TESIS
LOS998
C69

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
Publicidad y Relaciones Públicas
Trabajo de Grado

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

MODELO DE DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS PARA UN HOLDING DE EMPRESAS DE COMUNICACIÓN Y ENTRETENIMIENTO

CASO: RODVEN

Tutor: Prof. Daniel Cortez

Autor: Monika Cortez

Caracas, julio de 1998.

TABLA DE CONTENIDO

	Página
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	*iii*
Tabla de Contenido	iv
Lista de Tablas	vii
Lista de Gráficos	viii
Resumen	xi
Capítulo I: **ASPECTOS INTRODUCTORIOS**	1
Planteamiento del Problema	2
Descripción del problema	2
Formulación del problema	3
Objetivos de la investigación	4
Justificación de la investigación	5
Factibilidad	6
Capítulo II: **MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL**	8
La Organización	9
Comportamiento Organizacional	12
Desarrollo Organizacional	14
Comunicación Organizacional	21
Identidad Corporativa	30

Imagen Corporativa 36
Relaciones Públicas 42
Gerencia por Asuntos Clave 49
Antecedentes de la Investigación 56
El holding de empresas RODVEN 57

Capítulo III: **MARCO METODOLÓGICO** 61
Diseño de la Investigación 62
Metodología utilizada 62
Población y Muestra 63
Técnicas de Recolección de Datos 64
Técnicas de Análisis 65
Clasificación de la información 65
Codificación 65
Registro y tabulación 66
Análisis de la información 66

Capítulo IV: **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS** 67
Interpretación de los datos 68
Presentación de los resultados 72
Análisis de los resultados 88

Capítulo V: **PROPUESTA DEL MODELO DE DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS PARA EL HOLDING DE EMPRESAS RODVEN** 91
Justificación de la propuesta 92
Fortalezas del holding de empresas RODVEN 93
Debilidades del holding de empresas RODVEN 94
Identidad conceptual del holding de empresas RODVEN 95
Necesidad de una política de Relaciones Públicas 97

Procesos de Relaciones Públicas 98
Organigrama del Departamento de Relaciones Públicas 102
Lineamientos de Comunicación Externa del holding de empresas RODVEN 110
Lineamientos de Comunicación Interna del holding de empresas RODVEN 111

Capítulo VI: **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES** 113
Conclusiones 114
Recomendaciones 115

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 116

ANEXOS 121
Anexo A: Diagnóstico de la Salud Comunicacional del holding de empresas RODVEN 122

Lista de Tablas

Página

Tabla Nº 1: Resultados de la aplicación del test de Salud Comunicacional 72

Tabla Nº 2: Distribución de los resultados por ítems y categorías (parte I) del test de Salud Comunicacional 73

Lista de Gráficos

Página

Gráfico N° 1: Imagen Institucional 74
(Iniciativa hacia los objetivos organizacionales)

Gráfico N° 2: Imagen Institucional 74
(Decisiones centralizadas)

Gráfico N° 3: Imagen Institucional 75
(Liderazgo y autoridad)

Gráfico N° 4: Imagen Institucional 75
(Control de las comunicaciones externas)

Gráfico N° 5: Imagen Institucional 76
(Estructura y funcionamiento)

Gráfico N° 6: Imagen Institucional 76
(Innovaciones en la empresa)

Gráfico N° 7: Política Comunicacional 77
(Información oportuna al personal)

Gráfico N° 8: Política Comunicacional 77
(Fluidez de la comunicación interna)

Gráfico N° 9: Política Comunicacional 78
(Uso de la retroinformación o feed-back)

Gráfico N° 10: Entorno Corporativo y Comunicacional 78
(Status ocupacional e inconformismo)

Gráfico Nº 11: *Entorno Corporativo y Comunicacional* 79
(Necesidades-sentimientos personales y dinámica)
Gráfico Nº 12: Entorno Corporativo y Comunicacional 79
(Colaboración laboral espontánea)
Gráfico Nº 13: *Entorno Corporativo y Comunicacional* 80
(Relación ayuda laboral – cargo ocupacional)
Gráfico Nº 14: Entorno Corporativo y Comunicacional 80
(Relaciones laborales)
Gráfico Nº 15: *Entorno Corporativo y Comunicacional* 81
(Crisis laborales)
Gráfico Nº 16: Identidad Corporativa 81
(Pertenencia organizacional)
Gráfico Nº 17: Identidad Corporativa 82
(Parentesco Vs orfandad institucional)
Gráfico Nº 18: Compromiso Personal y Profesional con la Empresa 82
(Motivación y compromiso)
Gráfico Nº 19: Compromiso Personal y Profesional con la Empresa 83
(Trabajo y entusiasmo laboral)
Gráfico Nº 20: Compromiso Personal y Profesional con la Empresa 83
(Frustración y acción laboral)
Gráfico Nº 21: Distribución porcentual de los empleados respecto al 84
grado de identificación con la empresa
Gráfico Nº 22: Distribución porcentual de la opinión de los empleados 85
respecto al sentido de pertenencia organizacional
Gráfico Nº 23: Distribución porcentual de los empleados respecto al 85
grado de conocimiento sobre el grupo de empresas que
conforman el holding de empresas RODVEN
Gráfico Nº 24: Distribución porcentual de los empleados sobre el 86
conocimiento de la misión, visión y valores de la
organización

Gráfico Nº 25: Distribución porcentual de los empleados respecto al grado de pertinencia de la creación de un Departamento de Relaciones Públicas 86

Gráfico Nº 26: Distribución porcentual de la opinión de los empleados respecto a la posible estructura del Departamento de Relaciones Públicas 87

Gráfico Nº 27: Distribución porcentual de los empleados respecto a las posibles funciones del Departamento de Relaciones Públicas del holding 87

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

MODELO DE DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS PARA UN HOLDING DE EMPRESAS DE COMUNICACIÓN Y ENTRETENIMIENTO. CASO: RODVEN.

Autora: Monika Cortez
Tutor: Daniel Cortez
Año: 1998

Resumen

El objetivo fundamental del presente trabajo especial es la creación de un modelo de departamento de relaciones públicas para el holding de empresas de comunicación y entretenimiento RODVEN basado en su carta de identidad, el cual fue diseñado a partir de un estudio situacional con personal del Holding y una pertinente y actualizada revisión de material bibliográfico en materia de comunicación organizacional. El diagnóstico realizado fue factible a través de un instrumento que permitió detectar las necesidades de la organización, así como evidencias que afectan el desenvolvimiento de la empresa.

El modelo de departamento está estructurado como un departamento central en el que existen personas encargadas del manejo de las comunicaciones de cada una de las empresas que conforman el holding y su principal función es mantener y mejorar cada vez más la imagen de RODVEN ante todas sus audiencias, a través de la gerencia de sus comunicaciones internas y externas, siguiendo unos lineamientos para la emisión de sus mensajes que fueron establecidos con la finalidad de mantener comunicaciones homogéneas en todas las empresas que conforman la organización, para afianzar su identidad y consolidar la mejor imagen.

CAPÍTULO I

ASPECTOS INTRODUCTORIOS

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Descripción del Problema

A escasos dos años del comienzo del tercer milenio, las comunicaciones se han convertido en protagonistas de la mayoría de las actividades a escala mundial. El mundo cada vez se asemeja más a la Aldea Global descrita por Marshall McLuhan (1990), en donde ya casi no existen fronteras y en donde todos transitamos a través de la superautopista de la información.

Actualmente, la comunicación en las organizaciones es parte importante de todos los procesos que en ella se realizan, ya que de ésta depende el logro de los objetivos organizacionales, porque permite transmitir los mensajes dentro y fuera de ella, es decir, el entorno organizacional y, de esta manera, es posible interactuar con todas aquellas instituciones de interés para la organización.

Es por esto que en la mayoría de las grandes empresas existe un departamento encargado de las comunicaciones internas y externas, que en muchos casos suele llamarse de "*Relaciones Públicas*", "*Comunicaciones Corporativas*", "*Relaciones Institucionales*" o, más recientemente, "*Asuntos Públicos*".

Este tipo de departamento tiene la responsabilidad de gerenciar las comunicaciones que se desarrollan en la organización y permiten consolidar una identidad y una imagen corporativa que sistematiza los procesos comunicacionales sobre la base de una cultura corporativa, logrando que las comunicaciones se generen

y sean captadas de acuerdo con lo que la organización desea y corresponde a su realidad.

En el caso tomado como referencia, el holding de empresas RODVEN, no existe un departamento que se encargue del manejo sistemático y profesional de las comunicaciones de cada una de sus divisiones, ni de la organización como un todo, lo que supone un manejo errático de las relaciones públicas, deficiente y heterogéneo y, por otra parte, la ausencia de una identidad y una imagen corporativa coherente, y que los diferentes mensajes emitidos por la organización, ya sea para sus públicos internos o externos, muchas veces no logren el efecto esperado, bien porque resultan anodinos o bien porque son asimilados de una manera diferente a la deseada en el momento en que fue emitido.

Por lo tanto, es evidente la necesidad de crear un departamento en el holding de empresas RODVEN, que se encargue de gerenciar las comunicaciones de la organización, con énfasis en la profesionalización y en el uso de las más avanzadas tecnologías de información.

Formulación del Problema

De acuerdo con los planteamientos anteriores, interesa en el presente estudio aproximar respuestas a las siguientes interrogantes:

(1) ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del holding de empresas RODVEN?

(2) ¿Cuáles son las principales necesidades comunicacionales de la empresa?

(3) ¿Cuáles son los mecanismos más idóneos para optimizar las comunicaciones internas y externas del holding de empresas RODVEN?

(4) ¿Cómo diseñar un Departamento de Relaciones Públicas ajustado a los requerimientos, exigencias y necesidades propias de un holding de empresas de comunicación y entretenimiento?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

- Estructurar un modelo de departamento para gestionar las comunicaciones internas y externas del holding de empresas RODVEN, basado en su Carta de Identidad Corporativa.

Objetivos Específicos

1) Establecer las fortalezas y las debilidades del holding RODVEN.
2) Construir la Carta de Identidad de la empresa.
3) Identificar las necesidades comunicacionales internas y externas de la empresa.
4) Establecer los lineamientos para optimizar las comunicaciones internas y externas de la empresa.
5) Estructurar un sistema de productos comunicacionales para apoyar el mejoramiento de las relaciones internas en el holding.
6) Proponer un modelo de Departamento de Relaciones Públicas contentivo de la Identidad Conceptual del holding de empresas RODVEN.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Hoy en día, el manejo de las comunicaciones corporativas dentro de la *organización es de vital importancia para el óptimo desempeño de sus actividades*, por lo que en cada empresa deben haber personas calificadas dedicadas a gerenciar las comunicaciones internas y externas que permitan fortalecerla identidad y consolidar la mejor imagen de la organización.

Dentro del holding de empresas RODVEN, no existe un departamento integrado por profesionales especialistas en el área comunicacional, que gerencien la imagen de esta importante empresa de comunicación y entretenimiento, lo cual constituye su principal debilidad al momento de compararla con las organizaciones *que forman parte de su competencia directa.*

El modelo de Departamento de Relaciones Públicas propuesto en este trabajo de grado está dirigido a cubrir las necesidades comunicacionales del holding RODVEN, contrarrestando las deficiencias y proponiendo alternativas para el desarrollo de una organización que encaje perfectamente en el mundo empresarial de hoy, ya que "*en los ambientes actuales, una organización no puede seguir sana y adaptable, y aun sobrevivir, sin una buena capacidad para procesar información*" (De Greene, 1989, p. 50).

En torno a esta afirmación el modelo de Departamento de Relaciones Públicas que se propone en este trabajo, tiene como una de sus principales funciones el procesamiento de toda la información que se genera en el holding de empresas RODVEN, para unificarla y manejarla, siempre bajo la identidad que caracteriza al holding y que le ayuda a fortalecer su cultura organizacional.

El modelo propuesto en este proyecto es la solución a un problema del holding RODVEN que no sólo lo afecta actualmente, sino que puede crecer rápidamente y generar consecuencias de las que la empresa en un futuro puede lamentar irremediablemente por no haber actuado a tiempo.

Lo que se propone en el presente trabajo es una manera de mantener a la organización en un estado saludable y exitoso, pues se trata de una propuesta que cualquier corporación del mundo de la comunicación y el entretenimiento, con características similares al holding RODVEN, puede adoptar fácilmente, con la total seguridad de que funcionará, acorde con las más recientes y mejores prácticas en materia de comunicación corporativa.

FACTIBILIDAD

La factibilidad de este proyecto es bastante alta ya que está basado en una necesidad comunicacional evidente en la realidad, del holding de empresas RODVEN, la cual será totalmente cubierta con la implantación del modelo de Departamento de Relaciones Públicas que se propone en este trabajo.

El modelo está planteado en términos reales y fácilmente aplicables y adaptables al mundo organizacional actual; en él se toman en cuenta las más recientes teorías planteadas en el ámbito de comunicaciones corporativas que han tenido éxito en diversas organizaciones en todo el mundo.

Asimismo, está concebido en términos de adecuación a las más idóneas y modernas estrategias comunicacionales, las cuales garantizan la viabilidad e implantación del departamento, sin necesidad de gastos extremadamente elevados para la organización.

Por otra parte, el modelo propuesto ha sido objeto de validación por Nelson Matamoros, experto en comunicaciones corporativas, quien ejerce el rol de asesor de una de las compañías petroleras más importantes del país, lo cual le brinda el respaldo suficiente para asegurar su óptimo funcionamiento.

Y, por último, la factibilidad de este proyecto está asegurada por el interés demostrado de parte de los directivos del holding de empresas RODVEN, quienes están particularmente motivados desde la gestación de esta investigación, dado su alto nivel de vinculación con los lineamientos generales de promoción y crecimiento organizacional descritos por los conductores de dicha empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL

LA ORGANIZACIÓN

En el mundo actual de los negocios a escala mundial el concepto de organización es muy importante a la hora de catalogar una empresa como tal. Existen muchos conceptos, que a pesar de estar expresados de diferente manera, rescatan -en su seno- la esencia de lo que es una organización, tal como se le concibe hoy en día. Así por ejemplo, Robbins (1993) puntualiza que: "*La organización es una unidad social coordinada de manera consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes*" (p. 3).

Por su parte Kotler (1989), considera lo siguiente: "*La organización es una unidad social que se caracteriza por metas explícitas, reglas y reglamentos definidos, una estructura de estatus formal y líneas claras de comunicación y autoridad*" (p. 731).

De acuerdo con estas dos definiciones es posible apreciar que la organización es una unidad integrada de manera coordinada por dos o más personas que se rigen por normas preestablecidas y que buscan cumplir sus objetivos o metas.

La organización se desenvuelve dentro de un ambiente determinado, por lo que siempre debe buscar estar acorde con éste, para poder desarrollarse de manera dinámica y asegurar su existencia y supervivencia dentro de ese ambiente.

Para Idalberto Chiavenato (1996), la organización puede presentar dos formas según su carácter: la formal y la informal. Respecto a ellas, el autor sugiere:

> [La] *Organización Formal: se basa en la división del trabajo racional, mediante la diferenciación e integración de los participantes, de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso de toma de decisiones. Es la organización planeada: la que está en papel. Generalmente aprobada por la dirección y explicada a todos a través de manuales de organización, de descripciones de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc. Es la organización formalizada oficialmente.*
> [La] *Organización Informal: es la que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de los cargos. Se forma a partir de las relaciones de amistad (o de antagonismo) o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama o en cualquier otro documento formal. De esta manera la organización informal está constituida por interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal. La organización informal surge a partir de las relaciones e interacciones impuestas por la organización formal para el desempeño de los cargos* (p. 107).

Pero ya sea formal o informal la organización es una estructura a través de la cual se realizan actividades con un fin común para todos los que la integran. Estos fines son objetivos organizacionales que son las situaciones ideales que se desean alcanzar en el futuro, y que en el momento de conseguirse se convierten en realidad y dejan de ser esos objetivos anhelados.

De acuerdo con los planteamientos del autor antes citado, "*la eficiencia general de una organización está determinada por la medida en que ésta alcance sus objetivos...*" (Chiavenato, 1996, p. 480) y, es por esto, que todos sus esfuerzos están dirigidos de manera legítima y simultánea a conseguir esas metas establecidas desde un principio.

Los objetivos organizacionales tienen muchas funciones:

a) *Mediante la presentación de una situación futura, indican una orientación* que la organización busca seguir. De este modo, establecen guías maestras para la actividad de la organización;

b) Constituyen una fuente de legitimidad que justifica las actividades de una organización y, en realidad, hasta su existencia;

c) Sirven como estándares, a través de los cuales los miembros de una organización y los extraños a ella pueden evaluar el éxito de la misma, es *decir, su eficiencia y su rendimiento;*

d) De manera semejante, sirven como unidad de medida para el estudioso de *las organizaciones que intenta verificar y comparar su productividad.* (Etzioni, c.p. Chiavenato, 1996, p. 480).

Pero *así como la organización tiene un objetivo que es su norte, también* establece una estrategia diseñada con el fin de definir su actividad y los medios para alcanzar esas metas deseadas. Estas estrategias van acordes con el crecimiento de la organización y a medida que éste aumenta se hacen más ambiciosas y elaboradas, ya que como la organización es un sistema cooperativo racional, sólo puede alcanzar sus objetivos si las personas que la componen coordinan sus esfuerzos con el fin de lograr algo que individualmente jamás conseguirán. Por esa razón, la organización se caracteriza por una división racional del trabajo y por una determinada jerarquía. Así como una organización tiene expectativas en relación con sus participantes, respecto de sus aptitudes, talentos y potencial de desarrollo, las personas buscan o forman una organización porque esperan que su participación en ella satisfará alguna de sus necesidades personales (Chiavenato, 1996, p. 557).

Este acontecer de las organizaciones es estudiado por el Comportamiento Organizacional, aspecto que será ampliamente explicado en el apartado siguiente.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

En su obra Comportamiento Organizacional, Robbins (1993) expresa:

> *El comportamiento organizacional es el campo de estudio que investiga las repercusiones que los individuos, los grupos y la estructura producen en el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficiencia de una organización* (p. 8).

Lo anterior significa que el comportamiento organizacional -básicamente- se encarga de estudiar la actividad de las personas dentro de la organización y las implicaciones que éste puede tener en el rendimiento de la misma.

Para Chiavenato (1996), "*el comportamiento organizacional es el estudio del funcionamiento y de la dinámica de las organizaciones y de cómo los grupos y los individuos se comportan dentro de ellas. Es una ciencia interdisciplinaria y casi independiente*" (p. 556).

Se dice que es una ciencia interdisciplinaria porque el comportamiento organizacional obtiene aportes de diversas ciencias (Robbins, 1993) entre las que figuran: la Psicología, la Sociología, la Psicología Social, La Antropología y las Ciencias Políticas. De cada una de ellas, se aprecia su influencia:

- La Psicología, porque se encarga de estudiar aquellas condiciones laborales que pueden influir en la eficiencia del personal de la organización en el trabajo.

- La Sociología porque estudia el ambiente interno y externo de las organizaciones donde se desempeñan los individuos que pertenecen a ella.

- La Psicología Social, que es una conjunción de la Psicología y la Sociología, se encarga de estudiar todo lo concerniente al cambio en la organización y en los empleados, ya sea para aprender a aceptarlo o para aplicarlo.

- La Antropología que estudia a los seres humanos que integran el personal de la organización y las actividades que ellos realizan.

- Por último, las Ciencias Políticas, ya que estudian los temas que tienen que ver con la distribución del poder en la organización y los conflictos que puedan presentarse en el entorno político que reina en ella, en referencia al comportamiento de las personas en el mismo.

En el comportamiento organizacional se establece una relación directa entre el rendimiento y la conducta de los empleados, ya que no todas las actividades que éstos realizan tienen la misma importancia o rendimiento para la organización, es por eso, que a través del comportamiento organizacional se establecen cuáles son los comportamientos que tienen las consecuencias más importantes para la organización, es decir, cuáles tienen mayor rendimiento, y cuáles son las que lo tienen de manera negativa para analizarlos, buscar las causas que los producen y poder establecer las estrategias necesarias para reforzar los comportamientos deseables, debilitar los indeseables y poder evaluar los resultados de la aplicación de la misma.

Y como una de las principales bases del Comportamiento Organizacional es el cambio, entonces es necesario ahondar en el tema del Desarrollo Organizacional que no es más que todo cambio planeado que se realiza dentro de una organización y el cual se aborda en el siguiente apartado.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Según los planteamientos de Robbins (1993), el desarrollo organizacional no es un concepto que se puede definir con facilidad. Por el contrario, es un término que abarca un grupo de intervenciones para el cambio planeado, basado en valores humanísticos y democráticos, que pretenden mejorar la eficacia de las organizaciones y el bienestar de los empleados (p. 705).

Podría considerarse al desarrollo organizacional como todo cambio planeado, ya que algunos autores (Chiavenato, 1996) estiman que el concepto de planeamiento organizacional está enraizado en la idea de una organización y un sistema social, por lo cual [su desarrollo] es:

> *...un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales, permanentemente aplicado a una organización que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con asistencia externa o sin ella* (p. 600).

El desarrollo organizacional es la consecuencia de los cambios que se dan en la organización. Es un proceso de capacitación, destinado a transformar las actitudes los valores, los comportamientos y la estructura de la empresa, de manera que ésta pueda familiarizarse con las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que se dan continuamente en de manera progresiva.

El desarrollo organizacional percibe lo que sucede en el ámbito interno y externo de la organización, lo analiza y toma la decisión con respecto a lo que debe *renovarse y cómo actuar para insertar el cambio, haciendo la organización más* eficiente, perfectamente flexible a los cambios y conciliando los requerimientos humanos esenciales con los objetivos y metas de la empresa. El desarrollo organizacional exige por parte de los miembros de la organización una participación activa, abierta y no manipulada para garantizar el éxito del proceso.

