridad entre el personal, respecto a conservar su empleo, motivando esto a su vez una continua rotación. Asimismo, ha ocasionado un temor bastante generalizado entre el personal en cuanto a omitir sus opiniones, ya sea para sugerencias o peticiones. Por ejemplo, a la pregunta: ¿da usted sus opiniones para sugerencias o peticiones?, el 67% del personal operativo contestó negativamente; al preguntarles a los mismos ¿por qué?, cerca del 80% contestaron que por temor a ser despedidos y muchos de ellos citaron como ejemplo el caso de los ocho obreros despedidos "por hacer peticiones que no convenían a la empresa".

La inseguridad del personal ha llegado al grado de que cuando se va a iniciar cualquier cambio importante en los sistemas administrativos, se propagan de manera rápida rumores del advenimiento de despidos y es cuando se han presentado más renunciaciones.

e) Existe la opinión muy generalizada entre los empleados en el sentido de que los precios de la cafetería podrían ser bastante más bajos, puesto que los actuales "representan excelentes fuentes de ingreso para la empresa". A la pregunta: ¿la empresa obtiene utilidades de la cafetería?, el 43% de los entrevistados contestó afirmativamente. De ellos el 72% contestó a continuación que la cafetería reportaba a la empresa "utilidades muy elevadas".

De hecho, la mayoría de los problemas que se definen en los resultados antes citados se reducen a un solo problema central: existe una deficiente comunicación entre los niveles directivos y el resto del personal, pues aun cuando se han establecido algunos instrumentos de comunicación, éstos, según se señaló antes, han fracasado por completo. Se ha concluido que las razones fundamentales de tal fracaso son las siguientes: *a)* no existe el clima de confianza requerido para que información veraz fluya ágilmente por ellos tanto de manera descendente como ascendente; *b)* empleo de lenguaje inadecuado en la comunicación descendente; *c)* falta de atractivo de los mensajes, y *d)* no emplear los medios adecuados para cada comunicación.

Relaciones con los clientes

Consumidores

a) En términos generales existe buena aceptación de la calidad de los productos de la empresa, pero el público muestra dificultad para

EJEMPLO DE PROGRAMA

distinguir el tequila "Souzal", principal marca de la empresa, de otro de la competencia.

b) Aunque se ha invertido gran cantidad de dinero en publicidad, a partir de la organización del departamento encargado de la misma (1976), ésta no ha rendido los frutos esperados, pues las ventas apenas han aumentado, desde entonces a la fecha, solo un 7%, mientras que el presupuesto publicitario se incrementó en tal periodo en un 34%, esperando incrementar las ventas en un 25%.

Distribuidores y otros intermediarios

a) Las relaciones con los distribuidores (detallistas y mayoristas) son satisfactorias en general; sin embargo, presentan algunas deficiencias, como es el hecho de que nunca se han tomado en consideración sus opiniones; esto significa que no se ha aprovechado la fuerza investigadora potencial que radica en los vendedores de la empresa, quienes podrían recabar sistemáticamente información valiosa de quienes distribuyen los productos y tienen, por lo tanto, contacto directo con el mercado consumidor.

b) Se encontró una clara relación entre la baja de ventas de los productos de la empresa, sufrida en los meses de noviembre y diciembre de 1977, y un problema que se tuvo con los líderes del Sindicato de Trabajadores de la Industria de Restaurantes, Cantinas, Hoteles, Similares y Conexos del D. F. en octubre del mismo año. (Las ventas fueron menores en un 12% en tales meses, en comparación con el mismo periodo de 1976.)

El problema con el sindicato surgió a raíz de que representantes del mismo se sintieron menospreciados cuando al solicitar un patrocinio de la empresa para una celebración de la agrupación, los representantes de aquélla no sólo rechazaron la solicitud, sino que además no trataron cordialmente a los líderes; se logró investigar que el mencionado sindicato había decidido boicotear los productos de la compañía como respuesta al menosprecio sufrido, dando la consigna a sus miembros de no ofrecer ni servir tales tequilas.

A fin de descubrir los fundamentos de la situación de las relaciones con los clientes, se llevó a cabo una encuesta de opinión entre los consumidores reales y potenciales y otra entre los distribuidores, encontrándose lo siguiente:

a) Hay una gran confusión por parte del público para distinguir entre el tequila Souzal de la compañía y el tequila Souza producido

9. PLANEACIÓN DE LA FUNCIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS

por una empresa competidora. Para el 29% del público entrevistado pasó inadvertida la diferencia entre ambas marcas. Además, muchas de las personas que notaban la diferencia de nombres creían, sin embargo, que ambos eran productos de la misma fábrica.

