



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

TÍTULO:

**EL MANEJO DE LAS RELACIONES PÚBLICAS EN LA EP-EMAPAR Y SU
INCIDENCIA EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL, NOVIEMBRE 2011
ABRIL 2012**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADAS EN CIENCIAS DE
LAS COMUNICACION SOCIAL**

AUTORAS:

Verónica Elizabeth Merizalde Salas

Jessica Paola Rios Cujilema

TUTOR:

Lic. Julio Bravo Mancero

RIOBAMBA – ECUADOR



INFORME DEL TUTOR

En mi calidad de tutor de la tesis, cuyo título es: **“EL MANEJO DE LAS RELACIONES PÚBLICAS EN LA EP-EMAPAR Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL, NOVIEMBRE 2011 ABRIL 2012”**, y luego de haber revisado el desarrollo de la Investigación elaborada por las Señoritas Verónica Elizabeth Merizalde Salas y Jessica Paola Ríos Cujilema, tengo a bien informar que el trabajo indicado, cumple con los requisitos exigidos para que pueda ser expuesta al público, luego de ser evaluada por el Tribunal designado por la Comisión.

Riobamba; 2013

Lic. Julio Bravo Mancero

TUTOR



CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

CALIFICACIÓN DEL TRABAJO ESCRITO DE GRADO
Nombres y Firmas del Presidente y Miembros del Tribunal:

Presidente

Firma

Miembro 1

Firma

Miembro 2

Firma

NOTA: _____

(SOBRE 10 DIEZ)



DERECHOS DE AUTOR

Nosotras , Verónica Elizabeth Merizalde Salas y Jessica Paola Ríos Cujilema, somos responsables de las ideas, doctrinas, resultados y propuestas expuestas en el presente trabajo de investigación, y, los derechos de autoría pertenecen a la Universidad Nacional de Chimborazo.

Veronica Merizalde Salas

Jessica Ríos

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a Dios que él me ha dado la fuerza y la fortaleza necesaria, a mis padres que en todo momento me han brindado su apoyo, su amor y su confianza para poder culminar mi meta, mis hermanas y mis dos sobrinos Anahy y Steven que no me han dejado sola e incondicionalmente han estado junto a mí en toda mi vida estudiantil, gracias por tomarme de la mano, ayudarme y guiarme para cumplir esta meta que anhelo, gracias también por el apoyo del Ing. Víctor Méndez y de un ángel que dios me envió, ahora me atrevo a decir que gracias a todos ellos cumpla una meta importante en mi vida.

Jessica Paola Ríos Cujilema

DEDICATORIA

Agradezco a Dios por cada minuto de mi vida, por permitirme culminar un objetivo pero especialmente agradezco a mis padres y hermano a esos luchadores que me educaron con el ejemplo de perseverancia, fortaleza, valentía y sobre todo respeto. También agradezco a mi esposo que me permitió volar alto para alcanzar este sueño y así poder caminar juntos de la mano de nuestra bella hija cumpliendo más objetivos como la linda familia que somos, en el cual se verá reflejado los valores inculcados por nuestros padres que hicieron un gran sacrificio al darnos lo más importante para el resto de nuestras vidas que es el estudio.

Verónica Elizabeth Merizalde Salas

AGRADECIMIENTO

Los resultados de este proyecto, están dedicados a todas aquellas personas que, de alguna forma, son parte de su culminación. Nuestros más sinceros agradecimientos están dirigidos hacia

La Empresa Pública Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba, EP-EMAPAR, quien con su ayuda desinteresada, nos brindó información relevante, próxima, pero muy cercana a la realidad de las necesidades.

De manera especial al Lic. Julio Bravo Mancero que con su paciència y perseverancia nos guio en nuestro trabajo para el éxito de nuestro proyecto. A nuestras familias por siempre brindarnos su apoyo.

Gracias por todo

Verónica Merizalde Salas y Jessica Ríos

INDICE GENERAL

	Pág
CONTENIDOS	
PORTADA.....	i
INFORME DEL TUTOR.....	ii
CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iii
DERECHOS DE AUTOR.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiv
RESUMEN	xv
SUMARY	xvi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
1. MARCO REFERENCIAL.....	3
1.1. Planteamiento de Problema	3
1.2. Formulación de Problema	4
1.3. Objetivos	4
1.3.1. Objetivo General	4
1.3.2. Objetivos Específicos	4
1.4. Justificación e Importancia del Problema	5
CAPÍTULO II.....	7
2. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Fundamentación teórica	7
2.1.1. Empresas Publica municipal de agua potable y alcantarillado Riobamba EP- EMAPAR Datos	11