Por todas las razones anteriormente mencionadas el desarrollo organizacional permite que las organizaciones de hoy en día mejoren cada vez más y logren adaptarse a los grandes cambios que están ocurriendo en el mundo, debido al gran desarrollo tecnológico que cada vez va más acelerado y a esta sociedad informática que cada vez establece más sus bases en las computadoras y en la red mundial Internet que hacen posible reducir fronteras y que el mundo esté cada vez más globalizado.

En el ámbito de las organizaciones, existe también un conjunto de valores o *principios que rigen el desempeño del hombre y de su trabajo en el contexto de la* organización, cuya influencia es muy poderosa en el proceso y en la tecnología para crear organismos más funcionales. Según Margulies (1974), estos principios podrían expresarse como sigue:

1) Brindar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no en calidad de elementos del proceso de producción.

2) Brindar oportunidades para que cada miembro de la organización, así como la organización misma, desarrolle toda su potencialidad.

3) Procurar aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.

4) Procurar crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo *estimulante, que ofrezca interés de una prueba por vencer.*

5) Proporcionar oportunidades a miembros de los organismos, que influyan en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el medio ambiente.

6) Tratar a cada ser humano como persona que tiene un conjunto completo de *necesidades, todas las cuales son importantes para su trabajo y para su vida* (p. 15)

Los valores ofrecen las guías o pautas, así como señalan la dirección del proceso que va a emprenderse para desarrollar la organización y la forma en que éste progresará y permanecerá.

Una vez que se acepte que los valores influyen en el desarrollo organizador es posible enfrentar los conflictos presentes en las organizaciones actuales: conflictos entre la independencia y la actuación en grupo, entre la autonomía individual y la regulación de las organizaciones, entre las necesidades individuales y las demandas de los organismos. Obviar la importancia de los valores es desentenderse de la *existencia de los problemas y es retrasar la solución de éstos.*

Para lograr implementar el desarrollo organizacional en la organización es necesario detectar la necesidad de un cambio en la misma para su beneficio y, luego de esto, se debe buscar la manera de incluir a todos los empleados en ese proceso de cambio, incentivándolos a aportar sus ideas y de esta manera motivándolos para que el proceso de desarrollo organizacional sea efectivo.

Este último consiste en la recopilación de datos, en "*diagnosticar*" las organizaciones y en intervenir activamente, proceso que Margulies (1974) describe de la siguiente manera:

Recopilación de datos:

La recolección y el análisis de datos son quizás las operaciones más incisivas del proceso de desarrollo organizacional. La fase que implica determinar la índole y la disponibilidad de los datos necesarios y los métodos aplicables para recopilarlos. También se da gran importancia a los procedimientos técnicos y a los métodos usados para definir el sistema de organización, las relaciones entre sus elementos o subsistemas y la manera de identificar los problemas y las cuestiones debatibles principales.

El diagnóstico de las organizaciones:

El hincapié primordial de esta fase recae en el proceso de solución de los problemas. El análisis de éstos en el desarrollo de los sistemas contiene numerosos procedimientos técnicos relativos a la identificación de cuestiones importantes y debatibles, a la implantación de prioridades y a su transformación en finalidades y objetivos. También implica formular estrategias optativas y desarrollar planes para su implantación. Se da gran importancia al desarrollo de nuevos enfoques y a someterlos a prueba para resolver problemas de organización y preparar el sistema a los cambios.

Intervención activa:

Existe un acervo creciente y razonablemente sólido de procedimientos técnicos para intervenir en la fase de implementación del proceso de desarrollo organizacional. Es fruto de la reacción a las cuestiones debatibles que suelen suscitarse repetidamente en los organismos. El repertorio es amplio variado. Las intervenciones en cualquier sistema de organización pueden cubrir la gama del adiestramiento en sensibilidad (reacción a estímulos) y el método de laboratorio, hasta la estructuración de equipos e intergrupos y cualquier número de otros procedimientos técnicos.

La intervención activa, como etapa del proceso de desarrollo organizacional, puede definirse como la actuación basada en planes formulados que siguen a una fase de diagnóstico. La acción de recopilar datos y/o de formular diagnósticos es, sobra decirlo, una manera de "*intervenir*" en el sistema y puede ejercer un impacto intenso en el aspecto "intelectual" de la organización. La distinción es importante porque hace resaltar la necesidad de escoger una intervención que sea la indicada para el caso y que esté encauzada a un problema de organización en particular. En consecuencia, como veremos posteriormente, las intervenciones activas no son la etapa final del desarrollo de la organización, sino más bien intentos deliberados de facilitar el proceso sobre bases continuas (p.p. 16-17).

De acuerdo a lo expresado anteriormente el proceso de desarrollo organizacional no es un trabajo fácil ni rápido, requiere de una serie de pasos, procedimientos y métodos que "... *se encauza al desarrollo de nuevos conocimientos sobre organización y nuevas formas de enfrentarse a problemas y resolverlos...*" (Margulies, 1974, p. 18).

Al implementar un proceso de desarrollo organizacional en una institución se deben tomar en cuenta ciertas características que todo programa exitoso debe tener, según los planteamientos de Margulies (1974, p. 670), las cuales son:

- El organismo se halla por lo general sometido a fuertes presiones externas y/o internas para mejorar. En las gerencias generales se ha despertado el impulso para actuar y buscar soluciones.
- Se realiza una intervención en la cúspide del organismo por medio de un catalizador, que puede ser un miembro nuevo o un consultor al servicio de un

equipo directivo principal. En esta operación por lo común se incluye la reorientación y la revaloración de normas del pasado y de los problemas actuales.

- La gerencia general toma a su cargo una función directa y responsable en el proceso. Comúnmente participan varios niveles administrativos para recopilar datos y analizar problemas específicos.
- Se engendran nuevas ideas y métodos para encontrar soluciones en varios niveles de la organización. Esto hace que los miembros del organismo tomen parte en cierto grado en la intervención por realizar.
- Se llevan a efectos experimentos hasta cierto punto, con las innovaciones. Las soluciones propuestas por lo general se desarrollan, se ponen a prueba y se aprueban antes de que se amplíe el radio de acción de los cambios, de manera que se ataquen problemas de mayor envergadura y/o al organismo en su totalidad.
- El programa de desarrollo de la organización generalmente se vigoriza en función de resultados positivos. Las operaciones del cambio se ensanchan cada vez que algún experimento tiene éxito; y cuando aumenta el apoyo de la gerencia, se acepta gradualmente como modo de vivir.

Pero así como se deben tomar en cuenta las características de un programa exitoso, también hay que tomar en cuenta las características que -de acuerdo con Margulies- son propias de un programa de desarrollo organizacional fracasado, para estar prevenidos y no cometer los mismos errores. Estas son:

- La existencia de un vacío en el aspecto de credibilidad, entre lo que la gerencia sostiene por concepto de principios y normas por un lado; y su verdadera conducta por el otro.

- Aplicar sólo fracciones de programas de desarrollo organizacional u operaciones ad hoc, que no se basan en metas sistemáticas de los cambios.

- Tener una perspectiva poco apegada a la realidad, de lo que se espera lograr a corto plazo.

- Depender exageradamente de consultores externos e internos, así como emplearlos en forma inadecuada.

- La falta de comunicaciones y la falta de un engranaje de las gestiones de desarrollo organizacional, entre los diversos niveles en el seno del organismo.

- Conceptuar las "*buenas relaciones*" como meta final del desarrollo organizador, en lugar de crear las circunstancias favorables al funcionamiento eficiente de la organización.

- Buscar soluciones rápidas o "*recetas de cocina*" para la salubridad de la organización.

Realizar la intervención en forma desacertada o sin la debida recopilación de datos y sin formular un diagnóstico (p.p. 670-671).

Por lo tanto, visto que "*el desarrollo organizacional es necesario siempre que la organización compita y luche por su supervivencia en condiciones cambiantes [y que] los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, a la inercia o a la improvisación, sino que deben planearse*" (Chiavenato, 1996, p. 594), es necesario dotar a las empresas de una teoría global de revitalización corporativa (Morris y Brandon, 1994) que ayude a los ejecutivos y directivos a desarrollar una organización adaptativa, en la que el personal y los grupos de trabajo posean el compromiso y la

competencia suficiente como para coordinarse de modo eficaz y brindar solución a sus problemas en forma racional y eficiente.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Luego de haber precisado los aspectos más importantes referentes a la organización, es necesario hacer énfasis en sus comunicaciones ya que,

> *Una de las necesidades básicas del universo empresarial y de las personas que forman parte de él consiste en alcanzar un nivel óptimo de organización y comunicación. A menudo se piensa que éste es un proceso sencillo y natural, y ello hace que los problemas subsiguientes no se aborden de forma global. En efecto; tanto la organización como la comunicación presentan una aparente paradoja: por un lado, parecen algo evidente; por otro, albergan una gran complejidad...*
>
> (Bartoli, 1991, contraportada).

Un panorama acerca de la diversidad conceptual en torno a la comunicación organizacional y su importancia es lo que ofrecerán los siguientes autores: Ramos (1991) estima que:

> *... El conocimiento de la estructura esencial de los medios y sistemas de comunicación organizacional debe considerarse un importante peso para mejorar las condiciones laborales. La falta de experiencia en el manejo y aplicación de los procesos de información dentro de una organización, puede provocar con suma facilidad bloqueos y conjeturas que irremediablemente mermarán el equilibrio de la misma.*
> *El empleo versátil y adecuado de los medios y sistemas de comunicación permitirá al emisor encontrar en la comunicación organizacional el mejor instrumento para cumplir con sus propósitos y para incrementar*

> *sustancialmente los niveles de capacitación y evolución del conjunto humano que se dirige* (p.p. 10-11).

Por su parte, Breth (1974) opina que "*la acción de comunicar es muy semejante a la de respirar, esa función natural que mantiene con vida a las personas...*" (p. 19) y la organización debe mantenerse con vida y uno de los medios a través de la cual ésta sobrevive es justamente la comunicación.

En consecuencia de lo anterior, la comunicación organizacional "... *se centra en la conducta de la comunicación de aquellos individuos que trabajan, rezan, estudian y juegan en las organizaciones*" (Goldhaber, 1984, p. 9) y se encarga de hacer circular la información dentro y fuera de la organización, ya sea de manera formal o informal, y coordina a través de ésta a todos los individuos que pertenecen a ella.

Cuando se habla de comunicación organizacional es preciso tener claramente establecido que ésta es de vital importancia para la identidad de la organización, y es por eso que dicha comunicación debe ser global, pues al haber comunicaciones aisladas, que no estén acordes a todo un plan previamente establecido, puede ser que afecten o simplemente no tengan ningún efecto en la organización.

Por la tanto, las comunicaciones internas y externas de la organización deben ser coherentes, llevar una misma línea que permita reforzar la imagen establecida, es decir, que las comunicaciones en la empresa sean totalmente homogéneas para que puedan ser consideradas globales.

Al referirse a las funciones de la comunicación organizacional, Weil (1990) afirma que:

> *La comunicación global no se define pues como una globalización de las comunicaciones, como un control de las*

palabras o como el medio de construir una imagen coherente, sino por su función: dice y subraya lo que la empresa ya expresa por medio de sus actos, pero además traza la perspectiva, la lógica y la finalidad de todo ello. Armoniza entre sí, no los -decir-, sino los -decir- con los -hacer-, los discursos y los actos, los enunciados y las realidades de la empresa (p. 193).

Asimismo, Römer (1994), enfatiza: "*La comunicación global la sentimos responsable. La creemos inmersa dentro del panorama actual de la gerencia. La consideramos como el paso más allá que ha dado la empresa fuera del mundo del mercadeo. La creemos la herramienta fundamental de la organización comunicante*" (p. 46).

Una organización es -entonces- comunicante si logra reflejar su identidad en todos los mensajes que emite, ya sea formal o informalmente, y en el ámbito interno o externo, manteniendo una homogeneidad y consistencia, que logren en definitiva el objetivo comunicacional trazado por la organización en la estrategia planteada por ella.

Para Annie Bartoli (1991) la organización que pretende ser comunicante debe presentar determinadas características:

- **abierta**, para comunicar con el exterior (medio), en emisión y recepción interactivas;
- **evolutiva**, es decir ni rutinaria, ni excesivamente formalista para manejar la evolución y lo imprevisto;
- **flexible**, para permitir una dosis oportuna entre comunicación formal y comunicación informal;
- **con finalidad explícita**, para proporcionar un hilo conductor de la comunicación formal;

- **responsabilizante** para todos con el fin de evitar la búsqueda de un poder artificial por parte de algunos mediante retención de información;
- **energética**, para crear por sí misma, mediante información, formación y comunicación, potencialidades internas y para saber llevarlas a la práctica (p. 126).

Pero esa organización comunicante debe practicar una comunicación organizada que no se permita cometer errores que pueden traerle consecuencias negativas, y según la autora antes citada: Para que esté organizada, la comunicación en la empresa debe presentar las siguientes características:

- debe tener una finalidad, es decir, debe estar vinculada a objetivos y a un plan de conjunto;
- debe ser multidireccional, es decir, de arriba hacia abajo, de abajo hacia a arriba, transversal, interna-externa, etc.;
- debe estar instrumentada y valerse de herramientas, soportes, dispositivos, indicadores seleccionados en función de los objetivos;
- debe estar adaptada integrando sistemas de información administrables, administrados y adaptados a las necesidades especificas de cada sector teniendo siempre en cuenta la cultura del medio;
- debe ser flexible, para integrar lo informal y crear estructuras que lo favorezcan.

La comunicación no siempre es una operación natural para la organización. Tanto es así que apunta a:

- la coordinación, forma de comunicación cuya finalidad es el logro de un objetivo preestablecido;
- la concertación, forma de comunicación o de consulta cuya finalidad es la definición de un objetivo común.

Organización y Comunicación sufren también los efectos de múltiples factores socioculturales de la empresa. Se trata, entonces, de tenerlos en cuenta y ser conscientes de su existencia (p.p. 127-128).

Por lo tanto, es evidente la importancia que tienen las comunicaciones dentro de la organización que se maneja en un mundo como en el de hoy en el que la comunicación está calificada como un poder que permite a las organizaciones en muchos casos triunfar o fracasar en un mercado que cada vez está más globalizado y que toma cada vez más en cuenta los procesos comunicacionales.

La comunicación en la organización debe estar enmarcada en el ámbito de su propia cultura, esa cultura que la caracteriza y la hace diferente a las demás, porque de lo contrario todos los esfuerzos en materia comunicacional se estarían haciendo en vano, ya que la cultura, según Max Römer (1994) "*...es una de las mayores fortalezas que posee una empresa...*" y -según opina- cuando una estrategia comunicacional está acorde con la cultura corporativa, los resultados son favorecedores tanto para la imagen de la empresa, para su público interno por su identificación cultural y para los públicos externos por la identificación con la campaña y seguimiento de ésta. (p.p. 59-60).

Ahora bien, dado que todos los procesos organizativos requieren, siempre, de procesos comunicativos paralelos, es lógico afirmar que los miembros de toda organización tienen responsabilidades de comunicación en tanto que, para el desempeño de cualquier función, es necesario implantar algún tipo de procedimiento a fin de recopilar, procesar y emitir mensajes, así como almacenar información.

Desde una perspectiva algo más específica, el objetivo general para la función de comunicación en las organizaciones podría ser: desarrollar e implantar estrategias de comunicación que respalden a la organización en el logro de sus objetivos,

ofreciendo recursos efectivos de coordinación, apoyando los procesos de cambio y reforzando la integración del personal. Entre las actividades más relevantes que tiene que desempeñar el comunicador para lograr este objetivo (Sánchez, 1.996) se encuentran las siguientes:

a) Desarrollar estrategias, planes y políticas de comunicación. Se trata de tareas cruciales que en primera instancia permiten determinar el alcance de la función en la organización. Las estrategias de comunicación organizacional por lo común obedecen a propósitos generales como los siguientes:

- Colaborar en el logro de los objetivos de la organización, favoreciendo su integración interna y su adaptación externa, a través de la sistematización y optimización de los flujos de mensajes que se dan entre la organización y sus integrantes, entre ellos y entre la organización y su ambiente.

- Dar orden y sentido a lo que de cualquier forma existe en toda organización: el intercambio de mensajes.

- *Desarrollar una serie de significados compartidos que den sentido a la* realidad y favorezcan la coordinación entre los miembros de la organización.

Cada estrategia responderá, además, a objetivos específicos que a su vez se derivan de necesidades de comunicación detectadas en la organización. Los planes y políticas estarán subordinados a las estrategias y los tres deberán supeditarse a las estrategias, planes y políticas organizacionales.

b) Participar en la planeación y producción de programas de comunicación. Esto abarca una amplia variedad de actividades, que van desde la edición de las tradicionales revistas internas hasta la producción de publicidad externa, pasando por la distribución masiva de circulares, la administración de tableros de avisos, la producción de material audiovisual, la preparación de discursos para ejecutivos, la organización de fiestas y eventos especiales, la elaboración de materiales didácticos, etc.

c) Concebir y desarrollar programas de comunicación desde y/o para otras áreas de la organización. "*El profesional de la comunicación debe tener la capacidad para examinar los procesos de trabajo, identificar los elementos de conocimiento que el personal necesita para cumplir con su trabajo y desarrollar sistemas para proporcionarle esos elementos de conocimiento*" (Farace y otros, c.p. Sánchez, 1996, s/p).

No siempre es fácil distinguir entre la comunicación en el ámbito corporativo y aquella que tiene como finalidad influir en el desempeño de un área en particular. Normalmente la diferencia básica entre una y otra es de alcance, de tamaño del grupo de receptores, mas que de contenido o de medios. En realidad la distinción no es relevante desde el punto de vista del fenómeno comunicativo en si, aunque prestar un servicio especializado a distintas áreas de la organización tiene por lo menos dos implicaciones importantes para el desempeño del comunicador:

- El tratamiento adecuado de temas diversos para confeccionar mensajes dirigidos a personas con cierto grado de especialización requiere del desarrollo de habilidades de recolección y organización de la información que van más allá de las normalmente requeridas en el trabajo de comunicación corporativa.

- Trabajar con distintas áreas ofrece al comunicador una oportunidad única para aprender y relacionarse con otros. Esto puede traer como consecuencia la posibilidad de aumentar la influencia, tanto en el ámbito de función como personal, en los procesos organizativos.

d) Colaborar en la preparación de manuales de políticas y procedimientos. Así, además de familiarizarse con el marco normativo de la organización, el comunicador tiene una interesante posibilidad de influir en la formalización de distintos aspectos del desempeño, en general, y de los procesos comunicativos, en particular.

e) Desarrollar y llevar a la practica programas de entrenamiento en comunicación. Cada vez es más común que se pida al comunicador que prepare e imparta programas de entrenamiento que generalmente tienen que ver con habilidades de comunicación escrita y oral o de relaciones interpersonales. Lo anterior demanda del comunicador conocimientos en materia de capacitación y desarrollo de personal. (Sánchez, 1.996, s/p.).

Además de abordar el tema de la comunicación organizacional, es necesario también conocer cuáles son los públicos a los que la organización transmite los diferentes mensajes, es decir, sus audiencias.

Según Max Römer (1.994), estos públicos, los podemos definir de tres tipos en líneas generales:

1) **Público Interno**: trabajadores, empleados, gerencia.

2) **Público Intermedio**: accionistas, proveedores, clientes directos.

3) **Público Externo**: todo aquel que no esté vinculado directamente con la empresa.

La organización debe conocer muy bien a sus públicos y todos ellos deben ser tomados en cuenta con la misma importancia a la hora de establecer los planes y estrategias de comunicación organizacional, ya que del feed-back que ellos aporten depende el éxito del programa de comunicaciones de la organización.

Al **Público Interno** hay que mantenerlo informado de todas las cosas que suceden en la empresa: objetivos, estrategias, planes, etc., para que de esta manera todas sus acciones vayan encaminadas hacia un solo norte y los esfuerzos de la organización no sean en vano.

Al **Público Intermedio** hay que mantenerlo informado de las actuaciones de la empresa, para que mantengan su confianza en ella e incrementen cada vez más los negocios que realizan con ella.

Y al **Público Externo** hay que mantenerlo informado de todos los productos o servicios que ofrece la empresa, manteniendo una imagen positiva para que las buenas relaciones se mantengan y no haya nada que afecte el concepto que se tiene de dicha organización.

"*Cada vez más, la actividad comunicativa se orienta a apoyar procesos de cambio en la organización. Programas dirigidos a mejorar la calidad o el servicio, de reingeniería, de redimensionamiento, cambio cultural y otros esfuerzos de transformación de las organizaciones requieren de respaldos comunicativos muy especializados, normalmente fuera del alcance de los responsables de esos procesos*" (Sánchez, 1996, s/p).

Para concluir destaca que, al mejorar el proceso de comunicación dentro de una organización, todo fluirá mejor: "*las decisiones que permiten la mejora constante en la realización de las tareas, la innovación y creatividad de productos o servicios, la actitud de servicio, entre otros. Todo esto traerá como consecuencia un incremento de la productividad de los miembros de la empresa y de la empresa en sí*" (Llano, 1.996, s/p).

IDENTIDAD CORPORATIVA

La noción de identidad corporativa ha sido trabajada por muchos autores (Tejada Palacios, 1992; Römer, 1994; Bartoli, 1991) en un intento por precisar aspectos de orden procedimental, comportamental y situacional que sirven de asiento a lo que podría denominarse la "*cultura organizacional*", es decir, los elementos característicos y definitorios de la empresa, presentes en ella de manera visible o no visible, pero que pueden ser captados a través de la actuación del personal que labora en ella.