Cabe hacer notar aquí que al iniciar sus actividades la compañía El Alambique (1935), intencionalmente adoptó la marca Souzal para el principal de sus productos, a fin de tratar de aprovechar el gran prestigio de que ya gozaba entonces la marca Souza. Actualmente la magnitud de la Compañía Tequilera El Alambique y la calidad de sus productos es comparable a la de la empresa productora de Souza y es de notarse que la intensa publicidad llevada a cabo por la primera ha perdido fuerza al compartir sus beneficios con la otra marca.

b) El 22% de los consumidores reales declaró no encontrar dificultad para distinguir Souzal del tequila competidor, debido a la mayor calidad del primero.

c) El 43% de los distribuidores consideran que la calidad de los productos de la empresa es similar o superior a la de Tequila Souza.

d) La mayoría de los distribuidores contestaron haber sido siempre bien atendidos por los vendedores de la empresa; sin embargo el 14% opinaron que nunca oyeron eco a sus sugerencias dadas a los vendedores para mejorar la demanda de sus productos. (Sugerencias en su mayoría relativas a la marca y a la publicidad empleada).

Relaciones con el gobierno

a) Las relaciones con las oficinas de la Secretaría de Salubridad y Asistencia encargadas de ejercer controles sobre la producción y distribución de bebidas alcohólicas son satisfactorias. No obstante son susceptibles de mejorarse.

b) Las relaciones con los organismos públicos implicados en las exportaciones, como son el Instituto Mexicano de Comercio Exterior, el Banco Nacional de Comercio Exterior y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, han sido muy raquíticas, limitándose a las mínimas requeridas para los diversos trámites ante ellos.

Los organismos oficiales citados no reciben suficiente información respecto a las contribuciones de la empresa para el desarrollo socioeconómico de su comunidad local (Guadalajara) y del país en general, como son: *a)* ayuda para nivelar la balanza comercial mediante la obtención de divisas por exportación; *b)* ser fuente creciente de empleo; *c)* sus políticas de abastecerse de productos y equipo hechos en México, y *d)* su inquebrantable propósito de conservar la estructura de su capital 100% mexicano.

EJEMPLO DE PROGRAMA

c) La empresa inició en 1970 la exportación de tequila a Estados Unidos. A la fecha tales exportaciones han sido realmente bajas, pues existe aún un gran mercado potencial no sólo en Estados Unidos, sino también en otros muchos países. No se ha intentado siquiera incrementar las exportaciones debido a que la empresa se encuentra temerosa por desconocer los mejores medios para hacerlo. No se han aprovechado los servicios gratuitos que presta el I.M.C.E., tales como información sobre las posibilidades de concurrencia a otros mercados, sobre el otorgamiento de incentivos otorgados por el gobierno federal para las exportaciones (fiscales, descuentos en fletes ferroviarios, financiamiento, etc.), cursos de capacitación sobre exportación, asesoría en lo relativo a trámites de exportación, etc.

Relaciones con empresas competidoras

El desarrollo de la empresa y la intensificación de sus campañas de publicidad para el tequila Souza, marca basada, como ya se indicó, en el prestigio de que gozaba la marca Souza de una empresa competidora, provocó recientemente una reacción negativa de esta última, que empezó a hacer alusión desfavorable en forma indirecta a "El Alambique" en sus campañas publicitarias. Ello orilló finalmente a una campaña campal entre ambas empresas que trataron de desprestigiarse mutuamente a través de sus correspondientes mensajes publicitarios. Además, la empresa competidora está preparando levantar *una demanda en contra de El Alambique*, apoyándose en la Ley de Propiedad Industrial. Esta situación sólo ha perjudicado a ambas partes pues, además de ganarse desprestigio, la empresa ha desperdiciado recursos en atacar a su competidor. Por otra parte, estas funciones han impedido que las organizaciones competidoras tomen acciones conjuntas para hacer sentir su opinión común ante el gobierno, para apoyar peticiones comunes, y para otras cosas, como por ejemplo, hacer campañas publicitarias como las de las asociaciones de productores de cerveza y de fabricantes de vino.

Objetivos y políticas de relaciones públicas

Es importante señalar que la elaboración de un programa de relaciones públicas debe partir de los objetivos que persigue, definidos en términos que permitan verificar hasta qué punto se alcanzaron, pues si no sabemos lo que intentamos lograr o los problemas que pretendemos resolver, no podemos determinar ordenada y lógicamente las actividades por realizar.

9. PLANEACIÓN DE LA FUNCIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS

Los objetivos a que nos estamos refiriendo son para un periodo determinado: 1979, sin embargo el presente ejemplo no incluye tales objetivos sino sólo los generales de la función de relaciones públicas en la empresa aludida y los específicos para cada público, *ambos de carácter permanente*: por lo tanto, con base en éstos debieron haberse precisado además los objetivos para el año citado.

Objetivos generales

Crear y mantener buenas relaciones entre la empresa y sus públicos (personal, accionistas y organizaciones financieras, clientes, actuales y potenciales, gobierno, comunidad, empresas competidoras, proveedores y medios masivos de comunicación), a fin de proyectar ante ellos una imagen real y favorable de la organización que permita ganarse su aceptación y apoyo, con objeto de que estos dos factores contribuyan a que la empresa pueda cumplir sus objetivos.

Políticas generales

1. La información que proporcione la empresa a sus públicos deberá basarse siempre en el uso de la verdad. La empresa está consciente de que sólo siendo sincera y actuando con apego a la ética puede ganarse la aceptación y el apoyo de sus públicos.

2. La empresa tratará a todos y cada uno de los miembros de sus públicos con los que tenga contacto, de la manera más atenta y cordial, sin considerar la importancia de los asuntos tratados.

3. La empresa deberá estar siempre abierta a escuchar e investigar las opiniones y puntos de vista de sus públicos y a considerarlos.

4. La empresa procurará siempre contribuir en la medida de sus posibilidades al desarrollo socioeconómico de su comunidad y del país en general y difundirá ante sus públicos los esfuerzos y logros que realice en tal sentido.

Objetivos y políticas de relaciones con el personal

Objetivos

Establecer y mantener relaciones armónicas con el personal, basadas en una fluida comunicación recíproca y en acciones que contribuyan a lograr que todas las personas que trabajan en la organización encuentren satisfacción plena en el desempeño de su trabajo, y que sus actitudes hacia la empresa sean favorables a ésta, facilitando así la consecución de sus objetivos. Igualmente se busca que el personal de la

EJEMPLO DE PROGRAMA

empresa reciba una imagen real y favorable de ella que retransmitan a sus demás públicos.

Políticas

1. Los directivos de la empresa deberán dar todas las facilidades posibles para conceder entrevista al personal cuando así lo solicite. Asimismo, deberán tener interés por oír los puntos de vista del personal y atenderlos, ya sea que se refieran a sugerencias, peticiones o quejas.

2. Se deberá emprender una acción inmediata tendiente a considerar y solucionar los asuntos y problemas planteados por el personal.

3. Cuando se despida a un empleado por razones no imputables a él, se deberá brindarle todo el apoyo disponible para no afectarlo, incluyendo ayuda para encontrar empleo en empresas con las que se tengan relaciones (proveedores, clientes, competencia, etc.), y se le dará a conocer el despido a la mayor brevedad posible.

4. Cuando se despida a un empleado, ya sea por razones imputables a él o por medidas administrativas, se deberá sostener una *entrevista de salida* con él en la que se le expliquen las razones verdaderas del despido y se le comunique, en su caso, la ayuda que la empresa ha planeado prestarle.

5. En el caso de renuncia de un empleado, también deberá sostenerse una entrevista con él, a fin de indagar las causas de decisión y en su caso solucionar los problemas existentes y convencerlo de que permanezca en la empresa.

6. Al diseñar las informaciones para el personal respecto a la empresa, deberá considerarse en primer lugar el nivel educativo predominante del público a que van dirigidas, con objeto de adecuar la redacción al mismo.

Objetivos y políticas de relaciones con los clientes

Objetivos

Establecer y mantener constante comunicación recíproca con los clientes actuales y potenciales de la empresa (consumidores y distribuidores), que ayude a satisfacer sus necesidades y deseos, así como a proyectar ante ellos una imagen favorable de la empresa con el fin de incrementar sus ventas.

Políticas

1. Todas las informaciones que se dirijan a los clientes deberán ser siempre veraces. Los mensajes transmitidos para publicidad o promo-

9. PLANEACIÓN DE LA FUNCIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS

ción de ventas, deberán evitar las declaraciones falsas, exageradas o de cualquier otra índole, que puedan conducir a engaño.