Al referirse a esta expresión conceptual, Tejada Palacios (1992) afirma que: "*la identidad es la expresión de un universo de valores, de conceptos, de normas que fluyen a la conciencia de la empresa de forma codificada y que son susceptibles de ser gestionados en el proceso de Management*" (p. 4).

Por su parte, Ind (c.p. Römer, 1994) define la identidad corporativa en términos de su trayectoria histórica. De esta manera,

> [es] *la percepción que tiene una empresa sobre ella misma, algo muy parecido al sentido que tiene una persona sobre ella. A la identidad corporativa pertenecen elementos como el historial de la empresa, sus creencias, filosofía, la*

tecnología que utiliza, los propietarios, la gente que trabaja para ella, la personalidad de sus gerentes, los valores éticos y culturales de sus estrategias (p. 100).

De acuerdo con los planteamientos anteriores, la identidad es un grupo de características propias de la empresa, que la diferencian de las demás, al ser percibidas en los actos de sus miembros. En otras palabras, es lo que la empresa opina y percibe de ella misma.

La identidad es la personalidad de la empresa, es la esencia fundamental que es proyectada a todo su alrededor a través de sus estructuras, sistemas, representaciones y relaciones. Respecto a esto, Schwebig (c.p. Tejada Palacios, 1992) explica lo siguiente:

- Las estructuras se refieren a los elementos tangibles que constituyen la parte más visible de la organización, aquella que proyecta una primera imagen. Se trata de los edificios, la misma organización física, en fin, toda la anatomía de la empresa derivada del modo de producción y de la tecnología.
- Los sistemas se refieren a los modos de funcionamiento, esto es, procedimientos, normas, reglas de conducta, etc., de los llamados factores de producción.
- Las representaciones están detrás de las estructuras y los sistemas. Son los valores que cada individuo tiene en su cabeza.
- Las relaciones aluden a las articulaciones de estos elementos y forman un referencial común que aglutina a las personas (p. 70).

La identidad permite que la organización comunique todos los cambios que se dan en ella e influye en la determinación de los objetivos y las estrategias que ésta debe seguir para lograr el éxito deseado. Por lo tanto, la identidad corporativa está compuesta por un corpus de características que -según el propio Tejada Palacios (1992)- son las siguientes:

- Los fundamentos culturales de la empresa.
- La idea de vocación y designio.
- La misión de la empresa y la filosofía de negocios.
- La codificación de esa identidad comunicable (carta de identidad).
- La regulación de las relaciones comunicativas de la empresa con los distintos colectivos a los que se dirige: empleados, accionistas, clientes, proveedores, gobierno, opinión pública, líderes de opinión, sindicatos, etc. (p. 67).

El soporte de toda organización corporativa recae de manera directa sobre su identidad, enraizada ésta en un conjunto de elementos que le sirven de soporte como lo son los valores, la cultura, la misión, la visión, el entorno y las audiencias, todos ellos factores fundamentales en las comunicaciones de la corporación (Römer 1994). A continuación se presenta una síntesis de cada uno de estos aspectos:

Los Valores Corporativos

Son creencias apoyadas en un basamento moral que sirve para "*proporcionar una lógica emocional a los miembros de la empresa*" (Campbell y Tawade, c.p. Tejada Palacios, 1992, p.13).

Expresa, asimismo el antes citado autor que los valores constituyen ejes de la conducta de los miembros de la organización que "*pueden ser entendidos como bases evaluativas utilizadas por los miembros de una organización para juzgar situaciones*" (Tejada Palacios, 1992, p. 60) y son la médula sobre la que giran todas las acciones que se ejercen en la empresa, pues determinan su modo de pensar.

Por todo esto, los valores son elementales para instaurar los atributos que conforman la ventaja competitiva de una organización ante las demás, por lo que el gerente debe manejar a cabalidad dichos valores para poder sugerir las estrategias

necesarias a fin de que la empresa pueda convertirse en líder y mantenerse en ese sitial.

La Cultura Corporativa

La cultura corporativa según Bartoli (1991) corresponde a todo aquel dato de orden cultural "*que puede aportar la historia de la empresa y las personalidades que la marcaron*" (p. 166). Al referirse a ella Römer (1994) expresa que "... *es una de las mayores fortalezas que posee una empresa, ya que la forma cómo se hacen las cosas es en esencia la diferencia de una empresa con las demás del ramo*" (p. 59).

La cultura puede ser definida también como el conjunto de reglas que le comunica al personal la manera de comportarse. Ella recoge todo lo que debe ser importante para los que pertenecen a la organización y les comunica lo que se espera de ellos. Por tanto, es expresión de los valores, las creencias y los comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial, elementos que complementan el marco cultural-organizacional con "el estilo de liderazgo a nivel de la alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa completan la combinación de elementos que forman la cultura de una compañía. (Van Der Erve, c.p. Römer, 1.994, p. 59).

La Misión Corporativa

La misión de una empresa son los objetivos o propósitos que ésta tiene, lo que identifica la actividad específica que ésta realiza a través de la unión de las estrategias, los valores y la conducta del personal, es decir, es la más fiel expresión de la filosofía empresarial.

Römer (1994) precisa en ella una función social, de cara a las funciones personales de cada empleado frente a la corporación. Es, según afirma el autor, "*un*

proceso de espiritualización de la actividad, más allá del proceso burocrático convencional de la empresa" (p. 69).

La misión debe ser estructurada de manera que pueda permanecer a través del tiempo sin importar lo que suceda en el entorno corporativo. En ella pueden detectarse dos tipos básicos de comportamiento (Deninson, c.p. Römer, 1.994):

> *El primero de ellos es dar sentido y propósito a gran cantidad de razones -no indispensablemente económicas- por las que una organización es importante dentro del entorno de trabajo. El segundo, el sentido de dirección que necesita la empresa para encaminar la acción. Ambos factores son apoyo para los valores rectores o claves de las organizaciones* (p. 69).

Garbett (1991) al referirse a la misión, indica que "*la filosofía empresarial que se expresa en el enunciado de la misión es un balance y una mezcla de los puntos de vista de la compañía. Generalmente cubre una lista relativamente limitada de aspectos*" (p.p. 15-16) que son los siguientes:

- Calidad.
- Crecimiento.
- Relaciones con los empleados.
- El Cliente como centro de atención.
- Actitud competitiva.
- Responsabilidad ante los accionistas.
- Relaciones con los intermediarios y el comercio.
- Objetivos de mercadeo.
- Participación en asunto públicos.
- Ética.
- Otros valores.

La Visión Corporativa

Según Serna Gómez (c.p. Römer, 1994)

> *la visión corporativa es un conjunto de ideas generales, la mayoría de ellas abstractas, que proporcionan el marco de referencia de la empresa en dos tiempos: lo que es y lo que se quiere ser. Sin visión, la alta gerencia no puede establecer un patrón de direcciones que podrá encaminar a la empresa al desarrollo que se pretende de ella* (p.73).

La visión es la que dice hacia dónde va la empresa y es la base del diseño de las estrategias y los objetivos que deben estar reforzados en todos los planes que se ejecutan en ella, ya que

> "[Su] *objetivo de la visión es darle plena utilidad a la capacidad intelectual del personal de una empresa. Y sin lugar a dudas, el objetivo de las visiones dentro de la empresa es buscar cuantificarla en resultados tangibles que satisfagan a la directiva o junta de accionistas de la corporación, pero, como muy bien señalan los autores citados, para que se desarrolle una visión, existe un ciclo que toma en cuenta la cultura de la organización y las metas que tiene planteadas la misma*" (Römer, 1994, p. 75).

La visión de la organización debe ser coherente y poseerla capacidad de proponer soluciones que vayan acordes con la forma de pensar del personal para que tenga fuerza y arroje resultados positivos.

El Entorno Corporativo

El entorno de la corporación está conformado por todo cuanto se encuentra en su ambiente externo, desde el punto de vista económico, tecnológico, político, social, cultural y ecológico, es decir, el ambiente en el que ésta se desenvuelve.

El entorno delimita la responsabilidad social de la organización y le da un lugar dentro de ese ambiente para comunicarse con sus otros componentes de manera clara y fluida.

La corporación debe establecer una estrategia para actuar ante el entorno, basada en su misión, visión y valores, que proporcione a la empresa un posicionamiento real, para que los esfuerzos sean canalizados de manera que las acciones de la organización respondan a las que realizan otras empresas del sector, en torno a las comunidades.

De acuerdo con lo expresado con Max Römer (1994) "... *el gerente debe tener una capacidad de percepción, de sentido común e intuición muy especiales para no dejar escapar las señales del entorno que pueden afectar de alguna manera a su empresa...*" (p. 89).

IMAGEN CORPORATIVA

La imagen de una organización es la forma como es reflejada, pensada, sentida y valorada una empresa, en función de la cual el individuo actúa.

La imagen es, pues, un esquema de actitudes o de respuestas posibles. Pero además, como toda percepción no es la simple recepción o aceptación pasiva de datos exteriores a nosotros, sino una verdadera creación, una auténtica estructuración de los mismos, con base en lo que nosotros llevamos, así la "*Imagen*" es también y muy particularmente, lo que nosotros ponemos en ella (Cirigliano, 1976, p. 76-77).

Características de la Imagen

Según Ítalo Pizzolante (1993), las características del estudio de la imagen dentro de una empresa dependen del público objetivo, pero estás son las más *comunes:*

- Está bien gerenciada.
- Es una corporación responsable desde el punto de vista cívico.
- Ofrece productos de calidad.
- Está comprometida en la satisfacción del cliente.
- Es innovadora.
- Es activa en investigación y desarrollo.
- Es tecnológicamente avanzada.
- Respalda actividades culturales en la comunidad.
- Ha demostrado un crecimiento consistente en la rentabilidad.
- Está bien posicionada en industrias promisorias.
- Está bien consolidada.
- Es una buena compañía para hacer negocios con ella.
- Es confiable.
- Ofrece buen potencial de inversión.
- Sería buena compañía para trabajar en ella.
- Tiene que ver con la ecología.
- *Es una multinacional.*
- Es diversificada.
- Tiene en general buena reputación.
- *Es financieramente sólida.*
- Está bien enfocada.
- Ofrece un buen valor como inversión de largo plazo.
- Evidencia el uso sabio de los bienes de la compañía. (p. 91)

Gerencia de la Imagen

Según Pizzolante (1993) para realizar una buena gerencia de la imagen de una empresa hay que comenzar por crear un plan de contingencia que debe cumplir con las siguientes características:

- Establecer un equipo gerencial para la crisis, conformado por ejecutivos conscientes, que tomarán el control si el desastre estalla. Cada detalle o cada decisión relativa al problema pasará a través de ellos.
- Designar un miembro de ese grupo como el vocero oficial de cualquier circunstancia relacionada con la crisis. Para evitar confusiones y declaraciones contradictorias, solamente el vocero estará autorizado para hacer declaraciones públicas. Este vocero debe ser un ejecutivo altamente calificado, con autoridad y credibilidad, y no necesariamente el director de relaciones públicas de la empresa.
- En caso de crisis, el vocero deberá comunicarse con la prensa tan pronto como le sea posible. Un retraso de apenas unas horas puede hacer una gran diferencia en la forma en que los medios manejan la noticia.
- El vocero debe ser honesto y abierto. Si él o ella no tiene una respuesta para una pregunta, debe admitirlo y en consecuencia conseguirla.
- Darle a todo el personal, incluyendo secretarias y recepcionistas, toda la información acerca del equipo gerencial de crisis, al igual que una lista de todos los miembros y los números telefónicos donde puedan ser localizados.
- Enfatizar en que los mensajes precisos son críticos y que cada llamada telefónica debe ser contestada a la brevedad posible.
- Planear ensayos con el equipo gerencial de crisis, para practicar su trato con los medios. Sugerir preguntas adecuadas -y respuestas adecuadas- y facilitar una lista de reporteros y editores que podrían cubrir la crisis.

Preparar a los ejecutivos que no están acostumbrados a trabajar con la prensa, especialmente a aquellos que no han trabajado con reporteros agresivos.

- Durante estos ensayos las compañías deben realizar todos los procedimientos y operaciones del plan de contingencia de una manera muy seria.

En el marco de la buena Gerencia de Imagen hay que saber los pasos necesarios para realizar el lanzamiento de una imagen, que son los siguientes:

- Evaluar fortalezas y debilidades de la imagen actual de la empresa. Definir los factores que determinan esta imagen y fijar las emociones fundamentales atribuidas a estos factores.
- Definir la imagen que la empresa quiere proyectar. Modelar un nicho que sea único para su organización.
- Determinar un curso de acción que atraiga el mayor número posible de su target de audiencia.
- Crear temas de ventas para audiencias específicas. Cada tema de venta debe ser compatible y cónsono con el tema general de imagen.
- Coordinar todos los canales de comunicación para construir la imagen deseada (propaganda, vendedores, papelería, manuales de entrenamiento, catálogos, afiches, tarjetas de presentación, muestras, empaque y otros vehículos promocionales internos y externos) (p.p. 92-94).

Cómo presentar una Imagen Positiva

Para Thomas Garbett (1991) hay ciertos criterios que surgen con frecuencia entre los analistas que valúan una compañía, a pesar de que la forma en que tales

inversionistas hacen sus juicios no es muy uniforme. Estos criterios son la clave para poder presentar una imagen positiva:

- ✓ La comparación de las comunicaciones previas de la compañía sobre sus planes, proyectos y proyecciones, con los resultados actuales. Puede creerse en el futuro de una gerencia conservadora que no excede en sus promesas. La credibilidad y la honestidad van de la mano y son las responsables de una cantidad de señales de buena gerencia.
- ✓ La disposición a comunicarse directamente con los analistas, en grupo o individualmente, como signo de confianza.
- ✓ Buenos procedimientos de control financiero que evidencien claramente la planeación y los procedimientos presupuestales consistentes.
- ✓ Evidencia de que la gerencia ha descubierto cuál es su negocio, en un plan estratégico de largo plazo que se esté siguiendo.
- ✓ Una preocupación obvia de la alta gerencia por el mercadeo será un signo positivo.
- ✓ En muchas industrias es esencial que I&D evidencie que hay innovación.
- ✓ Es preferible una estructura realista para el control de actividades tanto domésticas como extranjeras, que una colección de compañías dirigidas con laxitud.
- ✓ La apariencia de éxito y solidez del programa de comunicaciones, incluidos en el sistema de identidad de la compañía, su publicidad distintiva, las publicaciones internas y declaraciones a la prensa, le, dan solidez a la gerencia y a la apariencia de estar bajo control.
- ✓ A la experiencia industrial de la gerencia se le da más alto valor que antes. La idea de que un buen gerente puede manejar cualquier empresa, muy popular en una época se está desvaneciendo.
- ✓ La profundidad de la gerencia es importante; el régimen autocrático es sospechoso: para tener un sistema ordenado de sucesión, es preferible un equilibrio de edades, respaldado con la preparación de herederos forzosos.

- ✓ Es importante la estabilidad de la gerencia. Los cambios frecuentes en los cargos de alto nivel –alta rotación- son signo de gerencia deficiente. La permanencia prolongada en esos cargos usualmente es vista como una fortaleza.
- ✓ La posesión de acciones por parte de los ejecutivos, particularmente el que altos funcionarios compren regularmente acciones en el mercado, es considerada como una evidencia de confianza. Inversamente, las ventas pueden anunciar problemas (p.p. 12-13)

Seis Factores que controlan la Imagen de la Compañía

Para Garbett (1991), todas las corporaciones tienen consciente e inconscientemente, una identidad y proyectan algún tipo de imagen. En algunos aspectos es como el tiempo: uno tiende a notarlo cuando es extraordinariamente bueno o extraordinariamente malo. Ambos pueden cambiar de manera sólo parcialmente predecible, porque a ambos los afecta una multitud de fuerzas sólo imperfectamente comprendidas. Afortunadamente la imagen de una compañía está mucho más sujeta al control y a la modificación que el tiempo. Su dinámica parece estar gobernada por seis factores (p. 3):

1. La realidad de la compañía misma.
2. La medida en que la compañía y sus actividades hagan noticia.
3. Diversidad de la compañía.
4. Esfuerzo de comunicaciones.
5. Tiempo.
6. Desvanecimiento de la memoria.

RELACIONES PÚBLICAS

Definir lo que son las Relaciones Públicas, no es una tarea fácil, pero es común, sin embargo, definirlas en tanto funciones administrativas de una institución dirigidas a captar el público atendido por la misma.

Así por ejemplo Kotler (1989) afirma, al referirse a ellas, que:

> *...son la función administrativa que evalúa las actitudes del público, identifica las políticas y procedimientos de un individuo o de una organización con el interés del público y planea y ejecuta un programa de acción para ganarse la comprensión y la aceptación del público* (p. 662).

Las Relaciones Públicas están destinadas a realizar la planificación de los esfuerzos necesarios para intervenir en la opinión pública a través de acciones responsables, emitiendo mensajes y evaluando resultados, con una técnica que busca integrar a las organizaciones con sus audiencias a través de la comunicación.

La principal función de las Relaciones Públicas es crear y mantener una imagen positiva de la organización, adoptando una postura defensiva si la organización es atacada o una postura ofensiva con el fin de obtener voluntades. De una u otra manera las relaciones públicas buscan moldear las actitudes de los públicos y dirigirlas hacia ejecuciones que vayan acordes con los intereses de la empresa y por supuesto de dichas audiencias, ya que las relaciones públicas persiguen no persuadir sino "*intercomunicar*", intervenir en un interés significativo para un público o comunidad. Crear un tipo de enlace de doble-mano que haga que la empresa o institución brinde y reciba; que empresa y cliente sean algo más que el momentáneo encuentro de la compra-venta (Cirigliano, 1976, p. 19).

Precisamente al referirse a los objetivos de las Relaciones Públicas, los estudios en el área sugieren que los mismos deben ser establecidos antes de diseñar cualquier plan dentro de este departamento, y que ellos varían de acuerdo al tipo de empresa, a su situación económica, a su política de comunicaciones y otras características que contribuyen a afianzar la cultura de la organización, mantener una imagen favorable y además procurarse la reputación y el reconocimiento de la gente para "*lograr prestigio y poder en pro del bienestar común*" (Báez; Guisande e Ibarra, 1997, p. 2).

Estos objetivos deben ser directos y hacer que las relaciones públicas alcancen dentro de la empresa el perfil orgánico que las caracteriza, porque sino serán una simple relación de tipo social, de información directa, o de acción publicitaria y de esta manera las relaciones públicas serán inoperantes ya que no pueden ejercer completamente su verdadera función.

Las Relaciones Públicas de una compañía encierran también varios propósitos de tipo organizacional que incluyen, entre otros aspectos la obtención de publicidad no pagada favorable para la empresa, la creación de una buena imagen de "*ciudadano corporativo*" para la compañía y la manipulación de rumores adversos e historias negativas que surgen en contra de su reputación. En tal sentido y, de acuerdo con Kotler (1989), un Departamento de Relaciones Públicas puede utilizar varios instrumentos para alcanzar dichos objetivos:

⇒ **Relaciones con la prensa**: el objetivo de las relaciones con la prensa es colocar información relevante en los medios impresos para atraer la atención a una persona, producto o servicio.

⇒ **Publicidad del producto**: ésta engloba los intentos y medidas tendientes a hacerles propaganda a productos específicos.

⇒ **Comunicación corporativa**: esta actividad cubre la comunicación interna y externa para promover el conocimiento de la institución.

⇒ **Cabildeo**: consiste en tratar con legisladores y funcionarios públicos para defender ciertas leyes o lograr que se deroguen.

⇒ **Asesoría**: consiste en orientar a la gerencia sobre cuestiones de interés público, así como en lo tocante a las posturas e imagen de la empresa (p.p. 517-518).

No obstante lo anterior, para que las relaciones públicas sean efectivas, el departamento debe realizar una programación que según Merchán López (c.p. Báez, Guisande e Ibarra, 1.997) consta de las siguientes etapas:

1. **Apoyo de la alta dirección:** el relacionista público debe conseguir un total apoyo de la alta dirección de la organización, aportándole a ésta los argumentos necesarios para entender el significado, el verdadero propósito y el alcance de la función de relaciones públicas.

   Si el relacionista público no logra conseguir el apoyo de la alta dirección todos los esfuerzos que realice serán en vano y se dirigirán hacia distintos fines de los fijados.

2. **Determinación de la problemática relacionista:** esta es una fase de investigación y análisis donde se estudian:
   - Los diversos aspectos que conciernen a la organización: sociales, económicos, históricos, culturales, etc.
   - Los acontecimientos relacionados con las audiencias internas y externas de la organización y sus posiciones ante la política de ésta.

- La información que resulta de los acontecimientos, sus causas y efectos para establecer las dificultades que afectan a la empresa y sus audiencias.

3. **Determinación de los recursos humanos, materiales y financieros:** para poder ejecutar un buen programa de relaciones públicas hay que determinar los recursos con los que se cuenta para saber si se puede responder a las exigencias humanas y económicas, sin salirse de las posibilidades operativas de la organización.

4. **Formulación del problema:** las características esenciales de un programa de relaciones públicas son:

a) **Planeamiento**:

- Establecer los principios y las bases del programa: partiendo de análisis de situaciones preliminares que permitan definir las estrategias de desarrollo.
- Establecer los objetivos organizacionales.
- Seleccionar las vías a través de las cuales vamos a alcanzar los resultados. En la selección se debe tomar en cuenta la naturaleza de las audiencias, el mensaje, el presupuesto, etc.
- Establecer las audiencias claves (internas y externas).
- Fijar el presupuesto, para establecer cuáles son los recursos con los que se cuenta para realizar las actividades propias del departamento.

b) **Acción y/o comunicación**:

Esta etapa es la columna vertebral del proceso; aquí se realiza un análisis de los casos anteriores y de acuerdo a ellos se diseña el plan de

acción y/o comunicación que se ejecutará para alcanzar los objetivos propuestos con cada audiencia en particular.

c) **Ejecución**:

En este paso se pone en marcha el programa de relaciones públicas diseñado, tomando en cuenta el qué, cuándo, cómo y dónde de la ejecución de las acciones y/o comunicaciones para poner en marcha el programa.

d) **Evaluación**:

En esta fase se analizan los resultados parciales o integrales del programa, evaluando la eficiencia técnica empleada, y a través de esta evaluación se mantienen o se modifican las medidas tomadas, se reestructura el diseño o se realiza un nuevo programa. Todo este proceso permite al departamento: controlar el estado de la organización, constatar la eficiencia de las acciones y comunicaciones, sondear la opinión de los públicos frente a las medidas tomadas y conocer los cambios generales o particulares que se hayan operado en el transcurso del desarrollo del programa o campaña de relaciones públicas (p.p. 8-12).

Al hablar de relaciones públicas no solo es importante saber cómo se establece un programa, sino que es necesario conocer cuáles son los tipos de relaciones públicas.

Según William M. Luther (1995) los principales tipos de relaciones públicas son: las relaciones públicas financieras, las relaciones con el gobierno, los negocios y la comunidad, la publicidad del producto y las comunicaciones internas (p.p. 102-107).

Las relaciones públicas financieras: son aquellas que se encargan de realizar actividades relacionadas con los accionistas de la empresa, para lograr un mejor rendimiento de las acciones, sus cotizaciones, los bonos, el crédito a través de representaciones, ya sea anuales o semestrales a los grupos financieros y compañías, todo lo que respecta a la publicidad en los medios financieros, a las asambleas de accionistas, etc.

Las relaciones con el gobierno, los negocios y la comunidad: se encargan de diseñar una personalidad empresarial que sea positiva para los principales dirigentes del gobierno, de los negocios y de la comunidad, convirtiéndose así en una de las tareas más complicadas de las relaciones públicas.

Dicha imagen positiva se logrará a medida que la organización le demuestre a sus públicos que su interés va más allá del mero lucro, a través de la utilización de los medios de comunicación como: televisión, periódicos, revistas, radios, para hacer públicas las doctrinas sociales de su convicción. También puede hacerlo patrocinando actividades deportivas, donando becas de estudio y ayudas a los ancianos, enfermos, necesitados, etc.

La publicidad del producto: es un tipo de relaciones públicas que se encarga de publicitar los productos que ofrece la empresa a través de noticias publicadas en los principales medios de comunicación social que despierten interés en sus audiencias.

Estas noticias deben hablar principalmente de las innovaciones de productos, las modificaciones de los productos existentes, nuevos canales de distribución y cualquier aspecto que pueda captar la atención de los públicos claves de la organización.

Este material informativo siempre debe ir acompañado de fotografías que apoyen el texto que conforma el mensaje, para hacerlo más atractivo y hacer mayor la probabilidad de que el medio lo publique.

Las comunicaciones internas: constituyen otra modalidad de relaciones públicas que busca acrecentar el flujo comunicacional entre los diferentes estratos que conforman el personal de la organización, mejorando las comunicaciones entre los públicos internos, buscando que los medios de comunicación que se manejan dentro de la empresa sean cada vez más eficaces.

En las comunicaciones internas se debe buscar que todos los empleados tengan la libertad de opinar y expresar sus puntos de vista con respecto a lo que sucede en la organización, haciendo que los vehículos comunicacionales internos sean realizados por la gerencia media y los empleados y no por la alta gerencia, ya que cuando ésta desea transmitir sus mensajes tiene a su disposición otros canales comunicacionales.

De esta manera, se logra aumentar la motivación del personal y éste es capaz de desarrollar sus propios objetivos, esos si, sujeto a la aprobación de sus superiores.

Revisados los elementos más importantes de las Relaciones Públicas, es posible ahora afirmar que de ellas depende en gran parte la imagen de una organización de cualquier tipo, debido a la transformación de cambio acelerado del mundo actual, cada vez mas caracterizado por ser la llamada sociedad de la información y dado que las relaciones públicas tienen como pilar fundamental a la comunicación, éstas cobran una relevancia capital, pues aportan una parte importante para lograr una empresa exitosa a escasos meses del año 2000.

Ello significa que si se logra conjugar una buena comunicación interna que refleje una excelente imagen, con una excelente comunicación interna que trabaje con mensajes positivos basados en los objetivos y la misión de la empresa, se estará transitando hacia el camino del éxito empresarial.

GERENCIA DE ASUNTOS CLAVE

Las Relaciones Públicas de hoy deben basar una parte importante de sus acciones en el "*Issues Management*" o Gerencia de Asuntos Clave, el cual es un tema del que se viene hablando desde finales de la década de los setenta y no es más que detectar de manera temprana todos aquellos asuntos que puedan afectar a la organización y así poder estructurar los planes necesarios para evitar o suavizar las consecuencias provocadas por dichos asuntos.

Howard Chase es considerado el padre del vocablo "*Issues Management*", término entendido como una "*nueva ciencia*" que permitía a las empresas detectar con anticipación todos aquellos elementos que pudieran incidir en sus negocios y apaciguarlos con las estrategias precisas para prevenir los impactos negativos que acarreaba el hecho de esperar las dificultades para buscar las soluciones.

Chase (c.p. Villalba, 1992) describía a la Gerencia de Asuntos Clave como "*un proceso circular de identificación de asuntos (Issues), análisis, planificación-estrategia, acción y evaluación*", tomando en cuenta que, de acuerdo a muchos expertos en la materia, un Asunto Clave es "*una situación del entorno, potencial o emergente, persistente en el tiempo, capaz de afectar de manera significativa los intereses o valores de la corporación*" (p. 73-74).

Dentro del proceso de Gerencia de Asuntos Clave es muy importante evaluar los resultados de las estrategias establecidas, para evitar que esos elementos descubiertos de manera temprana afecten a la empresa, y a través de ellos, sacar las conclusiones que permitan a la organización prevenir o corregir los errores cometidos y así convertirse cada vez más en una empresa proactiva.

El departamento encargado de las relaciones públicas de la empresa debe tomar muy en cuenta el entorno que rodea a la organización "*para detectar los hechos, circunstancias, inquietudes, expectativas y aspiraciones; las percepciones que los públicos tienen de las empresas, a fin de determinar cuáles aspectos en particular podrían afectar la reputación y las actividades de negocios*" (Villalba, 1992, p. 74), todo esto para poder establecer los planes y estrategias adecuadas para conseguir que la imagen de su empresa sea favorable.

De acuerdo con lo expresado por Jorge Villalba (1992), la práctica de la Gerencia de Asuntos Clave se basa en una metodología desarrollada por Chase y Jones (1979), la cual consta de siete pasos básicos:

1. Monitoreo.
2. Identificación de los asuntos.
3. Establecimiento de prioridades.
4. Análisis.
5. Decisión sobre estrategias a seguir.
6. Acciones.
7. Evaluación (p.74)

Monitoreo: Es uno de los pasos más importantes de todo el proceso y en éste se realiza un inventario de todo lo que ocurre en la organización en materia comunicacional, evaluando la opinión de los medios de comunicación y el público.

A pesar de que no es posible poder medir todo lo que hablan, redactan o realizan de interés para la organización, se debe realizar una lista de los medios de comunicación escritos, contratar los servicios de compañías encargadas de realizar estudios de opinión y asistir a toda serie de eventos relacionados con los temas pertinentes a la corporación. Todos estos pasos deben ser realizados por la alta gerencia de la empresa, aunque hasta hoy se ha demostrado que el monitoreo tiene más eficacia cuando lo realiza un grupo conformado por empleados de las diferentes divisiones de la empresa, con cierta asesoría de organismos externos, en caso de que sea necesario.

Se debe tener en cuenta que el monitoreo es esencial para los demás pasos de la metodología, ya que éste le permite a la empresa detectar cuáles son los Asuntos Clave y las opiniones en torno a ella.

Identificación: Es la capacidad que debe tener la empresa para poder clasificar los Asuntos o "Issues" detectados a través del monitoreo, e identificar cuáles de ellos pueden convertirse en una amenaza en el futuro.

Si se logra realizar una buena identificación en la metodología de Asuntos Clave, el éxito de ésta, está prácticamente asegurado, aunque en este paso también se debe tomar en cuenta el florecimiento de ideas innovadoras, los cambios en el ámbito político y social, las revoluciones culturales, los adelantos tecnológicos, etc.; y poder establecer el grado en que afectan estos cambios y quiénes son los afectados.

Establecimiento de prioridades: Luego de detectar e identificar los Asuntos o "*Issues*", que en la mayoría de los casos son muchísimos, es necesario establecer los más importantes, para que la organización centre

todos sus recursos y esfuerzos en ellos, ya que sería imposible dedicarse a todos los hallados, por más grande que sea la empresa.

Esta clasificación se realiza de acuerdo al nivel de influencia que el asunto tenga en la organización, el tiempo probable en el que éste puede afectar a la organización y cuál será el tipo de impacto que éste realizaría.

Análisis: "*Es probablemente una de las fases más complejas de la metodología: puede consumir gran cantidad de horas/hombre y para colmo no ser lo suficientemente asertiva*" (Villalba, 1.992, p.79).

En esta fase hay que determinar de qué tipo es el asunto y con qué tema está asociado, al igual que el tipo de público con el que se relaciona, para poder realizar algún acuerdo con éste. Se debe medir la capacidad organizativa y de movilización en las audiencias relacionadas y los recursos tecnológicos, económicos y humanos que poseen en la empresa. También deben conocer el apoyo con el que cuentan.

Por ende el análisis de los Asuntos Clave es "... *un ejercicio predictivo-deductivo muy complejo en la mayoría de los casos y no exento de riesgos*" (Villalba, 1992, p. 79).

Decisión sobre estrategias: En esta fase se debe realizar la planificación estratégica, en torno a los Asuntos Clave que fueron detectados, identificados y analizados, para poder atacarlos antes de que afecten a la organización aquí se van a establecer las audiencias claves a las cuales se van a dirigir los mensajes, el momento preciso en el que se debe realizar el proceso comunicacional y la manera como se van a desarrollar esas comunicaciones, tomando en cuenta los recursos necesarios.

Implementación de acciones: En esta fase se ejecutan todos los planes estratégicos y comunicacionales establecidos, buscando siempre verificar los resultados de manera correcta y legítima.

La efectividad de la implementación de las estrategias para atacar directamente los Asuntos Clave que pueden perjudicar a la empresa en un futuro, va directamente proporcional al conocimiento que se tenga de los públicos, ya que si la ejecución de las estrategias va acorde con los gustos, inquietudes, costumbres, necesidades y pensamientos de las audiencias tienen una mayor probabilidad de éxito total.

Evaluación: Este es el último paso de la metodología de Asuntos Clave planteada por Chase y Jones y es aquí donde se realiza el análisis de los resultados de una manera objetiva, colocando en una balanza los detalles más importantes de cada una de las fases previas, para aprender de los errores y no volverlos a cometer y para continuar implementando las acciones cuyo resultado fue un total acierto.

Por lo tanto "*la idea central envuelta en la metodología de Asuntos Clave es precisamente identificar y atacar a los Issues en su fase más temprana posible (potencial o latente), a fin de evitar las consecuencias de su desarrollo y su llegada a la fase de crisis que motive una intervención externa*" (Villalba, 1992, p. 77).

Pero antes de aplicar la metodología anteriormente explicada, la organización debe conocer el ciclo de vida de los Asuntos Clave y poder diferenciar en qué fase se encuentran, para atacarlos de acuerdo a dónde estén ubicados.

Dicho ciclo de vida se estructura de la siguiente manera:

Fase potencial o emergente: Es cuando el "*Issue*" no es de conocimiento público, sino que es sólo del conocimiento de expertos o personas que están directamente relacionadas con él.

Este "*Issue*" comienza a aflorar cuando la gente lo va conociendo a través, generalmente, de los medios de comunicación.

Fase del problema: Es cuando el "*Issue*" es de conocimiento de la opinión pública y alcanza su mayor nivel de impacto para la empresa. Y es en esta fase cuando comienzan las presiones para que las autoridades tomen parte del hecho.

Fase de crisis: Es cuando esas presiones que son realizadas por personas influyentes o grupos organizados para que las autoridades intervengan en el problema, surten efecto y se toman las medidas o acciones necesarias para solventar la situación.

Fase latente: Esta se da luego de que aparentemente el problema ha sido superado, a un gran costo económico y de imagen, a través de las acciones realizadas, ya que el "*Issue*" está allí en espera de que cualquier hecho pueda reactivarlo de nuevo, pues "... *un Issue difícilmente podrá ser resuelto para siempre*" (Villalba, 1992, p.77).

La aplicación de la Gerencia de Asuntos Clave tiene ventajas para la organización que son:

- Mejor información sobre las tendencias prevalecientes y los cambios que ocurren en el entorno de los negocios.
- Mayor sensibilidad a las implicaciones públicas de las decisiones comerciales.

- Permite anticipar regulaciones gubernamentales y legislativas que pueden afectar al negocio.
- Ayuda a evitar sorpresas costosas en tiempo y dinero que pueden poner en riesgo la reputación de la empresa.
- Permite un manejo más organizado de asuntos externos y rápida capacidad de respuesta.
- Ayuda a crear conciencia sobre la necesidad de canales de comunicación permanente con los públicos y audiencias claves.
- Permite una mayor integración de las organizaciones de Relaciones Públicas con la gerencia de línea (Villalba, 1992, p. 81-82).

Pero así como la metodología de Asuntos Clave tiene ventajas, también tiene las siguientes dificultades:

- Escepticismo de la gerencia tradicional porque:
  - Puede significar divergencias con sus propias prioridades.
  - No creen la urgencia/desarrollo de los "Issues".
  - Difícil cuantificación de los resultados/beneficios.
  - Sentimiento de interferencia con el día a día operacional.
  - Sensación de "sobrevaloración" de los elementos externos en las decisiones de negocios.
- Compleja conexión (a muy largo plazo) con el producto final.
- *Poco desarrollo de las herramientas para su implementación (a excepción* quizás del área de las comunicaciones corporativas).
- Confusión con el "*futurismo*", debido a la dificultad para visualizar potenciales impactos sobre la corporación (Villalba, 1992, p. 82).

Pero con sus ventajas y sus desventajas la Gerencia de Asuntos Clave comienza a hacerse cada vez más importante en el mundo actual de los negocios y las principales corporaciones internacionales como: PDVSA, Royal Dutch, Shell, IBM,

Corp. Pfizer Inc, Allied-signal, Citibank, Unillever, Omega Group, etc., ya la están aplicando con excelentes resultados, lo que indica que la Gerencia de Asuntos Públicos cada vez está más cerca de las Relaciones Públicas en una organización que se precie de ser moderna.

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Estudios anteriores al presente Trabajo Especial de Grado se han encargado de crear modelos de Departamentos de Relaciones Públicas con diferentes características acordes a las necesidades de las organizaciones que los han motivado.

Así por ejemplo, Emilia Azpúrua Eraso y Lucía Vivas Morante realizaron en 1991 su tesis de grado, para obtener el título de Licenciadas en Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello, sobre la creación de un modelo estructural para la organización de un Departamento de Relaciones Institucionales para la Fundación Museo de Bellas Artes. Dicho trabajo contempla un análisis que arrojó como resultado el establecimiento de las fortalezas y debilidades existentes en la institución sobre la que trabajaron y permitió conocer la viabilidad existente para poder establecer el departamento diseñado por ellas.

El resultado de ese trabajo de grado fue la creación del modelo de Departamento de Relaciones Institucionales ajustado a las características del Museo de Bellas Artes, con todos los requerimientos necesarios para cubrir las necesidades de esa organización en materia de imagen.

Por otra parte, en el mismo año Sylvia Sánchez Campos y Susana Spada Pirozzo realizaron un trabajo de grado en la Universidad Católica Andrés Bello titulado: "*Propuesta de un Departamento de Relaciones Públicas para un Hotel cinco estrellas*", en el que realizaron un estudio para conocer el desenvolvimiento de

las actividades de Relaciones Públicas en los hoteles de cinco estrellas de Caracas y La Guaira, y pudieron determinar su organización, estructura, comunicaciones y funciones básicas.

Asimismo, propusieron un Departamento de Relaciones Públicas ajustado a los requerimientos de los hoteles por ellas estudiados y establecieron los objetivos que dicho departamento debía cumplir para cubrir las necesidades detectadas en materia de comunicación e imagen corporativa.

Ambas investigaciones constituyen un punto de partida para la realización de la presente, ya que comparten el núcleo temático y su finalidad apunta hacia la creación o diseño de un modelo de Departamento de Relaciones Públicas para una organización con características específicas.

RODVEN: UN HOLDING DE EMPRESAS DE COMUNICACIÓN Y ENTRETENIMIENTO

El holding de Empresas RODVEN está conformado por diversas empresas dedicadas al área del entretenimiento que son: Rodven Planta, Rodven Discos, Big Show Productions, Disco Center, Home Video y, más recientemente, FM Center.

RODVEN nació a comienzos de 1980 de la mano de su actual presidente Rodolfo Rodríguez Miranda, con la firme proposición de revolucionar el mercado del disco que para ese momento era demasiado tradicional y necesitaba un cambio, no sólo en Venezuela, sino en toda Latinoamérica.

El holding comenzó con la planta manufacturera de discos ubicada en Cagua, Estado Aragua, donde se fabricaban los Long Play de acetato para disqueras

venezolanas y también de otras partes de América. Poco a poco, fue creciendo hasta convertirse hoy en una de las fábricas de Compact Disc más importantes de Latinoamérica.

Posteriormente, se incorporó el sello disquero "*Love Records*", cuyas oficinas estaban ubicadas en la zona de La Urbina, en la ciudad capital. Éste último comenzó realizando Long Play de acoples como "*Momentos*", el cual fue el comienzo de toda una cadena de éxitos, que luego tomaría otros rumbos cuando sus directivos se propusieron hacer del talento nacional, el mejor talento para exportar y la empresa entró en un nuevo campo que era el de producir artistas que llegarían a ser los primeros en los puestos de las listas musicales, (Marlene, Guillermo Dávila, Karina, Ricardo Montaner, Wilfrido Vargas, Las Chicas del Can, Daiquiri, etc.).

Luego el sello disquero penetró en todos los países de Latinoamérica y logró una gran hazaña al convertirse en el número tres del mercado latino en los Estados Unidos de Norte América. Igualmente, RODVEN-Discos innovó en materia de grandes campañas televisivas para promocionar a sus artistas y es cuando nace la idea de colocarle temas musicales a las telenovelas, para apoyar su talento nacional.

El sello disquero fue vendido en su totalidad en el año 1995, luego de cosechar éxito tras éxito, gracias a una negociación que para el momento convenía muchísimo al holding y que se hizo con la aprobación de todos sus socios.

Más tarde nació Big Show Productions, empresa que se encarga de producir eventos artísticos, especialmente musicales. Ha traído a Venezuela los cantantes más importantes de todas las épocas y de proyectar a nuestro talento nacional en el exterior. Big Show Productions, o la división de espectáculos, que es como se le llama internamente en el holding, ha presentado en todo el territorio nacional a artistas internacionales de la talla de Eros Ramazzotti, Chayanne, Fey, Laura Pausini,

etc., permitiendo que el público venezolano haya disfrutado de los más impactantes conciertos, con una producción de total calidad.

El más reciente proyecto de Big Show Productions es la gira internacional del musical FAMA, el cual estuvo en los primeros lugares en la década de los sesenta y que hoy gracias a la idea de la división de espectáculos del holding RODVEN, se conformó con jóvenes artistas de toda Latinoamérica y comenzó con un rotundo éxito en México y ahora recorrerá todo el territorio venezolano, para seguir después por todos los países de América.

Pero en su afán de seguir creciendo, el holding de Empresas RODVEN abrió Home Vídeo, empresa que se encarga de la distribución de películas originales en formato de vídeo Betamax y VHS, con sus ramificaciones: Venevista, que se encarga de distribuir las películas de Disney, y Vídeo Rodven, que distribuye películas en general.

Por otra parte, el holding de empresas RODVEN cuenta con su división de tiendas "Disco Center", tiendas de discos que están repartidas por todo el territorio venezolano en las que se puede conseguir una gran variedad de discos, desde los más recientes hasta aquellos que marcaron una época. RODVEN se ha encargado de abrir tiendas en todo el territorio venezolano y en casi todos los centros comerciales más importantes de cada ciudad y, como muestra de esto, está la tienda inaugurada en el Centro Comercial Sambil de Caracas, la cual es la más grande en Venezuela y tiene anexo un café y otros servicios que la hacen única en su estilo.

La más reciente adquisición del holding RODVEN durante 1997 es FM Center, un circuito de emisoras de radio FM que comenzó con 4 de ellas en la ciudad capital: Hot 94 (Juvenil), Estrella 96 (Popular), 88.9 (Romántica) y Fiesta 106 (Popular-Juvenil) y que sirvió para que RODVEN entrara en el mundo de la radio. Poco a poco han ido adquiriendo más y más emisoras en diferentes ciudades de

Venezuela hasta llegar hoy día a un total de 11 en todo el país, lo cual la convierte en el circuito radial FM importante en el ámbito nacional.