2. Se deberá recabar toda la información posible de los clientes respecto a sus opiniones de los productos y de la empresa en general y tomarse en cuenta al planearse las actividades de la empresa.

3. Se deberá atender con esmero a los clientes invariablemente, aunque su presunta compra sea de bajo importe o a pesar de que sea poco probable.

4. Las reclamaciones de los clientes deberán ser atendidas de inmediato.

5. Se deberá proporcionar información a los clientes no sólo sobre los productos, sino en general sobre aquellos otros aspectos de la empresa que les permitan formarse una imagen verdadera y favorable de la misma.

6. Se deberán establecer y mantener relaciones con sindicatos y asociaciones de trabajadores y patronales relacionadas con la venta directa de los productos de la empresa a los consumidores.

Objetivos y políticas de relaciones con el gobierno

Objetivos

Proyectar una imagen real y positiva de la empresa ante los organismos gubernamentales con los cuales tiene relación directa o indirectamente, a fin de lograr que: *a)* los trámites que realice la empresa ante el gobierno sean más ágiles, *b)* los servicios de información, asesorías y financiamiento que presta el gobierno estén más fácilmente disponibles para la empresa, y *c)* el gobierno tenga en cuenta la opinión de la empresa en lo relativo a solicitudes de expedición, modificación o derogación de leyes y disposiciones administrativas.

Políticas

1. Establecer y mantener relaciones estrechas con aquellas organizaciones privadas y mixtas que tengan como objetivo hacer sentir la opinión representativa de la iniciativa privada ante el gobierno (cámaras industriales, asociaciones, comisiones, etc.).

2. Proporcionar al gobierno la información referente a la forma en que la empresa contribuye al desarrollo socioeconómico de la comunidad y del país.

3. Estar al tanto de las disposiciones legales y medidas administrativas de los gobiernos locales y federal relacionadas con la empresa a fin de poder acatarlas.

COMPAÑÍA TEQUILERA EL ALAMBIQUE, S. A.
 Programa de relaciones públicas para el periodo del 2 de enero al 31 de diciembre de 1979

1. Relaciones con el personal de la empresa

Actividades

Campaña de información sobre las prestaciones otorgadas por la empresa por cuenta propia y a través del I.M.S.S., valiéndose de los siguientes medios:

1. Conferencias audiovisuales (a base de transparencias), para grupos de 50 empleados.
2. Folletos publicados por el I.M.S.S.
3. Carteles a base de caricaturas publicados por el I.M.S.S., colocados en el tablero mural de anuncios (renovables cada mes por lo menos).
4. Folletos predominantemente ilustrativos, incluyendo también caricaturas.
5. Manuales o folletos de bienvenida al personal de nuevo ingreso, que incluya las siguientes informaciones:

- a) Palabras de bienvenida dirigidas a nombre del empleado.
- b) Información general sobre lo que es la empresa (breve historia, objetivos y políticas generales, productos que fabrica, su contribución al desarrollo socioeconómico de la comunidad, etc.)
- c) Orientación al empleado sobre su trabajo:

- Orientación general (horario de trabajo, días de descanso, lugar y día de pago, etc.)
- Prestaciones principales.

Reglas disciplinarias primordiales

Duración o fechas de iniciación

Diseño e impresión de folletos: enero 8 a marzo 6.

Obtención de folletos y carteles sobre prestaciones, del I.M.S.S.: enero.

Colocación de por lo menos 2 carteles de prestaciones del I.M.S.S. cada mes, a partir de febrero.

Conferencias: febrero 14, 21 y 28; marzo 7, 9, 14, 16, 21, 23 y 28; abril 4 y 6. Las conferencias serán de 20 minutos y se darán dos en cada día señalado, para sendos grupos de 50 empleados.

COMPAÑÍA TEQUILERA EL ALAMBIQUE, S. A.

Programa de relaciones públicas para el periodo del 2 de enero al 31 de diciembre de 1979

<i>Actividades</i>	<i>Duración o fechas de</i>
<p>Campaña de información acerca de los descuentos a los sueldos y salarios base, principalmente a través de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conferencias audiovisuales para grupos de cincuenta empleados. 2. Periódico privado de la empresa. 3. Avisos aclaratorios anexos al sobre de sueldo. 	<p>Conferencias para personal obrero: abril 7, 14, 21 y 28; mayo 5, 12, 19 y 26. Conferencias para el resto del personal: mayo 31; junio 5 y 29; julio 13 y 31 y agosto 15. Las conferencias tendrán una duración máxima de 30 minutos, incluyendo tiempo para</p>
<p>Realización de encuesta de opinión entre el personal sobre el periódico privado, a fin de detectar las causas de su poca aceptación y presentar su contenido más acorde a los deseos de</p>	<p>Fecha de iniciación: febrero 12. Duración aproximada de la encuesta, incluyendo análisis de</p>
<p>Campaña para promover la participación del personal en la elaboración del periódico privado, a fin de lograr: <i>a</i>) mayor aceptación del periódico, a través de información más acorde a sus deseos; <i>b</i>) crear clima de confianza entre el personal, que aumente la comunicación con el mismo, y <i>c</i>) tratar</p>	<p>Fecha de iniciación: primeros días de abril (al término de la encuesta de opinión sobre el periódico).</p>

COMPAÑÍA TEQUILERA EL ALAMBIQUE, S. A.

Programa de relaciones públicas para el periodo del 2 de enero al 31 de diciembre de 1979

<i>Actividades</i>	<i>Duración o fechas de iniciación</i>
<p>Campaña de información basada en cifras, tendiente a demostrar al personal que la empresa no obtiene ningún beneficio económico con la cafetería, sino que al contrario ésta le significa un aumento de gastos indirectos (luz, local, etc.), además del sueldo de los dos empleados que atienden. Dicha campaña será a través de: <i>a)</i> periódico privado, a base de caricaturas, y <i>b)</i> anuncios breves en el tablero mural de avisos.</p>	<p>Junio y julio.</p> <p>Dos inclusiones.</p> <p>Varios anuncios cambiables sobre el tema; uno o dos cada semana, durante un mes.</p>
<p>Informar de manera escueta a todo el personal acerca de las actividades y los objetivos del programa de relaciones públicas de la empresa para 1979. (Presentación audiovisual, a fin de promover la verdadera participación del personal en el programa y mostrar el reconocimiento a la importancia del personal para los planes de la empresa.</p> <p>Realización de actividades sociales diversas, tales como torneos deportivos y excursiones, tendientes a "romper el hielo" y crear el clima de confianza necesario para que exista verdadera comunicación con el personal.</p> <p>Invitación a todo el personal al coctel de aniversario de la empresa.</p> <p>Invitación a todo el personal a la comida para entrega de premios del concurso del mejor coctel preparado a base de productos de la empresa.</p>	<p>Primera y segunda semanas de enero.</p> <p>Esporádicamente a través del año.</p> <p>Julio.</p> <p>Segunda quincena de agosto</p>

COMPAÑÍA TEQUILERA EL ALAMBIQUE, S.A

Programa de relaciones publicas para el periodo del 2 de enero al 31 de diciembre de 1979

Campaña republicidad promocional para introducir la nueva marca al mercado (a cargo del departamento de mercadotecnia).

<p>Diseño e implementación de sistema metódico para recabar información de los distribuidores a través de los vendedores de la empresa, respecto a imagen de la empresa, condiciones del mercado y sugerencias en general (información que se pondrá a disposición del departamento de mercadotecnia)</p>	<p>Diseño del sistema: abril. Implementación a partir de mayo</p>	<p>III. Relaciones con distribuidores y otros intermediarios</p>
<p>Invitación a distribuidores a visitar nuestra fábrica.</p>	<p>Eventualmente durante el año.</p>	
<p>Ofrecimiento a las agencias de viajes que organizan excursiones o tours de grupos extranjeros a Guadalajara a incluir en su itinerario una visita a la fábrica de aquella localidad, organizada y financiada por la empresa.</p>	<p>Entablar pláticas para establecer convenios (en abril).</p>	
<p>Organizar visitas a la empresa en Guadalajara, de Organización de concurso sobre la preparación del mejor coctel a base de productos de La Purísima, en que participen cantineros y barmen de la República.</p>	<p>Organización y difusión del concurso: junio y julio</p>	
<p>Invitación especial al concurso al Sindicato de Trabajadores de la Industria de Restaurantes, Cantinas, Hoteles, similares y conexos del Distrito Federal</p>	<p>Realización del concurso: agosto lo. a septiembre 14.</p>	

COMPAÑÍA TEQUILERA EL ALAMBIQUE, S. A.