Por todo lo expresado anteriormente, el holding de empresas RODVEN es una de las organizaciones de comunicación y entretenimiento más sólidas del país y de Latinoamérica, con oficinas en México, Colombia, Miami y otros países de América.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la presente investigación se corresponde con el de un proyecto factible, por cuanto el estudio realizado se fundamenta en la propuesta de un modelo de Departamento de Relaciones Públicas para un holding de empresas de comunicación y entretenimiento, sobre la base de un estudio diagnóstico previo.

Un proyecto factible:

> *...consiste en la elaboración de un modelo operativo viable, o una solución posible a un problema de tipo práctico para satisfacer necesidades de una institución o grupo social. La propuesta debe tener apoyo, bien sea en una investigación de campo o una investigación de tipo documental, puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos* (UPEL, 1990, p.7).

El estudio se inscribe dentro del rango de investigación descriptiva en cuanto a que no pretende precisar variables, sino captar el estado de la realidad organizacional "*in situ*", bajo condiciones de diagnóstico, según indican Bordeleau y sus colaboradores (1987).

METODOLOGÍA UTILIZADA

El procedimiento seguido para lograr los objetivos propuestos en la investigación en la investigación se estructuró en función de las siguientes fases:

⇒ Revisión bibliográfica documental.

⇒ Visitas a la empresa para contactar personal clave y hacer observaciones "*in situ*" de orden evaluativo.

⇒ Elaboración del instrumento para el diagnóstico de la Salud Comunicacional de la Organización.

⇒ Selección de las personas por entrevistar.

⇒ Realización de las entrevistas.

⇒ Análisis de la información recabada a la luz de los temas contemporáneos sobre Identidad e Imagen Corporativa.

⇒ Diseño del modelo del departamento de Relaciones Públicas:

1. Definición de la estructura y objetivos del modelo departamental.
2. Diseño del perfil ocupacional del departamento.

POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de estudio estuvo constituida por 544 miembros del personal que labora en el holding de empresas RODVEN, cuyas oficinas principales se encuentran ubicadas en el Centro Comercial Concresa, 2º piso, oficinas 422-424, Caracas, Venezuela.

La muestra fue seleccionada a través del método intencional (Ramírez, 1995) y estuvo conformada por 10 personas (cinco directivos a nivel gerencial, tres productores, el jefe del departamento de prensa y el responsable del área de relaciones públicas de la empresa).

TÉCNICAS DE RECOPILACIÓN DE DATOS

Uno de los componentes importantes del proceso investigativo lo constituyó la serie de visitas realizadas al holding de empresas RODVEN, con la intención de entrevistar al personal y profundizar en las características de la población objeto de estudio.

1) **Técnica de Observación Directa:**

   Constituyó la fase preliminar que permitió la detección de necesidades de la empresa, así como de las relaciones comunicacionales internas de su personal, con la finalidad de obtener información sobre la existencia de Identidad Corporativa.

2) **Técnicas de Revisión Bibliográfica-Documental:**

   Se fundamentó en la lectura, selección y posterior fichaje del material referente al tema de estudio que luego pasaría a estructurar el contenido básico del marco teórico aquí incluido.

3) **Técnica de Entrevista:**

   Estuvo basada en la aplicación de un cuestionario que sirvió para recoger información del grupo de personas seleccionado a través del muestreo.

Instrumento de recolección de datos

El instrumento único de la fase diagnóstico del estudio fue el cuestionario (Anexo A) suministrado a la muestra de 10 personas ya descritas anteriormente. A los fines de su aplicación, la autora se trasladó en 10 ocasiones a la sede de la

empresa, donde los encuestados procedían a responder por espacio de una hora las 20 preguntas cerradas incluidas en el instrumento, seis abiertas y datos personales relacionados con la ocupación de los seleccionados.

TÉCNICAS DE ANÁLISIS

Clasificación de la Información

El cuestionario utilizado sirvió de instrumento de recolección de datos y estuvo dirigido a obtener información sobre los siguientes aspectos:

- Cargo desempeñado y antigüedad en el mismo.
- Imagen institucional.
- Política comunicacional.
- Entorno corporativo y comunicacional.
- Membrecía y pertenencia.
- Identidad corporativa (misión, visión y valores de la empresa).
- Nivel de compromiso personal y profesional con la organización.

Codificación

El procedimiento seguido fue el siguiente: cada pregunta del cuestionario fue identificada con un número correlativo y a las respuestas se les codificó de acuerdo con el número de las preguntas (a partir del número 1) según las alternativas planteadas.

Registro y Tabulación

Se registraron los datos obtenidos en cada respuesta del cuestionario de acuerdo con el código asignado y se vació la información en tablas y gráficos de presentación de datos.

Análisis de la Información

En esta fase del estudio se analizaron los resultados de los datos obtenidos en el diagnóstico. Fue necesaria una revisión exhaustiva que permitiera abordar con precisión el análisis de los resultados y la posterior elaboración de la propuesta contentiva del Modelo de Departamento de Relaciones Públicas para el holding de empresas RODVEN.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Para aplicar el instrumento de recolección de información a la muestra intencional conformada por los 10 sujetos anteriormente descritos (cinco directivos a nivel gerencial, tres productores, el jefe del departamento de prensa y el responsable del área de relaciones públicas de la empresa), se procedió a codificar las categorías de respuestas; es decir, a transformar los datos en símbolos numéricos a fin de facilitar su tabulación y análisis. Para ello, se tomó como referencia las recomendaciones de Hugo Cerda (1991) quien sostiene que una de las finalidades de la codificación es "*facilitar la agrupación de datos, hechos o respuestas*" (p. 326).

De esta forma, el sistema de enumeración aplicado dependió totalmente de la exactitud de las categorías utilizadas, altamente significativas para los propósitos de la investigación:

- Cargo desempeñado y antigüedad en el mismo
- Imagen institucional
- Política comunicacional
- Entorno corporativo y comunicacional
- Misión, visión y valores de la empresa
- Membrecía y pertenencia
- Nivel de compromiso personal y profesional con la organización

Con esta categorización se pretendió seguir las recomendaciones de especialistas (Cerda, 1991; Ramírez, 1995) respecto a evitar saltos repentinos en los temas y contenidos que pueden confundir a las personas estudiadas.

Finalmente, se trabajó un tipo de categorización que cumpliere, según los planteamientos de Cerda (1991), con los requisitos de ser -a la vez- un sistema exhaustivo y excluyente. Esto significa que todas y cada una de las respuestas del instrumento aplicado a la muestra deben ubicarse en una de las categorías y, cada respuesta, debe admitir -sin lugar a dudas- su clasificación en una sola de las categorías propuestas.

Respecto al instrumento empleado durante la fase de recopilación de datos (Diagnóstico de la Salud Comunicacional), el cual fue originalmente elaborado por Félix Coogan y adaptado por Elizabeth de Torres (asesora metodológica) para evaluar los aspectos del presente trabajo de grado, se mantuvo la asignación de puntajes menores (1) a las respuestas de la columna A y mayores (2) para las de la columna B, correspondientes a los 20 ítems de la parte I del cuestionario.

Para determinar las señales de dolencia, enfermedad y salud comunicacional, se procedió a elaborar una escala que concentrara la atención en aspectos importantes de la información obtenida a través del instrumento y que permitiera decidir sobre el tipo de situación presente en la organización objeto de estudio, en contraste con la naturaleza de los datos aportados al respecto por los sujetos de la muestra, según los lineamientos teóricos de José Clemente Ventura (1983). En tal sentido, la escala a *utilizar fue propuesta por la asesora metodológica de la investigación, quién sugirió* los siguientes valores:

ESCALA DE EVALUACIÓN:	**0 – 20 = SEÑALES DE ENFERMEDAD COMUNICACIONAL**
	21 – 30 = SEÑALES DE DOLENCIA COMUNICACIONAL
	31 – 40 = SEÑALES DE SALUD COMUNICACIONAL

Los ítems de las tres partes del instrumento resultaron agrupados según la categorización anteriormente descrita, de manera que los contenidos de las preguntas respondieran a las exigencias determinadas por la investigación. En conjunto, un total de 32 preguntas conformó el cuestionario para recoger la información, ya que de acuerdo con Cerda (*1991*), a pesar de que no existen fórmulas precisas al respecto, conviene ordenarlo de acuerdo con criterios lógicos y metodológicos.

En tal sentido, para la elaboración de las preguntas se tomó como referencia las diez reglas de Payne (Cerda, 1991) caracterizadas por:

- Uso de frases y estilos familiares para el entrevistado.
- Uso de frases sencillas, directas y simples.
- Trato directo, sin detalles minuciosos.
- Preguntas concisas, sin ambigüedad.
- Brevedad del instrumento.
- Omisión de prejuicios.
- Ausencia de suposiciones.
- Documento realista.
- *Redacción de reglas e instrucciones.*

En razón de lo expresado anteriormente, el cuestionario en sus tres partes quedó estructurado de la siguiente forma:

→ Parte I: 20 ítems	**→ Parte II: 6 ítems**	**→ Parte III: 6 ítems**

los cuales fueron distribuidos en las diversas categorías, según la información requerida para alcanzar los objetivos propuestos, tal como se ilustra a continuación:

CATEGORÍA	Nº DE ÍTEMS	
Imagen institucional	**6 (Parte I)**	**23,1%**
Política comunicacional	**3 (Parte I)**	**11,5%**
Entorno corporativo y comunicacional	**6 (Parte I)**	**23,1%**
Misión, visión y valores de la empresa	**1 (Parte II)**	**3,8%**
Membrecía y pertenencia	**4 (Parte I y II)**	**15,4%**
Nivel de compromiso personal y profesional con la organización	**4 (Parte I y II)**	**15,4%**
Opinión acerca de crear un Departamento de Relaciones Públicas	**2 (Parte II)**	**7,7%**
Puntaje Total:	***26 Ítems***	**100,0%**

El resto del cuestionario (parte III) contempla las preguntas sobre datos personales (identificación) y otras preguntas libres relacionadas con las razones para laborar en la empresa.

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Una vez aplicado el instrumento (cuestionario), se procedió a codificar y tabular los datos obtenidos, con la intención de vaciarlos en una matriz elaborada a tal fin para lograr así interpretarlos. A continuación, se proyectan los puntajes obtenidos por el grupo de sujetos de la muestra seleccionada, en la tabla siguiente:

Tabla Nº 1

Resultados de la aplicación del test de Salud Comunicacional

SUJETOS	PUNTAJES TOTALES
1	24
2	27
3	26
4	37
5	27
6	36
7	36
8	30
9	30
10	22

De acuerdo con las evidencias del estudio efectuado, el test arrojó el siguiente saldo:

⇒ 70% de los sujetos (7 entre 21 - 30) resultó inclinado hacia la identificación de señales de **Dolencia Comunicacional** en el seno del holding de empresas RODVEN.

⇒ El restante 30% de los sujetos (3 entre 31 - 40) se mostró a favor de una notoria presencia de **Salud Comunicacional** al interior de dicho holding.

A nivel grupal, los hallazgos detectados (parte I del test) se precisan a continuación mediante la Tabla Nº 2:

Tabla Nº 2

Distribución de los resultados por ítems y categorías (parte I) del test de Salud Comunicacional

	Parte I: 20 ítems																				
	Imagen Institucional						Política Comuni-cacional			Entorno Corporativo y Comunicacional						Iden-tidad Corp.		Nivel de Compro-miso personal y profesional			
ITEMS / **Sujetos**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	
S_1 (Gerente General, Propietario del holding)	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	-	1	-	2	1	2	1	-	2	**24**
S_2 (Gerente General, Propietaria del holding)	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	-	2	1	-	2	2	-	1	2	**27**
S_3 (Gerente Internacional)	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	-	2	1	2	2	2	2	**26**
S_4 (Gerente de Producción)	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	**37**
S_5 (Director de División de Espectáculos)	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	**27**
S_6 (Productor)	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	**36**
S_7 (Productor)	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	**36**
S_8 (Productor)	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	**30**
S_9 (Responsable de R.R.P.P.)	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	**30**
S_{10} (Jefe de Prensa)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	**22**

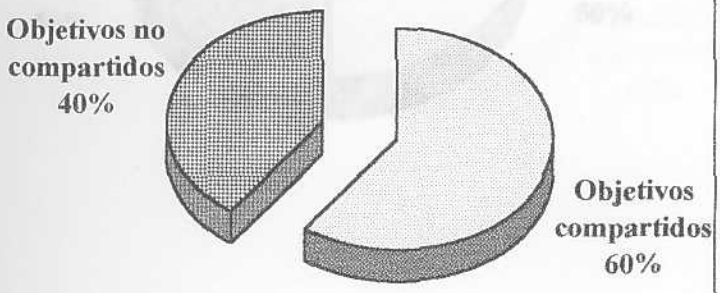
En esta tabla se incluye el conjunto de datos obtenidos individualmente mediante la aplicación del cuestionario a los 10 sujetos de la muestra intencional del

estudio. Dichos datos se reflejan de inmediato en los gráficos incluidos a continuación:

Gráfico Nº 1

Imagen Institucional

(Iniciativa hacia los objetivos organizacionales)

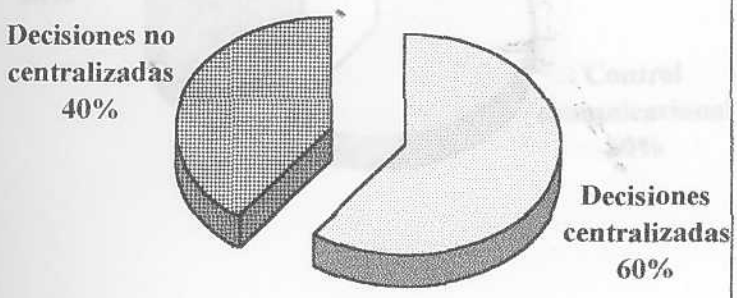


Como se puede observar, 60% de los sujetos manifiesta que los objetivos de la organización son ampliamente compartidos, mientras otro 40% expresa los contrario, razón por la cual existe poca iniciativa hacia el logro de los mismos.

Gráfico Nº 2

Imagen Institucional

(Decisiones centralizadas)

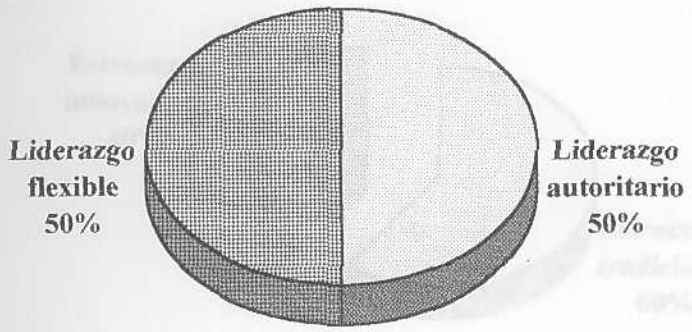


Los resultados de este ítem revelan diferencias significativas en cuanto al control de las decisiones en la empresa: 60% estima que está centralizado en los altos niveles jerárquicos, mientras que apenas el 40% considera que también se incorporan elementos adicionales para la toma de decisiones como: dominio de la información, responsabilidad, competencia de los empleados, etc.

Gráfico Nº 3

Imagen Institucional

(Liderazgo y autoridad)

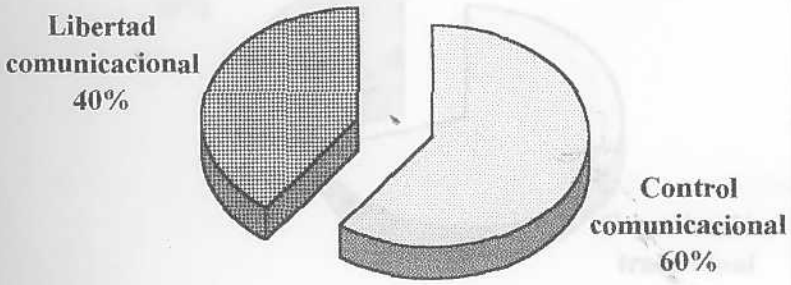


El gráfico demuestra claramente que el 50% de los sujetos reconoce en los jefes la figura de autoridad-líder, pues son ellos quienes ordenan cómo hacer las cosas; en tanto que el otro 50% opina que -según las personas y las necesidades- el liderazgo puede resultar flexible.

Gráfico Nº 4

Imagen Institucional

(Control de las comunicaciones externas)

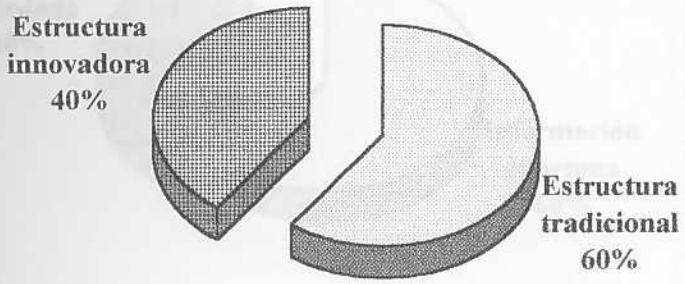


Como se desprende del gráfico, algunos sujetos (60% de ellos) admiten que las comunicaciones externas son rigurosamente controladas por los jefes y -por otra parte- sólo 40% manifiesta la existencia de libertad *comunicacional externa.*

Gráfico Nº 5

Imagen Institucional

(Estructura y funcionamiento)

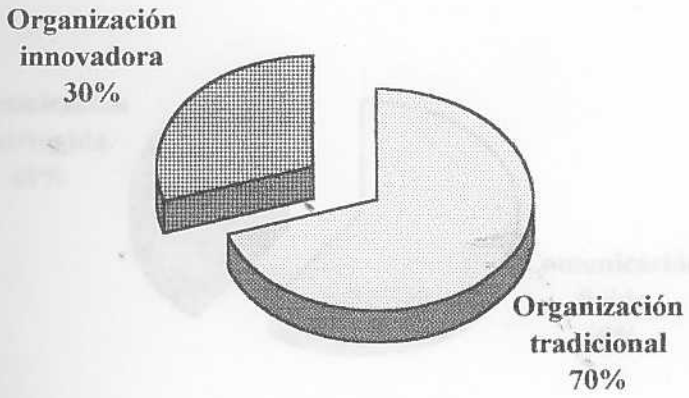


Según las respuestas de los sujetos, 60% de ellos estima que el holding de empresas RODVEN está apegado a las tradiciones organizacionales en cuanto a su estructura y funcionamiento, en tanto que el restante 40% reconoce en él un alto grado de innovación empresarial.

Gráfico Nº 6

Imagen Institucional

(Innovaciones en la empresa)

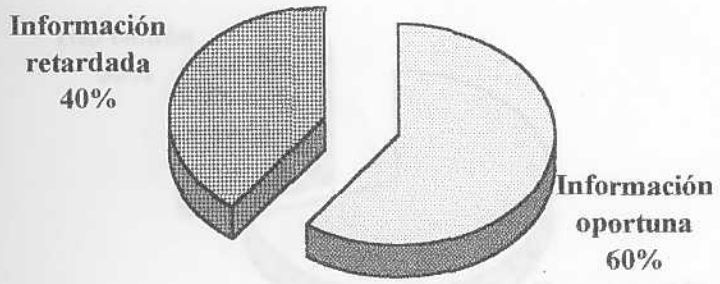


De acuerdo con los datos recabados, la mayoría de los sujetos (70% de ellos) afirma que las innovaciones en la empresa están controladas por personas que centralizan las decisiones. El resto refiere, mas bien, que la organización está vigilante ante el futuro, por lo cual se adapta en forma flexible a las oportunidades y cambios externos que se presentan.

Gráfico Nº 7

Política Comunicacional

(Información oportuna al personal)

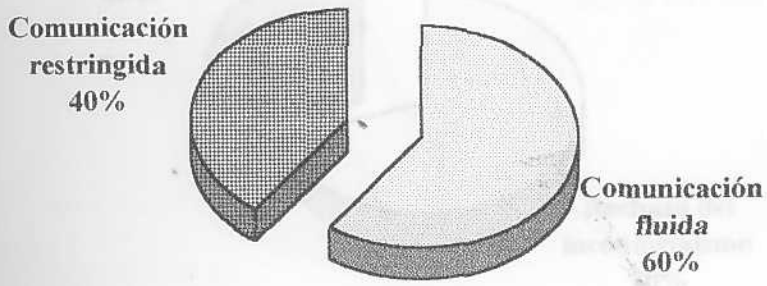


Como se desprende del gráfico, 60% de los sujetos admite que la organización informa oportunamente a las personas sobre las *decisiones tomadas. Por el* contrario, 40% de ellos opina que la información no es brindada a tiempo.

Gráfico Nº 8

Política Comunicacional

(Fluidez de la comunicación interna)

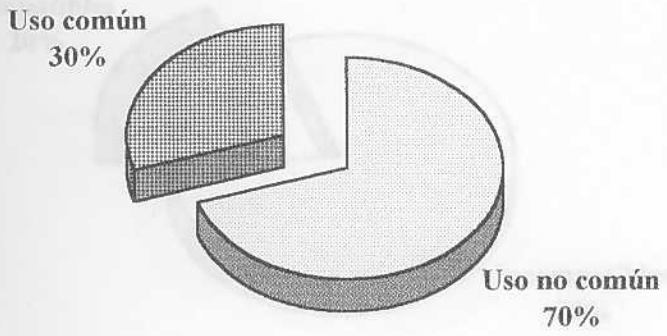


Los resultados, en este caso, reflejan que mientras algunos sujetos (60%) manifiestan que existe fluidez comunicacional interna en la empresa, otro 40% de ellos considera que se oculta información o se suprime en los niveles más bajos.