Programa de relaciones públicas para el periodo del 2 de enero al 31 de diciembre de 1979

<i>Actividades</i>	<i>Duración o fechas de</i>
Comida para la entrega de premios del concurso citado. Invitación a periodistas y reporteros de los medios masivos de comunicación y a la Asociación Nacional	Primera quincena de octubre.
Difusión a través de los medios masivos de información de los resultados del concurso y	Octubre y noviembre.
Entrega de folletos sobre la preparación de los cocteles premiados a distribuidores y a los bares y	Noviembre.
Invitación a visitar la empresa a la Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación.	Mayo.

IV. Relaciones con el gobierno

Elaboración y entrega, a los funcionarios de las oficinas gubernamentales con las que se tiene relación, de folletos que destaquen las contribuciones de la empresa al desarrollo socioeconómico de su comunidad y del país en general; a saber:

- a) La creación de divisas por exportaciones.
- b) La creación de fuentes de trabajo.
- c) Ayuda a instituciones educativas y benéficas.
- d) La utilización de insumos de producción nacional (100%). Asimismo, deberá incluirse en tales folletos la alusión a la estructura de capital de la empresa, que es 100% mexicana, y su propósito de continuar así.

Diseño e impresión de folletos: octubre y noviembre ante cada oficina.

Los folletos pueden ser entregados cuando la empresa empiece algún trámite ante cada oficina.

COMPAÑÍA TEQUILERA EL ALAMBIQUE, S. A.

Programa de relaciones públicas para el periodo del 2 de enero al 31 de diciembre de 1979*

<i>Actividades</i>	<i>Duración o fechas de iniciación</i>
Estrechamiento de las relaciones con la Cámara Nacional de la Industria de Vinos y Licores, manteniendo comunicación constante y enviando un representante a todas sus asambleas, a fin de promover las relaciones con el gobierno	Envío de representante a cada asamblea.
Estrechamiento de relaciones con el Instituto Mexicano de Comercio Exterior, a fin de recibir su asesoría y ayuda en todo lo concerniente a la exportación, con objeto de incrementar ésta y diversificarla en cuanto a productos y mercados	Envío de representante a curso de capacitación al I.M.C.E., en septiembre.
Establecimiento y mantenimiento de relaciones con la Asociación Nacional para el Fomento de las Exportaciones Mexicanas y con la Asociación para el Fomento de las Importaciones y Exportaciones de Occidente (Gua-dalajara, Jalisco)	Inscripción a ambas asociaciones para 1979. Envío de representante a cada asamblea.
<i>V. Relaciones con empresas competidoras</i>	
Enviar, primero mediante cartas, y luego por medio de representantes, invitación a la empresa productora de tequila Souza para sostener pláticas tendientes a reconciliar los intereses de ambas empresas	Enero.
Establecer y mantener comunicación constante con empresas competidoras, directamente y a través de la Cámara Nacional de la Industria de Vinos y Licores.	Durante todo el año.
Difundir en su caso, conjuntamente con la empresa productora de tequila Souza, ante las demás empresas competidoras los acuerdos y soluciones que se lleguen, a fin de erradicar la competencia desleal	Tan pronto como se llegue a algún acuerdo con la empresa.

4. Estar al tanto de la gestación de disposiciones legales y medidas administrativas de los gobiernos local y federal, que puedan afectar favorable o desfavorablemente a la empresa.

Objetivos y políticas de relaciones con empresas competidoras

Objetivos

Establecer y mantener relaciones armónicas con las empresas competidoras, a fin de lograr: *a)* unión para ejercer el derecho de petición ante las autoridades correspondientes para solicitar la expedición, modificación o derogación de leyes o disposiciones administrativas que afecten favorable o desfavorablemente el desarrollo de las empresas; *b)* en general, formar un frente común para la defensa de los intereses de las empresas productoras de tequila; *c)* emprender acciones conjuntas para aumentar el mercado de tequila; por ejemplo, realizar campañas de publicidad sobre tequila en general, y *d)* evitar la competencia desleal.

Políticas

La empresa, consciente de los perjuicios que origina la competencia desleal en cualesquiera de sus formas, procurará no sólo no valerse de ella, sino además, propugnar por que ésta se deseche por completo del medio; por tanto, la empresa: *a)* no hará alusión directa o indirectamente a las empresas competidoras o a sus productos en sus mensajes publicitarios, que tiendan a desprestigiarlas, y *b)* difundirá ante las empresas competidoras las ventajas de evitar la competencia desleal de tomar medidas conjuntas de beneficio común.