Gráfico Nº 9

Política Comunicacional

(Uso de la retroinformación o feed-back)

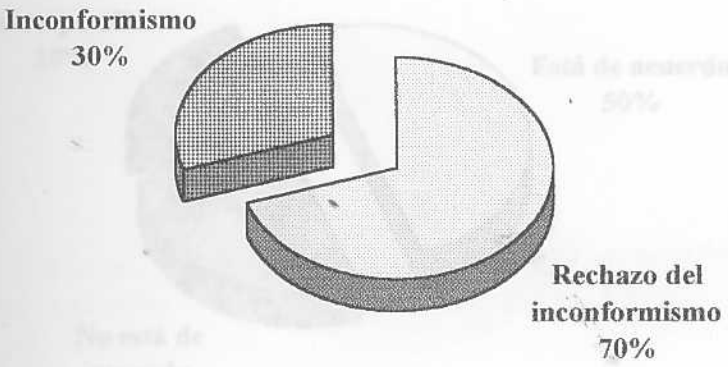


A juzgar por las respuestas de los sujetos, 70% de los mismos considera que en la empresa no es común brindar retroinformación, mientras que el 30% restante opina que éste es un hecho común.

Gráfico Nº 10

Entorno Corporativo y Comunicacional

(Status ocupacional e inconformismo)

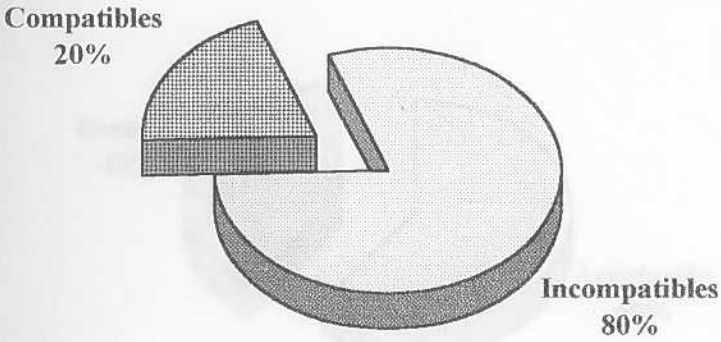


Una gran cantidad de la muestra se concentró alrededor de la afirmación sobre el rechazo del inconformismo en el seno de la empresa. Por el contrario, un 30% de la misma sobrepuso el inconformismo al status ocupacional por considerar éste último menos importante.

Gráfico Nº 11

Entorno Corporativo y Comunicacional

(Necesidades-sentimientos personales y dinámica)

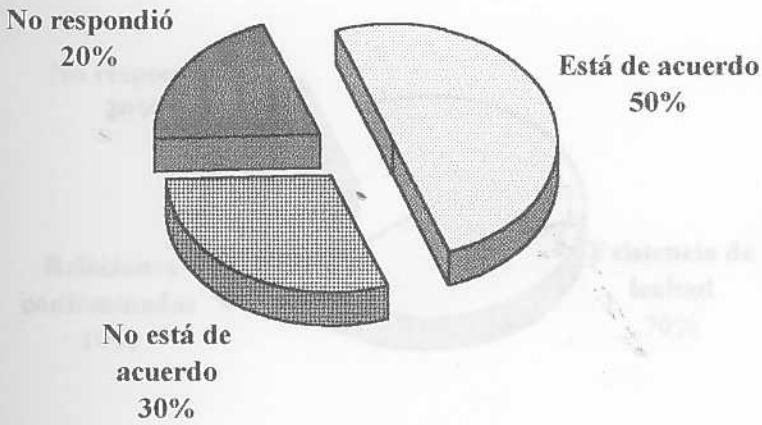


Un porcentaje significativo de la muestra (80%) considera que las necesidades e intereses personales con incompatibles con la dinámica de la empresa; mientras apenas un 20% estima que tales aspectos sí son tomados en cuenta.

Gráfico Nº 12

Entorno Corporativo y Comunicacional

(Colaboración laboral espontánea)

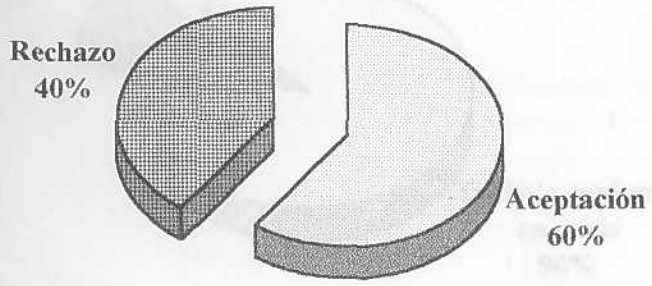


La mitad de la muestra entrevistada opinó estar de acuerdo con la afirmación propuesta en relación a la espontaneidad de la colaboración del personal de la empresa; en contraste con la posición de un 30%, que destaca la rivalidad como carácter fundamental de los empleados en su desempeño laboral y el restante 20% simplemente no respondió.

Gráfico Nº 13

Entorno Corporativo y Comunicacional

(Relación ayuda laboral – cargo ocupacional)

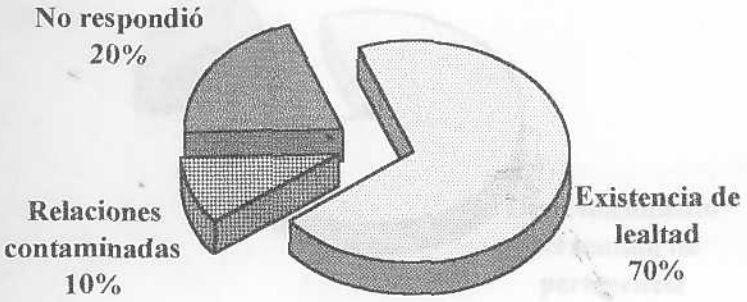


En los resultados obtenidos, se puede evidenciar que un porcentaje significativo de los sujetos (60%) respondió estar de acuerdo con la idea acerca de la aceptación generalizada de brindar ayuda laboral sin consideración sobre el nivel o cargo ocupacional dentro de la empresa; mientras el 40% restante calificó dicha actuación como signo de debilidad.

Gráfico Nº 14

Entorno Corporativo y Comunicacional

(Relaciones laborales)

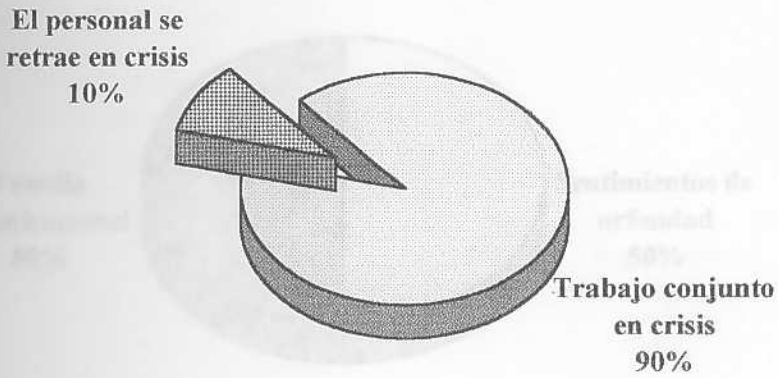


Se puede observar que un 70% de la muestra de sujetos entrevistados, manifestó su opinión favorable respecto a la existencia de lealtad entre las relaciones del personal de la empresa; otro 10% estimó que las mismas están contaminadas por falsas apariencias y 20 % de los sujetos no respondió ante la interrogante.

Gráfico Nº 15

Entorno Corporativo y Comunicacional

(Crisis laborales)

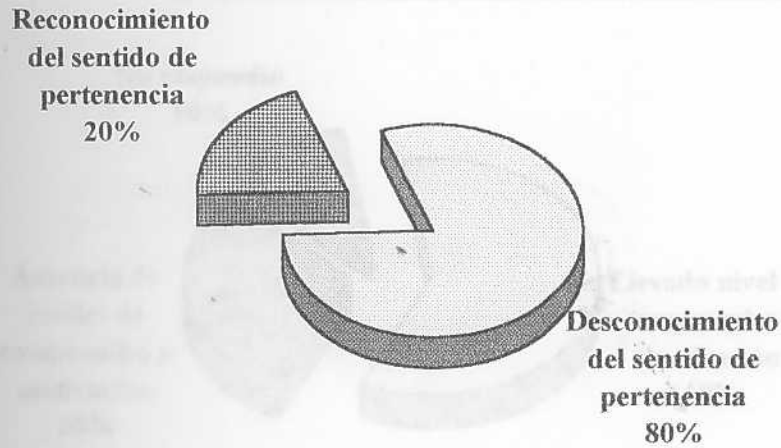


Es posible visualizar que un muy elevado porcentaje de sujetos (90% de ellos) se inclinó por reconocer que los empleados de la empresa se reúnen para trabajar conjuntamente en casos de crisis; mientras apenas 10% de ellos opinó que, en tales casos, las personas -más bien- se retraen.

Gráfico Nº 16

Membrecía y Pertenencia

(Pertenencia organizacional)

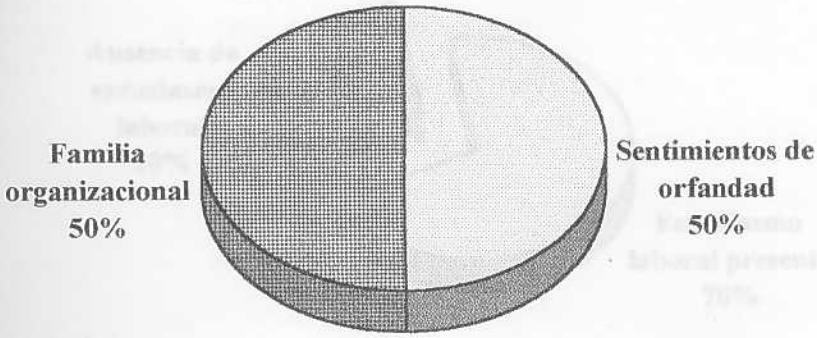


Los datos proyectados recogieron un alto porcentaje de la muestra (80%) inclinado a desconocer sentido de pertenencia hacia la organización, en contraste con apenas un 20% restante que sí se mostró favorable al reconocimiento de este rasgo por considerar que los empleados están "unidos" y con un claro horizonte laboral.

Gráfico Nº 17

Membrecía y Pertenencia

(Parentesco Vs orfandad institucional)

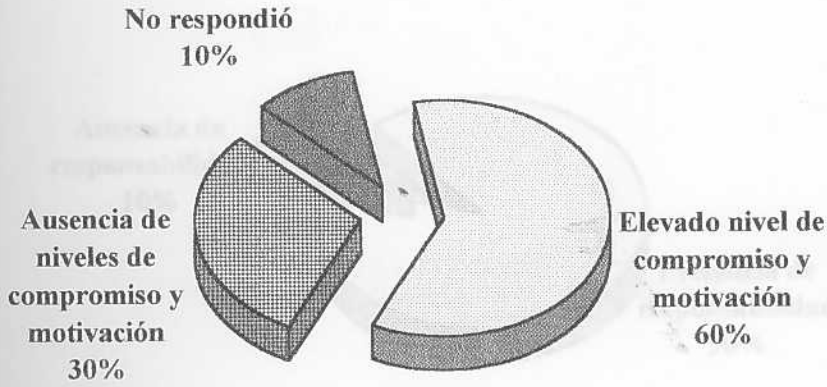


En los resultados obtenidos, se puede evidenciar que la mitad de los sujetos (50%) opinó experimentar sentimientos de orfandad institucional. En contraste, el otro 50% de la muestra opinó sentirse miembro de una gran familia organizacional.

Gráfico Nº 18

Compromiso Personal y Profesional con la Empresa

(Motivación y compromiso)

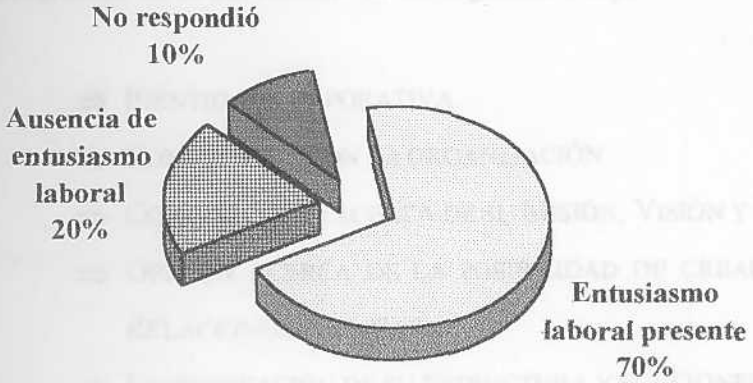


Más de la mitad de la muestra encuestada (60%) se pronunció favorable a la idea de que las personas se sienten comprometidas y con elevada motivación hacia su trabajo; 30% de la misma rechaza dicha afirmación y un 10% se abstuvo de responder.

Gráfico Nº 19

Compromiso Personal y Profesional con la Empresa

(Trabajo y entusiasmo laboral)

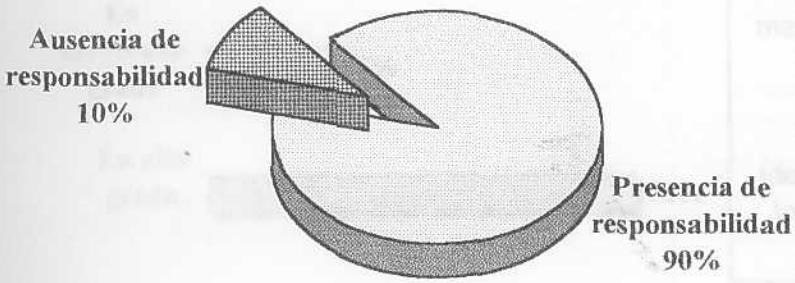


Más de la mitad de la muestra encuestada (60%) se pronunció favorable a la idea de que las personas se sienten comprometidas y con elevada motivación hacia su trabajo; 30% de la misma rechaza dicha afirmación y un 10% se abstuvo de responder.

Gráfico Nº 20

Compromiso Personal y Profesional con la Empresa

(Frustración y acción laboral)



Gran cantidad de la muestra se concentró a favor de la afirmación que destaca la responsabilidad personal de los empleados a nivel de la implementación de acciones para la búsqueda de soluciones a los problemas organizacionales, en virtud de un franco compromiso con la empresa. Por su parte, sólo 10% de los sujetos rechazó tal afirmación.

Las partes II y III del cuestionario concentraron preguntas intencionalmente dirigidas a promover en los entrevistados la generación de espacios idóneos para profundizar en el tratamiento de los siguientes aspectos:

⇒ IDENTIDAD CORPORATIVA.

⇒ COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN.

⇒ CONOCIMIENTO ACERCA DE SU MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.

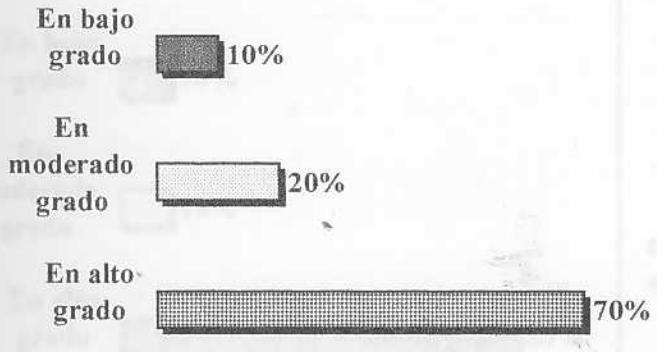
⇒ OPINIÓN ACERCA DE LA POSIBILIDAD DE CREAR UN DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS.

⇒ ESPECIFICACIÓN DE SU ESTRUCTURA Y FUNCIONES.

Los hallazgos se grafican a continuación:

Gráfico Nº 21

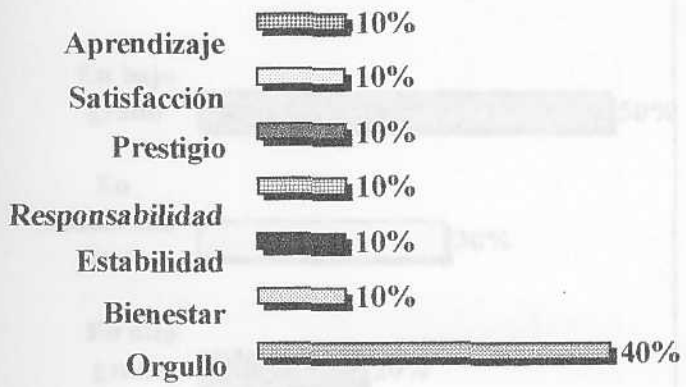
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS EMPLEADOS RESPECTO AL GRADO DE IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA



En este gráfico se evidencia que el grueso de la muestra entrevistada se siente altamente identificada con el holding de empresas RODVEN, pero esta mayoría está compuesta por sus dueños y altos ejecutivos, ya que la minoría que está medianamente o muy poco identificada está compuesta por los empleados de menor rango de la empresa.

Gráfico Nº 22

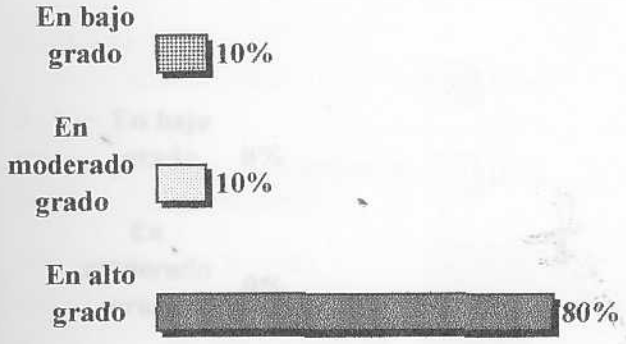
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS RESPECTO AL SENTIDO DE PERTENENCIA ORGANIZACIONAL



Para el 40% de la muestra entrevistada pertenecer al holding RODVEN significa un orgullo, tanto en lo personal como en lo profesional, mientras que el resto de la muestra está dividida en un 10% para cada uno de los siguientes sentimientos: Bienestar, Estabilidad, Responsabilidad, Prestigio, Satisfacción y Aprendizaje. Esto indica que toda la muestra encuestada se siente bien de pertenecer a la empresa de una u otra forma.

Gráfico Nº 23

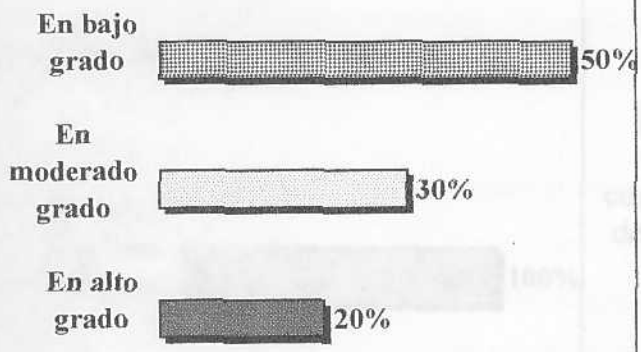
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS EMPLEADOS RESPECTO AL GRADO DE CONOCIMIENTO SOBRE EL GRUPO DE EMPRESAS QUE CONFORMAN EL HOLDING RODVEN



En este gráfico se representa que el 80% de la muestra conoce las empresas que conforman el holding RODVEN, pero este conocimiento casi total se da por parte de sus dueños y sus ejecutivos, ya que el resto de los empleados de menor rango, que en este caso, se divide en un 10%, las conoce a medias y otro 10% apenas conoce sólo aquella en la que trabaja o una u otra más.

Gráfico Nº 24

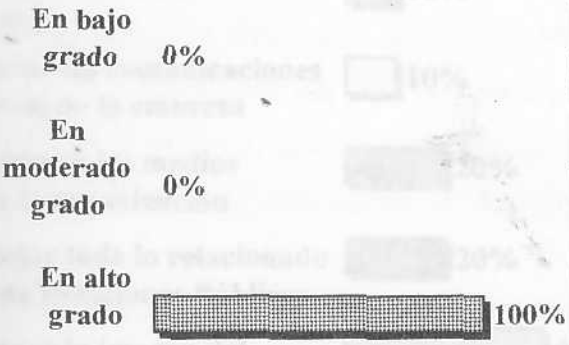
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS EMPLEADOS SOBRE EL CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN



En este caso es posible apreciar *que el 50% de la muestra* encuestada no conoce la carta de identidad del holding, se imagina *algunos de sus aspectos, pero* desde un punto de vista muy personal, mientras que hay un 30% que conoce la misión, visión y valores a medias y que también cree conocer algunos aspectos de acuerdo a su experiencia en la empresa. Sólo un 20% representado por los dueños es el que conoce a cabalidad la carta de identidad de RODVEN.

Gráfico Nº 25

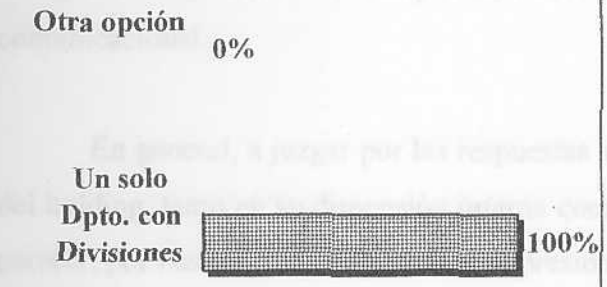
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS EMPLEADOS RESPECTO AL GRADO DE PERTINENCIA DE LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE RRPP



Aquí notamos la inminente necesidad que tiene el holding RODVEN de implantar un departamento que maneje sus Relaciones Públicas, pues el 100% de la muestra encuestada considera que es necesario en la organización un departamento que maneje tanto las comunicaciones *internas como externas.*

Gráfico Nº 26

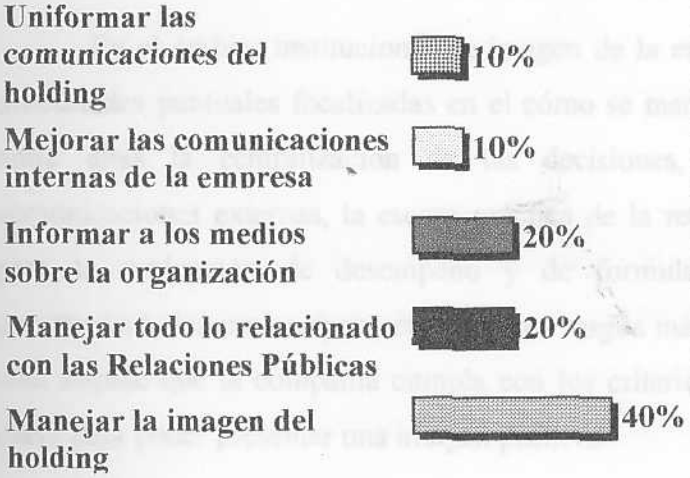
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS RESPECTO A LA POSIBLE ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RRPP



En este gráfico se expresa que la totalidad de la muestra encuestada opina que el Departamento de Relaciones Públicas ideal para el holding RODVEN debe ser uno solo, con divisiones que se encarguen de la imagen de cada una de las empresas, para mantener una unidad y fortalecer la cultura organizacional.

Gráfico Nº 27

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS EMPLEADOS RESPECTO A LAS POSIBLES FUNCIONES DEL DPTO. DE RRPP DEL HOLDING



Para el 40% de las personas encuestadas la principal función del Departamento de Relaciones Públicas a implantar en el holding RODVEN debe ser la de manejar la imagen de éste, mientras que un 20% opina que debe manejar todo lo relacionado con las relaciones públicas del holding. Por otra parte, otro 20% opina que debe encargarse de informar a los medios sobre la organización, mientras un 10% está convencido de que debe buscar mejorar las comunicaciones internas. El restante 10% estima que el Departamento de Relaciones Públicas debe encargarse de uniformar las comunicaciones del holding.

Análisis de los Resultados

El análisis precedente sobre los resultados del diagnóstico realizado a una muestra de empleados del holding de empresas RODVEN, conduce a plantear la necesidad de implementar la creación de un modelo de Departamento de R.R.P.P. que maneje la imagen de dichas empresas, así como la coordinación de toda su política comunicacional.

En general, a juzgar por las respuestas suministradas, el nivel comunicacional del holding, tanto en su dimensión interna como externa se revela muy deficiente, al parecer, por razones procedimentales, supresión de información o simplemente escasa fluidez de la misma; por lo cual la empresa no cumple con los requerimientos expresados por Bartoli (1991) para ser considerada como una organización comunicante. En los altos estratos jerárquicos de la organización, las personas resultan oportunamente informadas acerca de las decisiones tomadas en la empresa, no así con los casos del personal ubicado en los estratos más bajos, razón por la cual en el holding no existe una comunicación organizada, ya que según la autora anteriormente citada, uno de los requisitos a cumplir debe ser la multidireccionalidad de la misma.

En el ámbito institucional, la imagen de la empresa se presenta con algunas dificultades puntuales focalizadas en el cómo se maneja la política comunicacional, entre ellas la centralización de las decisiones, el riguroso control de las comunicaciones externas, la escasa práctica de la retroinformación como estrategia para la evaluación de desempeño y de formulación de críticas de carácter constructivo, las cuales aparecen como los rasgos más frecuentes en este renglón, lo cual impide que la compañía cumpla con los criterios que para Garbett (1991) son clave para poder presentar una imagen positiva.

Se estima que una de las razones poderosas que originan tal situación, se corresponde con la poca flexibilidad de la organización para adaptarse a los cambios que sugiere el futuro inmediato y las exigencias mismas del mundo actual. En este sentido, la imagen de la empresa resulta -en opinión de los empleados- afectada en cuanto se considera que su estructura y funcionamiento se apegan a las tradiciones y no se aprovechan suficientemente las oportunidades para innovar, lo que indica deficiencias en la gerencia de imagen, de acuerdo a los estudios realizados por Pizzolante (1993).

Asimismo, el control y centralización de las decisiones parecen también estar a la base del problema, lo cual se corresponde con el énfasis brindado por los sujetos del estudio al sentido de estancamiento en su escenario laboral como miembros de la organización RODVEN.

En definitiva, entre los aspectos más significativos del estudio se destacan las siguientes tendencias:

- ✓ La carencia de una política comunicacional definida y explícita.
- ✓ El rol de los directivos de la empresa como agentes exclusivos centralizadores de información y de toma de decisiones.
- ✓ La inexistencia de una misión, de una visión y de unos valores propios de la empresa.

El primero de los factores señalados constituye una situación verdaderamente crítica, por cuanto toda organización moderna requiere de una política comunicacional sólida y definida que le permita hacer circular la información dentro y fuera de ella, así como también mantener actualizado a su personal.

Además, la comunicación organizacional es vital para la identidad de dicha organización; por lo tanto, debe estar sujeta a una plan pre-establecido acorde a la dinámica general de la empresa, pues constituye la herramienta fundamental de la organización comunicante, tal como lo sustenta Römer (1994) al referirse a las funciones globales de la comunicación.

El problema del control excesivo de información en los altos niveles jerárquicos de la empresa obedece -en gran medida- a la existencia de patrones originados por una práctica comunicacional histórica y casi rutinaria de carácter no interactivo. Este fenómeno, de acuerdo con Bartoli (1991) está en franca disonancia con los rasgos de una organización que pretenda ser comunicante.

Por último, la ausencia de una misión, una visión y unos valores propios de la empresa, se corresponde con la proyección, las representaciones y la percepción que tienen los empleados sobre ella, a partir de una identidad no compartida y -por el contrario- particularizada y personal. Esto recae de manera directa y en forma negativa sobre el soporte mismo de la organización, vale decir, sobre su identidad porque ésta no es corporativa (Tejada Palacios, 1992), sino que está enraizada en la mente de cada sujeto que labora en ella, según sus esquemas e interpretaciones, por lo cual deja de ser codificable y comunicable (carta de identidad).

CAPÍTULO V

PROPUESTA DEL MODELO DE DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS PARA EL HOLDING DE EMPRESAS RODVEN

JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta del modelo de Departamento de Relaciones Públicas diseñado para el holding de empresas RODVEN que se presenta a continuación, está basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a la muestra seleccionada y en los aportes de importantes autores en materia comunicacional, organizacional y de relaciones públicas que fueron consultados para la realización del mismo.

Este modelo está estructurado con la finalidad de cubrir las necesidades comunicacionales del holding de empresas RODVEN, que fueron detectadas mediante la aplicación del diagnóstico de salud comunicacional, lo que le permitirá a la empresa contar con un ente que se encargue de diseñar, desarrollar y evaluar planes que tendrán como principal objetivo establecer y mejorar las comunicaciones internas y externas que llevarán a la consolidación de la imagen de la organización, a través del fortalecimiento de su identidad corporativa, ya que ésta permite que la empresa comunique todos los cambios que se dan en ella e influye en la determinación de los objetivos y estrategias que ésta debe seguir para lograr el éxito deseado.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en la investigación, se construyó la carta de identidad del holding, la cual está inmersa en la propuesta, ya que según Max Römer (1994) "*la identidad de una empresa debe tener como soporte los valores, la cultura, la misión, la visión, el entorno y las audiencias, que son los factores fundamentales en las comunicaciones de la corporación*" (p. 100), y en el holding de empresas RODVEN dichos factores no están claramente definidos, por lo que para optimizar las comunicaciones a través del modelo que se propone, es

necesario establecerlos de acuerdo con lo expresado por quienes forman parte de la organización y por los conceptos referidos en el marco teórico del presente trabajo.

El modelo presentado posee un diseño de departamento sumamente sencillo y centralizado, debido a que la estructura de las demás unidades organizativas de la empresa poseen ese mismo estilo, el cual les ha dado excelentes resultados. La centralización está justificada por la necesidad de unificar los mensajes y solidificar la identidad del holding, tomando como referencia los aportes de los sujetos de la investigación, quienes sugirieron un diseño de departamento en el cual se debe concentrar la gerencia de las comunicaciones de todas las empresas de la organización, para realizar de manera funcional el manejo de la imagen de las mismas, creando una uniformidad que debe caraterizar a todas las divisiones que conforman a RODVEN.

Cada uno de los aspectos reflejados en el modelo propuesto está basado en los resultados del análisis de las comunicaciones de la organización y sustentado por la bibliografía consultada en el presente trabajo especial de grado, lo que resalta su valor e importancia teórica para los propósitos y objetivos de la presente investigación.

Para proponer un Departamento de Relaciones Públicas idóneo para el holding de empresas RODVEN, es necesario establecer las fortalezas y debilidades de la organización, que fueron resultado del análisis de la situación actual de ésta:

FORTALEZAS DEL HOLDING RODVEN

- 18 años de experiencia en el negocio del entretenimiento.
- Es una empresa conocida en el ámbito internacional.
- Posee oficinas en Miami, Colombia y México.
- Posee el sólido respaldo de la Organización Diego Cisneros (ODC).

- Está posicionado como un holding de empresas de comunicación y entretenimiento de gran importancia en Venezuela.
- Posee imagen de éxito.
- Tiene excelentes relaciones nacionales e internacionales.
- Su plana ejecutiva tiene un alto sentido de compromiso con la organización.
- Cuenta con personal altamente calificado y con experiencia en el mundo del entretenimiento y con suficiente entusiasmo laboral.

DEBILIDADES DEL HOLDING RODVEN

- Falta de tecnología de punta.
- Comunicaciones internas dispersas.
- No posee una organización encargada de gerenciar las comunicaciones internas y externas.
- Falta de vehículos comunicacionales que mantengan informado al personal de lo que acontece en cada una de las empresas que conforman el holding.
- Carencia de una carta de identidad institucional.

Luego de establecidas las fortalezas y debilidades del holding de empresas RODVEN es necesario establecer su **Identidad Conceptual**, de acuerdo a lo percibido en el análisis de las respuestas del cuestionario que permitió conocer la misma, y detectar sus fallas.

El establecimiento de la Identidad Conceptual es necesario para cimentar sobre ella todas las acciones que en materia de comunicación se quiera realizar, siempre buscando afianzarla en el público interno para reflejarla a los públicos externos.

IDENTIDAD CONCEPTUAL DEL HOLDING DE EMPRESAS RODVEN

Misión

Ofrecer entretenimiento a las audiencias de cada una de nuestras empresas, a través del desarrollo de diversos productos comunicacionales que nos permitan ocupar una posición de liderazgo en el mercado, con un mejoramiento continuo de la calidad de los procesos y con una clara orientación ética y comercial del negocio.

Visión

Ser líder en el negocio de la comunicación y el entretenimiento, reconocidos por la calidad, confiabilidad, competitividad y experiencia de nuestra gente.

Valores Corporativos

- Integridad.
- Respeto al derecho ajeno.
- Ética.
- Responsabilidad.
- Confiabilidad.
- Calidad.
- Integración de nuestros empleados.
- Respeto a nuestros públicos.
- Competitividad.
- Solidez.
- Honradez.

- Estabilidad.
- Equidad.
- Éxito.
- Solidaridad.
- Honestidad.

Audiencias Clave

- Clientes.
- Formadores de Opinión.
- Medios de Comunicación Social.
- Poderes Públicos.
- Organizaciones no gubernamentales.
- Trabajadores del holding.

Luego de establecida la carta de identidad del holding es necesario conocer el contexto en el que se desenvuelve, para tomarlo en cuenta a la hora de planificar las estrategias a seguir en materia comunicacional:

Entorno

- Globalización del mercado de la comunicación internacional.
- Mayor Competencia.
- Prominente presencia y visibilidad de RODVEN como empresa de éxito.
- Crecientes necesidades/carencias del entorno social y económico del país.
- Peso creciente de la actividad comunicacional en la economía y la sociedad.
- Mayor ámbito en el negocio comunicacional.
- Descentralización, heterogeneidad y dispersión de autoridad de los gobiernos regionales.

Intorno

- Perfil profesional afín y cultura corporativa heterogénea.
- Incursión en nuevos negocios en materia de comunicaciones.
- Expectativas/Incertidumbres de la innovación.

El ambiente de negocios puede afectar:

- Las relaciones con el mercado.
- La imagen y la reputación de la empresa.
- Las relaciones con las audiencias clave.
- La integración comunicación, entretenimiento y sociedad.
- El clima organizacional.
- La eficiencia y la calidad del trabajo.

Luego de establecido el contexto en el que se desenvuelve la organización y ya entrando directamente en el tema de la propuesta del modelo de Departamento de Relaciones Públicas para el holding de empresas RODVEN, es necesario establecer la necesidad de un ente que gerencie las comunicaciones de la organización, como resultado de la observación realizada a través del tiempo en que se hizo este trabajo.

NECESIDAD DE UNA POLÍTICA DE RELACIONES PÚBLICAS

Para apoyar los objetivos de negocio del holding y preservar sus valores culturales, se requiere una política de **comunicaciones externas** que fortalezca su imagen y reputación, y proteja su identidad; un sistema de **comunicaciones internas** que dirija el desempeño de los trabajadores al mismo rumbo de las estrategias y planes del holding y unas **relaciones con el entorno** del negocio, que favorezcan la

continuidad, calidad y mejoramiento de las operaciones. Todo esto a través de un departamento que gerencie y canalice las comunicaciones de la organización.

Agenda temática del Departamento de Relaciones Públicas del holding de empresas RODVEN

- Valor agregado del departamento al negocio corporativo.
- Proceso de transformación organizacional.
- Progresos en la política de expansión del negocio.
- Integración comunicación, entretenimiento y sociedad.
- Desarrollo armónico.
- Alineación con objetivos y estrategias del plan de negocios.
- Valores corporativos.
- Desarrollo de vehículos comunicacionales internos.
- Optimización de las comunicaciones externas.

PROCESOS DE RELACIONES PÚBLICAS

1) Investigación y análisis del entorno de negocios:

Objetivo: Diseñar y desarrollar estrategias de investigación y análisis de asuntos fundamentales del entorno que puedan afectar la gestión del departamento, con la finalidad de asegurar una actuación proactiva.

Actividades:

Identificación y análisis de asuntos clave:

- Monitoreo, Análisis, Diseño de estrategias y planes de acción, gerencia de situaciones de crisis.

Mediciones y Sondeos de opinión:

- Ejecución o contratación de estudios para conocer percepciones sobre actuación pública, imagen, etc.

Identidad Corporativa:

- Mantenimiento y resguardo del sistema de identidad corporativa.

2) Comunicaciones y relaciones:

EXTERNAS:

Objetivo: Consolidar y preservar la imagen y prestigio de RODVEN. Apoyar la gestión comercial.

Actividades:

Diseño y elaboración de productos comunicacionales:

1. Medios Impresos (folletos, boletines, revistas, notas de prensa, etc.).
2. Medios Interactivos (internet, extranet, CD-ROM, etc.).
3. Medios Audiovisuales (videos corporativos, noticias para radio y televisión, etc.).
4. Relaciones cara a cara con audiencias clave (clientes, poderes públicos, organizaciones no gubernamentales, etc.).
5. Campañas institucionales externas.
6. Organización de eventos (cobertura y protocolo).

INTERNAS:

Objetivo: Reforzar el conocimiento del holding y consolidar el sentido de pertenencia a través del mercadeo interno de estrategias y planes corporativos con énfasis en la comunicación cara a cara y el adiestramiento de la alta gerencia.

Actividades:

1. Diseño y elaboración de productos comunicacionales (todos los medios) para el público interno.
2. Campañas institucionales internas.
3. Organización de eventos (cobertura y protocolo).

3) Inversión Social

Objetivo: Contribuir a un mejor desarrollo de la gestión del negocio, estableciendo una interacción positiva y enriquecedora con la comunidad mediante programas de desarrollo social.

Actividades:

1. Asesoramiento en el establecimiento de la inversión social:
   - Diagnóstico.
   - Fuentes de financiamiento.
   - Aliados.
2. Acuerdos con entes públicos y privados.
3. Diseño de proyectos de inversión social.
4. Coordinación de cartera de proyectos de inversión social.

Funciones del Departamento de Relaciones Públicas

- Preservación de la imagen y prestigio del holding.
- Apoyo a la gestión comercial.
- Manejo anticipativo del entorno,
- Fortalecimiento del sentido de pertenencia de los empleados y su alineación con los objetivos y estrategias del plan de negocios.
- Respaldo a la integración comunicación, entretenimiento y sociedad.

Objetivo funcional del Departamento de Relaciones Públicas

Apoyar la viabilidad del negocio, a través de la continua mejora de las comunicaciones internas y externas, el mantenimiento de una imagen positiva y el afianzamiento de la identidad corporativa.

Rol del Departamento de Relaciones Públicas

Dirige los procesos de establecimiento de políticas, estándares de ejecución, planificación y evaluación de las estrategias de actuación pública.

Responsabilidades del Departamento de Relaciones Públicas

- **Dirige el desarrollo de:**
  - Conceptualización de políticas y estándares de gestión.
  - Estrategia corporativa de relaciones públicas y plan de implementación de alto nivel.
  - Presupuesto general de relaciones públicas.
  - Recomendaciones de cambios/actualizaciones del posicionamiento corporativo.
  - Recomendaciones sobre la posición de la corporación ante asuntos clave corporativos.
  - Planes de comunicación corporativos.
  - Planes de inversión social vorporativos.
  - Monitoreo de la capacidad para gerenciar crisis.
  - Planes de adiestramiento para su personal gerencial y profesional.
  - Medidas que garanticen la efectividad de los procesos.
  - Comunicación interna de los mensajes de la corporación.

- **Evalúa:**
  - Efectividad general de los procesos.
  - Procesos de gasto.
  - Comunicación de la posición de la corporación ante Asuntos Clave corporativos.

- **Solicita:**
  - Investigación externa de imagen corporativa y posicionamiento.

- **Ejecuta:**
  - Planes de lobbying gubernamental.
  - Relaciones con instituciones clave.
  - Relaciones con los medios de comunicación social.
  - Monitoreo diario de los Asuntos clave.
  - Implementación y seguimiento de programas.
  - Compilación de los planes comunicacionales para las distintas audiencias.

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS

El organigrama es la represenatción de la manera de cómo está distribuida la responsabilidad y la autoridad de las personas que conformarían -en este caso- el modelo de Departamento de Relaciones Públicas diseñado para el holding de empresas RODVEN.

Es un organigrama de tipo funcional, debido a que busca representar de manera muy horizontal la integración de un flujo de responsabilidades en unidades diseñadas especialmente para ello.

De acuerdo con lo expresado por Bartoli (1991) "*el organigrama en sí mismo no es suficiente para estructurar el funcionamiento*" (p. 24), y es por eso que en el presente modelo se establecen las responsabilidades de cada uno de los cargos que en él se especifican, con la finalidad de explicar los métodos de trabajo, procedimientos, soportes, planes, condiciones de trabajo, etc., que según la autora anteriormente citada, son necesarios para conformar el funcionamiento -en este caso- del modelo de Departamento de Relaciones Públicas diseñado para el holding de empresas RODVEN.

A continuación se presenta el organigrama estructurado, acorde a los resultados de la investigación realizada, reflejándose en él la distribución que se consideró más pertinente basada en los requerimientos de la empresa en materia comunicacional.

Organigrama del Departamento de Comunicaciones y Relaciones Públicas

Responsabilidades del DIRECTOR GENERAL DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS por área de desempeño

Comunicaciones:

- Diseña los planes corporativos de la gestión de comunicaciones.
- Diseña la estrategia corporativa y el plan de acción comunicacional de alto nivel institucional.
- Realiza ajustes definitivos de presupuesto de comunicaciones.
- Toma medidas para garantizar la efectividad de los procesos comunicacionales.

Relaciones Públicas:

- Diseña los planes de la gestión de relaciones públicas.
- Diseña la estrategia corporativa y el plan de relaciones de alto nivel institucional.
- Realiza los ajustes definitivos del presupuesto de relaciones públicas.
- Toma medidas para garantizar la efectividad de las relaciones públicas.
- Coordina y ejecuta el lobbying corporativo con el gobierno central.
- Identifica los asuntos clave corporativos.

Inversión Social:

- Diseña los planes de inversión social.
- Realiza ajustes definitivos del presupuesto consolidado de inversión social.
- Toma medidas para garantizar la efectividad de inversión social.
- Coordina la ejecución de las donaciones y liberalidades.

Requerimientos para ocupar el cargo DE DIRECTOR DE COMUNICACIONES Y RELACIONES PÚBLICAS

- Licenciado en Comunicación Social con especialización o maestría en el área de Relaciones Públicas o Comunicaciones Corporativas.
- Sexo: Masculino o Femenino.
- Bilingüe (Español-Inglés).
- 5 años de experiencia en el área de las Relaciones Públicas o Comunicaciones Corporativas.
- Manejo de modernos equipos de computación.
- Proactivo.

Responsabilidades del EJECUTIVO DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS por área de desempeño

Comunicación y Relaciones Públicas:

- Diseña los planes comunicacionales y de relaciones públicas de las empresas asignadas de acuerdo con los objetivos y asuntos clave del holding.
- Colabora con el Director General en el diseño y despliegue de estrategias comunicacionales y de relaciones públicas del holding.
- Coordina y ejecuta los planes comunicacionales y de relaciones públicas.
- Ejecuta las mediciones de efectividad de los procesos comunicacionales del holding.
- Elabora los productos comunicacionales de las empresas que le han sido asignadas.
- Ejecuta el entrenamiento en comunicaciones cara a cara para los voceros de cada una de las empresas que le han sido asignadas.