Organización de la función de relaciones públicas

Evidentemente, no todas las organizaciones necesitan de un departamento dedicado a las relaciones públicas, ni todas cuentan con los recursos para ello. No obstante, podemos asegurar que todas ellas, sin excepción, cualquiera que sea su tipo o tamaño, necesitan mantener relaciones con su medio y cuidar de que éstas sean armoniosas si desea allanar el camino hacia la consecución de sus objetivos. Por ende, la función de relaciones públicas sí debe existir en todas las instituciones, pero no necesariamente bajo la forma de un departamento, sino organizada de la manera que se adecúe mejor a las necesidades y recursos de cada una de ellas.

Asimismo, pueden existir otras características peculiares en cada institución que constituyan factores determinantes para decidir la forma de estructurar la función que nos ocupa, como por ejemplo, la actitud de la dirección hacia esta misma.

DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS Y FUNCIONES FUNDAMENTALES

El primer paso que deberá realizarse para organizar la función será el de definir claramente los objetivos que se pretenden alcanzar mediante la misma, que obviamente deberán ser acordes a los objetivos generales de la organización, así como a los recursos de que se pueda disponer. Es de vital importancia que los objetivos no sólo se entiendan tácitamente, pues ello puede traer diversidad de apreciaciones o interpretaciones de los mismos, por lo que recomendamos que se definan por escrito y se jerarquicen.

Tan pronto como se definan los objetivos, podremos determinar cuál es el trabajo necesario para alcanzarlos, es decir, definir el tipo y número de funciones fundamentales que se deben ejercer.

DEPARTAMENTO O SERVICIO INTERNO

Ya determinadas las funciones primordiales, estaremos en posibilidad de analizar cuál es la estructura o forma de organización más conveniente para llevarlas a cabo: *a)* mediante un departamento o servicio interno; *b)* contratando asesoría externa, o *c)* combinando las dos opciones anteriores.

DEPARTAMENTO O SERVICIO INTERNO

Esta alternativa puede darse de dos maneras: mediante todo un departamento especial, o a través de un solo directivo de la organización, ya sea dedicado de tiempo completo a la función, o bien dirigiéndola además de tener a su cargo otras funciones diferentes. En ambos casos las ventajas primordiales de un servicio interno son las siguientes:

a) Tiene un conocimiento de la institución más profundo, ya que al trabajar en su seno se conocen mejor su funcionamiento y su organización, tanto a nivel formal como informal. Esto implica que se conozcan mejor las relaciones entre el personal, los líderes naturales, las circunstancias en las cuales se ha desarrollado la organización.

b) Recibe las informaciones directamente, mientras que el asesor externo las recibe de segunda mano.

c) Está siempre a disposición de la organización. Esto resulta especialmente importante si consideramos que en materia de realciones de la organización se suelen presentar situaciones inesperadas que requieren de acciones que no permiten dilación alguna; por ejemplo, tratar con la prensa en caso de que haya sucedido un accidente en la empresa o cualquier otro acontecimiento imprevisto que pueda originar malas noticias, o auxiliar al departamento o funcionario encargado de la administración de los recursos humanos ante un emplazamiento de huelga o frente a la renuncia conjunta de dos o más personas surgidas de improviso.

d) Generalmente los cambios propuestos por un asesor interno encuentran menor resistencia por parte del personal de la organización, que los provenientes de asesores externos, pues es común que se vean a estos últimos como "extraños" y cuando sugieren ideas innovadoras que implican cambios, las personas afectadas por éstos consideran las soluciones dadas como faltas de fundamentos, alegando que el asesor externo no conoce realmente la empresa.

e) Tiene un nexo afectivo con la organización que puede significar un interés personal y entusiasmo mayor.

10. ORGANIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS

Quizá lo más adecuado para las empresas pequeñas y medianas sea iniciar la organización de la función de relaciones públicas asignando a uno de sus directivos, como una más de sus funciones, la dirección de todas aquellas actividades de la organización entera que puedan afectar las relaciones de ésta con sus públicos y consecuentemente su imagen; o bien, designando a una persona dentro de la organización que se dedique exclusivamente a la misma tarea. Por lo que respecta al primer caso, consideramos que si las otras funciones del directivo elegido corresponden a un área de trabajo en especial, existe el peligro de que su criterio se vea muy influido por ello, de tal manera que se visualice las relaciones públicas únicamente desde el punto de vista de su área, desvirtuando así sus cometidos. Por ejemplo, es muy posible que un gerente de ventas al que se encargue la dirección de las relaciones de la empresa con su ambiente, sólo tome éstas como un medio de incrementar ventas, desatendiendo, por tanto, las relaciones con otros sectores que no sean los clientes actuales o potenciales. En virtud de lo anterior sugerimos que se procure siempre que la designación recaiga en una persona cuyas otras funciones sean muy generales, por ejemplo, un gerente administrativo o un gerente general.