- Elabora el presupuesto de comunicaciones y relaciones públicas de la empresa que le ha sido asignada.
- Coordina las relaciones de las empresas que le han sido asignadas con los medios de comunicación social y demás audiencias clave.
- Ejecuta las actividades de comunicaciones internas y externas de las empresas que le han sido asignadas.
- Custodia la correcta aplicación de la identidad gráfica en las empresas que le han sido asignadas.
- Monitorea, investiga y analiza asuntos clave de las empresas que le han sido asignadas.

Inversión Social:

- Diseña y ejecuta los planes de inversión social de acuerdo con los planes del Holding y los objetivos de desarrollo regional.
- Elabora el presupuesto de inversión social de las empresas que le han sido asignadas
- Proporciona insumos informativos de las empresas que le han sido asignadas para la elaboración de planes comunicacionales de inversión social.

Requerimientos para ocupar el cargo de EJECUTIVO DE COMUNICACIONES Y RELACIONES PÚBLICAS

- Licenciado en Comunicación Social con especialización o maestría en el área de Relaciones Públicas o Comunicaciones Corporativas.
- Sexo: Masculino o Femenino.
- Bilingüe (Español-Inglés).
- 2 años de experiencia en el área de las Relaciones Públicas o Comunicaciones Corporativas.
- Manejo de modernos equipos de computación.
- Proactivo.

Responsabilidades del ASISTENTE DEL DIRECTOR GENERAL

- Llevar la agenda de actividades del Director General.
- Redacción y tipeo de correspondencias emitidas por el Director General.
- Ordenar la facturación correspondiente a los gastos realizados por las actividades de comunicaciones y relaciones públicas del departamento.
- Llevar el control de las llamadas emitidas y recibidas por el Director General.
- Organizar el archivo personal y de trabajo del Director General.
- Manejo del directorio de todos los relacionados con el departamento.

Requerimientos necesarios para ocupar el cargo de ASISTENTE DEL DIRECTOR GENERAL

- T.S.U. en Publicidad, Mercadeo o cualquier carrera afín.
- Excelente redacción.
- Sexo: Femenino.
- 2 años de experiencia.
- Bilingüe (Español-Inglés).
- Manejo de modernos equipos de computación.
- Proactiva.

Responsabilidades de la SECRETARIA EJECUTIVA

- Llevar la agenda de actividades del ejecutivo.
- Redacción y tipeo de correspondencias emitidas por el ejecutivo.

- Ordenar la facturación correspondiente a los gastos realizados por las actividades de comunicaciones y relaciones públicas de las empresas asignadas al ejecutivo para el que trabaja.
- Llevar el control de las llamadas emitidas y recibidas por el ejecutivo.
- Organizar el archivo personal y de trabajo del ejecutivo.
- Manejo del directorio de todos los relacionados con las empresas asignadas al ejecutivo para el que trabaja.

Requerimientos necesarios para ocupar el cargo de SECRETARIA EJECUTIVA

- T.S.U en Publicidad, Mercadeo, o cualquier carrera afín.
- Excelente redacción.
- Sexo: Femenino.
- 1 año de experiencia.
- Bilingüe (Español-Inglés).
- Manejo de modernos equipos de computación.
- Proactiva.

LINEAMIENTOS DE COMUNICACIONES EXTERNAS DEL HOLDING DE EMPRESAS RODVEN

Las comunicaciones externas del holding de empresas RODVEN estarán dirigidas a difundir los planes, actividades y logros; relaciones con los medios de comunicación social y sus autoridades, periodistas y gerentes; y contactos permanentes con organizaciones y personalidades del ámbito político, jurídico, social, económico, etc., con estricto apego a la ética y los valores de la empresa.

La procura de espacios en los medios de comunicación responderá a la clara necesidad de difusión de mensajes que vayan en pro de la imagen corporativa del holding.

Por esto, las comunicaciones externas de las empresas deben lograr los siguientes objetivos:

- Desplegar las estrategias comunicacionales con la máxima garantía de sacarle el mayor provecho a las oportunidades de información, tomando en cuenta la importancia que puedan tener en un momento específico sobre la base de los resultados de evaluación del entorno.
- Todos los mensajes emitidos por cualquiera de las empresas que conforman el Holding, deben reforzar la misión y realzar sus valores organizacionales.
- Los mensajes deben ser homogéneos y siempre buscar estar acordes con los objetivos del holding.
- El Departamento de Relaciones Públicas del holding está en pleno deber y derecho de actuar como interlocutor de las empresas ante sus audiencias clave.

LINEAMIENTOS DE COMUNICACIONES INTERNAS DEL HOLDING DE EMPRESAS RODVEN

Las comunicaciones internas van dirigidas al personal, que es el público prioritario por excelencia del holding, por lo que éste debe estar informando de todo lo que sucede en la organización antes de que se informe a los públicos externos.

Las comunicaciones internas permiten que todos los esfuerzos que se hagan de manera particular en el holding, se orienten hacia un objetivo común, lo que permitirá reforzar el sentido de pertenencia y compromiso de todos los empleados y a difundir los valores que caracterizan al holding, manteniéndolos informados de los planes y proyectos que se piensan realizar, sobre los cuales tienen la oportunidad de manifestar positiva y abiertamente su inquietudes en un clima de madurez y respeto que reforzará la participación de los empleados en la gestión de la organización.

Por estas razones se realizarán comunicaciones internas fluidas, raras oportunas e interactivas, utilizando los medios más idóneos con el fin de respetar las diferencias individuales del publico interno.

La información debe ser atractiva e interesante, para que cumpla su principal objetivo que es captar la atención del personal, siendo formativa, más que informativa y siempre respetándolos en todo momento.

En el proceso de comunicación interna se hará principalmente énfasis en la comunicación cara a cara, por su gran efectividad y se convertirá a las comunicaciones internas en el principal medio para la aceptación de la visión y los valores que conforman la cultura del holding, para llegar a un cambio de actitud del publico interno.

Por esto, las comunicaciones internas de las empresas deben lograr los siguientes objetivos:

- Difundir la misión y la visión del holding para dar sentido de orientación al empleado.
- Profundizar el conocimiento del negocio, para que el trabajador pueda entender mejor cuál es la gestión del holding y dónde está su valor agregado en esta gestión.
- Promover la participación activa y entusiasta del empleado en el holding.
- Ampliar la visión del mundo del empleado, darle información de contexto para entender las fuerzas de cambio, el entorno y el mercado, de manera que comprenda la razón de ser de los cambios que la corporación acomete para adecuarse a nuevas realidades.
- Difundir, aclarar y modelar los valores corporativos para que el empleado entienda qué se espera de él, cuáles son las conductas valoradas, cuáles las rechazadas, de manera de hacer más justa la relación con la empresa.

CONCLUSIONES

Y

RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Indudablemente, el establecimiento de un departamento que gerencie las comunicaciones del holding de empresas RODVEN es sumamente necesario y de gran importancia para asegurar el éxito de las empresas que conforman dicha organización.

Esta necesidad es el reflejo de los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado a una muestra de los empleados del holding, que revela que tanto la comunicación interna como la comunicación externa en la organización es muy deficiente, la identidad de las empresas no está claramente definida, al igual que las políticas comunicacionales utilizadas para la transmisión de los mensajes emitidos por ella y carece de flexibilidad para adaptarse a los cambios inmediatos que exige el mundo actual.

Igualmente se pudo conocer que la identidad de la organización, es decir, su misión, visión y valores, no están claramente establecidos y sólo son del conocimiento de los dueños, pues los altos ejecutivos creen conocerlos y los definen según su experiencia dentro de la empresa y el resto de los empleados no los conoce. Por esto se redactó la carta de identidad de RODVEN, de acuerdo con lo expresado por los dueños, las opiniones más acertadas de los empleados y las conclusiones de las observaciones realizadas sobre el desenvolvimiento de la empresa.

Para cubrir las necesidades comunicacionales halladas dentro de la organización, se procedió a diseñar un modelo de Departamento de Relaciones Públicas que se encargará de manejar la imagen de todas las empresas que conforman el holding de empresas RODVEN, el cual tendrá diferentes ejecutivos a cargo del manejo de las comunicaciones de cada una de las empresas por separado, pero bajo los mismos lineamientos establecidos de acuerdo a las características de RODVEN y con el objetivo fundamental de afianzar la identidad del holding.

RECOMENDACIONES

Con base en todo lo realizado para lograr el presente Trabajo Especial de Grado es preciso establecer las siguientes recomendaciones para futuras investigaciones de este tipo:

- Tomar en cuenta desde el comienzo las normas metodológicas establecidas para la realización de esta clase de investigación y ponerlas en práctica en todo momento.
- Elaborar con tiempo suficiente la agenda de entrevistas para la aplicación de los instrumentos a través de los cuales se van a realizar las encuestas.
- Establecer contactos estratégicos con las personas clave en la empresa sobre la que se desea trabajar.
- Familiarizarse con la organización (hacer visitas, reuniones, informar al personal sobre la investigación a realizar, etc.) antes de realizar el estudio, para favorecer el clima de trabajo y crear un buen rapport entre el investigador y los sujetos del estudio.
- Realizar jornadas dentro del holding de Empresas RODVEN con la finalidad de difundir los resultados de esta investigación e inculcar en el personal que pertenece a la organización la carta de identidad que caracteriza a la empresa.
- Formular proyectos para la adaptación del modelo propuesto en este trabajo a otras empresas de comunicación y entretenimiento.

Aplicar un estudio de factibilidad económico-financiero con la finalidad de implantar el modelo de departamento propuesto en el presente trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BÁEZ, Laura; GUISANDE, Jimena e IBARRA, Lisette (1997). **Proyectos de Relaciones Públicas**. Caracas: Inédito.

BARQUERO, José (1994). **Manual de Relaciones Públicas Empresariales**. Barcelona: Editorial Gestión 2000.

BARTOLI, Annie (1991). **Comunicación y Organización: la organización comunicante y la comunicación organizada**. Barcelona: Ediciones Paidós.

BORDELEAU, Y. y colaboradores (1987). **Modelos de investigación para el desarrollo de recursos humanos**. México: Editorial Trillas.

BRETH, Robert (1974). **Las comunicaciones en la dirección de empresas**. Massachusets: Fondo Educativo Interamericano.

CERDA, H. (1991). **Los elementos de la investigación**. Santa Fe de Bogotá: Editorial El Buho.

CIRIGLIANO, Gustavo (1976). **Manual de Relaciones Públicas Empresariales**. Buenos Aires: Editorial Humanitas.

CHAVES, Norberto (1990). **La Imagen Corporativa**. Barcelona: Editorial Gustavo Gilli.

CHIAVENATO, Idalberto (1996). Introducción a la Teoría general de la Administración. Bogotá: Editorial Mc. Graw Hill.

DE GREENE, Kenyon (1989). **La Organización Adaptable: anticipación y manejo de la crisis**. México: Editorial Trillas.

DENINSON, P. (1991). **Cultura Corporativa y Productividad Organizacional**. Santa Fe de Bogotá: Legis Editores.

DRUCKER, Peter (1978). **La Gerencia de Empresas**. Barcelona: Editorial Sudamericana.

FRANCÉS, Antonio (1992). **La Corporación en cuatro dimensiones**. Caracas: Ediciones IESA.

FRED, David (1994). **La Gerencia Estratégica**. Santa Fe de Bogotá: Legis Editores.

GARBETT, Thomas. (1991). **Imagen Corporativa: como crearla y proyectarla**. Santa Fe de Bogotá: Fondo Editorial Legis.

Gerencia Corporativa de Asuntos Públicos de Petróleos de Venezuela. (1993). **Estrategia y acción de la comunicación institucional: de Relaciones Públicas a Asuntos Públicos**. Caracas: Petróleos de Venezuela.

GLODHABER, Gerald (1984). **Comunicación Organizacional**. México: Editorial Diana.

HALL, Richard (1983). **Organizaciones: estructura y proceso**. Madrid: Editorial Prentice Hall.

KOTLER, Phillip (1989). **Mercadotecnia**. México: Editorial Prentice Hall.

LUTHER, William (1995). **El plan de Mercadeo**. Barcelona: Grupo Editorial Norma.

LLANO, Serafina (1996). Comunicación organizacional en México, características y perspectivas. En: **Revista Razón y palabra, Nº 4**, Año 1. http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/mes4/mes4.htm.

MARGULIES, Newton (1974). **Desarrollo Organizacional**. México: Editorial Diana.

MCLUHAN, Marshal (1990). **La aldea global: transformaciones en la vida y los medios de comunicación mundiales en el siglo XXI**. Barcelona: Editorial Gedisa.

MERCHÁN, Juan (1979). **Manual de Teorías y Técnicas Magistrales de Relaciones Públicas**. Caracas: Instituto Universitario de Relaciones Públicas.

MORRIS, Daniel y BRANDON, Joel (1994). **Reingeniería. Cómo aplicarla con éxito en los negocios**. Santa Fe de Bogotá: Editorial Mc Graw Hill.

PIZZOLANTE, Italo (1993). **Ingeniería de la Imagen**. Caracas: Colección Ayakúa Nº4 de la UCAB.

RAMÍREZ, Tulio (1995). **Cómo hacer un proyecto de investigación**. Caracas: Editorial Carhel.

RAMOS, Carlos (1991). **La Comunicación: un punto de vista organizacional**. México: Editorial Trillas.

REGOUBY, Christian (1989). **La Comunicación Global**. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

ROBBINS, Stephen (1993). **Comportamiento Organizacional**. USA: Editorial Prentice Hall.

RÖMER, Max (1994). **Comunicación Global: el reto gerencial**. Caracas: Colección Ayakúa Nº7 de la UCAB.

SÁNCHEZ G., Salvador R. (1996). El trabajo del comunicador organizacional. En: **Revista Razón y palabra, Nº 4**, Año 1. http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/mes4/mes4.htm.

TEJADA PALACIOS, Luis (1992). **Un marco teórico y metodológico para la Identidad Conceptual de las Organizaciones**. Madrid: Imagen Global S.L.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1990). **Manual de Trabajos de Grado de maestría y Tesis Doctorales**. Caracas: Vicerrectorado de Investigación y Postgrado.

VENTURA, José Clemente (1983). **Material preparado para el curso de diseño de instrumentos**. Caracas: Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Programa de Postgrado.

VILLALBA, Jorge (1992). Gerencia de Asuntos Claves: herramienta básica para las relaciones públicas. En: **Revista Temas de Comunicación Nº3,** de Diciembre, Universidad Católica Andrés Bello. p.p. 73-82.

WEIL, Pascale (1990). **La comunicación global: comunicación institucional y de gestión**. Barcelona: Ediciones Paidós.

ANEXOS

ANEXO A

DIAGNÓSTICO DE LA SALUD COMUNICACIONAL DEL HOLDING DE EMPRESAS RODVEN

Diagnóstico de la Salud Comunicacional

INVERSIONES RODVEN C.A.

FM center

Big Show Productions s.a.

disco center

Diagnóstico de la Salud Comunicacional del Holding de empresas RODVEN (*)

***Este instrumento está diseñado para proveer información importante acerca del Holding de empresas RODVEN, donde laboras actualmente. Responde con la mayor sinceridad posible.**

*** En el interior (parte II) encontrarás 20 pares de razones relacionadas con la percepción que tienen las personas sobre la realidad organizativa y la cultura corporativa.**

*** Asigna un (1) punto a cada respuesta de la Columna "A"y dos (2) puntos a la Columna "B". Basa la asignación de puntos a tu juicio sobre cada alternativa, según la respuesta proporcionada. Indica el puntaje obtenido en cada caso y su totalidad.**

*** Gracias por tu colaboración.**

PUNTAJE TOTAL: _____

* Adaptado de Félix Coogan (1989), según modelo propuesto en el Censo-Taller "Planificación Estratégica y Desarrollo Organizacional". Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.

PARTE I: *Selección*

Instrucciones:

Encierre en un círculo la opción correspondiente al planteamiento seleccionado por Ud. en cada item.

Puntaje	ITEM	COLUMNA "A"	COLUMNA "B"
	1	**A)** Existe poca iniciativa personal hacia el logro de objetivos organizacionales, porque no se comparten.	**B)** Los objetivos de la organización son ampliamente compartidos.
	2	**A)** El control de las decisiones está centralizado en los altos niveles jerárquicos.	**B)** Las decisiones obedecen a un nivel jerárquico y otros factores: competencia, responsabilidad, manejo de información, etc...
	3	**A)** La posición de jefes en la organización les otorga la autoridad para dirigir sus actividades de trabajo, ordenando cómo hacer las cosas.	**B)** El liderazgo es flexible, variando de estilo y de persona, conforme a las necesidades de las diferentes situaciones
	4	**A)** Los jefes controlan con rigor las comunicaciones externas.	**B)** Hay un alto grado de confianza en las personas y un sentimiento general de libertad comunicacional externa.
	5	**A)** La estructura y funcionamiento de la organización se apegan a las tradiciones.	**B)** La estructura y funcionamiento de la organización tiene un alto grado de innovación.

	6	**A)** Las innovaciones las controlan algunas personas que centralizan las decisiones.	**B)** La organización se adapta de una manera flexible a las oportunidades y cambios externos porque se está vigilante y procurando anticiparse al futuro.
	7	**A)** No se informa oportunamente al personal de las decisiones tomadas en la empresa: procedimientos, funciones, cambios relevantes, etc...	**B)** Se informa oportunamente a las personas acerca de las decisiones de la organización.
	8	**A)** La comunicación interna es poco fluída, se oculta información o se suprime en los niveles más bajos.	**B)** La comunicación interna es efectiva, es administrada de forma directa y abierta.
	9	**A)** Se evita la retroinformación	**B)** Es común que la gente se reuna para realizar críticas conjuntas de desempeño y resultados.
	10	**A)** Los organigramas y señales de status son más importantes que la solución de problemas. El inconformismo no es bién visto ni se acepta.	**B)** Se trabaja sin preocupación del status ocupacional. Se acepta el inconformismo como algo que puede ser útil y saludable.
	11	**A)** Las necesidades y sentimientos personales se consideran aspectos irrelevantes, no compatibles con la dinámica de la empresa.	**B)** Las necesidades y los sentimientos del personal se toman en consideración para el diagnóstico y solución de problemas organizacionales.

	12	**A)** Los individuos están en rivalidad, son celosos de su área de responsabilidad.	**B)** La colaboración es espontánea y se acepta de buen agrado.
	13	**A)** Buscar o aceptar ayuda a nivel inter-gerencial, inter-departamental o entre simples compañeros de labor se considera como signo de debilidad.	**B)** Las personas buscan y reciben ayuda, independientemente del nivel o cargo ocupacional en la empresa.
	14	**A)** Las relaciones entre el personal están contaminadas por falsas apariencias.	**B)** Las relaciones entre el personal son leales.
	15	**A)** Cuando hay crisis o dificultades las personas se retraen o se culpan unas a otras.	**B)** Cuando hay crisis las personas se reúnen para trabajar conjuntamente.
	16	**A)** Las personas se sienten estancadas y aburridas, no experimentan sentido de pertenencia.	**B)** Las personas se sienten "unidas" y con un claro horizonte laboral como miembros activos de la misma
	17	**A)** Las personas experimentan sentimientos de orfandad institucional u organizacional.	**B)** Las personas se sienten miembros de una gran familia organizacional.
	18	**A)** Las personas se sienten prisioneras en sus cargos o funciones.	**B)** Las personas se sienten comprometidas, con elevada motivación hacia su trabajo.

	19	**A)** El trabajo no es importante y por ello el desempeño es apagado. No hay entusiasmo al respecto.	**B)** El trabajo se considera como algo importante y agradable. Hay entusiasmo en el ambiente laboral.
	20	**A)** Las personas sufren en silencio las frustraciones que sienten: "yo nada puedo hacer, que ellos salven el barco".	**B)** Las frustraciones son un estímulo para la acción y el perfeccionamiento de las cosas: " es mi responsabilidad o la nuestra salvar el barco de todos".

PARTE II: Preguntas Libres.

Instrucciones:

A continuación encontrarás un conjunto de seis (06) preguntas relacionadas con las características atributivas de la organización y que resultan expresión de su identidad como empresa. Responde cada planteamiento en el espacio indicado para ello.

1.- **¿Te identificas con el Holding de empresas RODVEN?**

_____

_____

_____

_____

2.- **¿Qué significa para ti, en lo personal y en lo profesional, pertenecer a esta organización?**

_____

_____

_____

_____

3.- **¿Conoces cuáles son las empresas que conforman el Holding ? Nómbralas.**

_____

_____

_____

_____

4.- ¿Conoces (sabes o has leído) sobre la existencia de la Misión, Visión y valores de la Organización?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

5.- ¿Consideras necesaria la creación de un departamento de Relaciones Públicas que maneje la imagen de las empresas que conforman el Holding?

_____

_____

_____

_____

6.- De ser afirmativa tu respuesta anterior explica brevemente ¿cómo lo estructurarías y cuáles serían sus funciones fundamentales?

_____

_____

_____

_____

_____

PARTE III: Datos personales y laborales del entrevistado.
Instrucciones:

Suministra los datos requeridos en el espacio correspondiente.

1.- ***APELLIDOS:*** _____

NOMBRES: _____

2.- ***CARGO ACTUAL:*** _____

3.- ***AÑOS DE SERVICIO EN LA EMPRESA:*** _____

4.- ***ASCENSOS LABORALES: SI_____ NO _____ ESPECIFIQUE.***

_____

_____

_____

5.- ***¿QUÉ TE MOTIVÓ A ENTRAR A TRABAJAR EN LAS EMPRESAS?***

_____

_____

_____

6.- ***EXPLICA LAS RAZONES QUE TE INDUCEN A PERMANECER EN LA EMPRESA.***

_____

_____

_____