ASESORÍA EXTERNA

La asesoría externa también puede presentarse de dos formas: mediante toda una organización o "agencia" de relaciones públicas, o por medio de un solo especialista, que sirvan a diferentes clientes. En el primer caso si la agencia tiene el personal suficiente, éste efectuará el trabajo completo, pero de cualquier manera se requerirá la colaboración de una persona de la organización, que sirva a manera de enlace o coordinador. En el segundo, es claro que el consultor tendrá que contar con la colaboración de recursos humanos de la organización, además de haber un directivo de la misma con quien mantenga comunicación constante. Por otra parte, los asesores externos pueden ser contratados por una tarea o caso determinado o para que sirvan a la organización permanentemente. En todo caso, las principales ventajas que se pueden atribuir a los asesores externos son las siguientes:

a) Son más imparciales, pueden emitir sus sugerencias y puntos de vista con mayor libertad, a diferencia de los asesores internos que frecuentemente están sujetos a una serie de presiones y cortapisas por las relaciones que guarden con otros directivos y empleados de la organización.

COMBINACIÓN DE SERVICIO INTERNO Y ASESORÍA EXTERNA

b) Suelen ver los problemas con mayor objetividad, pudiendo detectar ciertos vicios o anomalías de la organización que, a menudo, los funcionarios internos no aprecian por estar ya acostumbrados a ellos. Con frecuencia los asesores internos están tan apegados al problema que no son capaces de analizarlo integralmente, distrayendo su atención hacia lo que son sus meros síntomas o a problemas secundarios. El proverbio bíblico "Nadie es profeta en su tierra" tiene aquí justa aplicación.

c) Poseen una experiencia más amplia, dado que tratan casos de muy diversas organizaciones, lo cual les permite poner a prueba nuevas ideas, métodos y técnicas. Sin embargo, esta experiencia aunque más vasta, por lo que se refiere a la organización, es indudablemente menos profunda.

d) Por el hecho de dedicarse exclusivamente a las relaciones públicas suelen tener muy buenas relaciones con diversas instituciones, que pueden ser de gran provecho para la empresa. Por ejemplo, tienen mayores posibilidades de establecer estrechas relaciones personales con los medios masivos de comunicación.

Debemos tener en cuenta que en México, debido al aún incipiente desarrollo de las relaciones públicas como función de las organizaciones, el número y grado de especialización de organismos independientes asesores en esta materia es muy reducido.

COMBINACIÓN DE SERVICIO INTERNO Y ASESORÍA EXTERNA

Esta alternativa también puede presentarse bajo dos variantes: que la organización que ya cuenta con un servicio interno de relaciones públicas contrate servicios de asesoría externa sólo para un caso o trabajo determinado, o bien, que los contrate con carácter permanente.

Es claro que respecto de ciertos trabajos que sólo se requieran efectuar eventualmente, resulta más económico recurrir a una asesoría externa que mantener un grupo de empleados dedicados permanentemente a ellos. Tal podría ser el caso, por ejemplo, de la realización de una encuesta de opinión entre el público en general o entre los clientes, o de una campaña especial de publicidad institucional. Por otra parte, además de la conveniencia en cuanto a costo, en los casos mencionados, también se pueden obtener otras ventajas de la contratación de servicios externos, como son mayor especialización de los asesores, que trae consigo una mayor calidad, y una notable rapidez para realizar el trabajo.

SITUACIÓN DE LA FUNCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Cualquiera que sea la forma en que se organicen las actividades de relaciones públicas, éstas constituirán una función asesora de los altos niveles directivos de la institución. Según hemos señalado, la función de relaciones públicas podrá prestar útiles y vitales servicios a diferentes áreas de la organización, ofreciendo a sus dirigentes sugerencias y orientación en lo que respecta a las relaciones que guarden con los diferentes públicos organizacionales.

Por último, no debemos pasar por alto que la organización de la función de relaciones públicas no podrá permanecer estática, sino que necesariamente deberá irse adaptando a la situación cambiante de la institución entera.