2.1.1.1. Datos Generales de la EM-EMAPAR	11
2.1.1.2. Misión	13
2.1.1.3. Visión	13
2.1.1.4. Objetivos	14
2.1.1.5. Valores Institucionales.....	14
2.1.1.6. Organigrama Estructural	15
2.2. LAS RELACIONES PÚBLICAS	16
2.2.1. Perspectiva General	16
2.2.1.1. Definición de las Relaciones Públicas	17
2.2.1.2. Evolución del Concepto de Relaciones Públicas.....	18
2.2.1.3. Importancia de las Relaciones Públicas	19
2.2.1.4. Objetivo de las Relaciones Públicas	21
2.2.1.5. Función de las Relaciones Públicas	22
2.2.1.6. Antecedes Históricos de las Relaciones Públicas	22
2.2.1.7. Los Públicos en las Relaciones Públicas	32
2.2.1.7.1. Públicos Internos	35
2.2.1.7.2. Objetivos Públicos Internos	39
2.2.1.7.3. Públicos Externos	39
2.2.1.7.4. Objetivos públicos Externos	42
2.3. DESARROLLO INSTITUCIONAL.....	43
2.3.1. Perspectiva General del Desarrollo Institucional	43
2.3.2. Definición DE Desarrollo Institucional	44
2.3.3. Importancia y Necesidad del Desarrollo Institucional	45
2.3.4. Antecedentes Históricos	46
2.3.5. Objetivo del Desarrollo Institucional	47
2.3.6. Características de Desarrollo Institucional	48
2.3.7. Comportamiento institucional	49
2.3.7.1. las variables dependientes	50
2.3.7.2. Fundamentos del desarrollo institucional	51
2.3.8. Etapas del Proceso del desarrollo Institucional	52

2.3.9. Trabajo en Equipo	53
2.3.10. Fases del Desarrollo Institucional	54
2.3.10.1. Entrada o ingreso	54
2.3.10.1.2. Estrategias del Desarrollo Institucional.....	57
2.3.10.3. Modelos del Desarrollo Institucional	57
2.3.10.4. Técnicas del Desarrollo Institucional	62
2.3.11. Calidad De Vida	63
2.3.12. Círculos De Calidad.....	65
2.4. HIPÓTESIS	68
2.5. VARIABLES	68
2.5.1. Variable independiente.....	68
2.5.2. Variable dependiente.....	68
2.5.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	69
CAPÍTULO III	71
3.1. MARCO METODOLÓGICO	71
3.1.1. Métodos Inductivo	71
3.2. Tipos de investigación.....	71
3.3. Diseño de investigación.....	71
3.4. Población y muestra	71
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	72
3.5.1. Técnicas	72
3.5.2. Instrumentos.....	72
3.6. Técnicas de procedimientos e interpretación de datos	72
3.6.1. Técnicas Estadísticas	72
3.6.2. Técnicas Lógicas	73
3.7. Tabulación de encuestas	74
3.7.1. Procesamiento y Discusión de resultados	82
3.8. Comprobación de la Hipótesis.....	83
CAPÍTULO IV	87

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87
4.1. Conclusiones	87
4.2. Recomendaciones.....	88
CAPÍTULO V	89
5. PROPUESTA	89
5.1. Diagnóstico estratégico	89
5.2. Hipótesis.....	90
5.3. Marco teórico	90
5.4 FODA de la EP-EMAPAR.....	93
5.5. Árbol De Problema	94
5.6. Matriz de problemas	95
5.7. Direccionamiento Estratégico.....	96
5.8. Objetivos Estratégicos	97
5.8.1. Objetivo General	97
5.8.2. Objetivos Específicos	97
5.9. Portafolio de Intervención.....	98
5.10. Políticas para el manejo de la comunicación interna y externa de la EP- EMAPAR	99
5.11. Control y Monitoreo	100
BIBLIOGRAFÍA	101
WEBGRAFÍA.....	102
ANEXOS	103

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadros N° 1.- Mapa de ubicación de la empresa EP-EMAPAR	13
Cuadros N° 2.- Valores Institucionales	14
Cuadros N° 3.- Organigrama Estructural	15
Cuadros N° 4.- Clasificación de los públicos	35
Cuadros N° 5.- área de trabajo a la que pertenece	73
Cuadros N° 6.- Ambiente laboral en la EP-EMAPAR	74
Cuadros N° 7.- Desempeño del Departamento de Fortalecimiento Institucional ..	75
Cuadros N° 8.- Comunicación Interna de la Empresa	76
Cuadros N° 9.- Relaciones públicas y Comunicación Interna	77
Cuadros N° 10.- Conocimiento sobre el beneficio del departamento de fortalecimiento institucional	78
Cuadros N° 11.- Información sobre los proyectos	79
Cuadros N° 12.- Capacitaciones ejecutados en el EP- EMAPAR	80
Cuadros N° 13.- Procesamiento y discusión de resultados	81
Cuadros N° 14.- Datos observados	83
Cuadros N° 15.- Datos esperados	84
Cuadros N° 16.- Resultados	85
Cuadros N° 17.- FODA EP-EMAPAR	92
Cuadros N° 18.- Árbol de problemas	93
Cuadros N° 19.- Matriz de problemas	94
Cuadros N° 20.- Direccionamiento estratégico.....	95
Cuadros N° 21.- Misión -Visión	96
Cuadros N° 22.- Portafolio de intervenciones	97

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	PÁG
Gráfico N° 1.- Trabajo al que pertenece	73
Gráfico N° 2.- Ambiente laboral.....	74
Gráfico N° 3.- Conocimiento sobre el trabajo	75
Gráfico N° 6.- Trabajo y comunicación interna	76
Gráfico N°4.- Las relaciones Públicas en la empresa	77
Gráfico N° 5.- Conocimiento del Beneficio de Desarrollo Institucional	78
Gráfico N° 6.- Información de los proyectos	79
Gráfico N° 7.- Aplicación de Programas de aplicación	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1.- Personal	71
-----------------------------	----

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos N° 1.- EP-EMAPAR	103
Anexos N° 2.- Edificio Administrativo	103
Anexos N° 3.- Gerente general	104
Anexos N° 4.- Secretaria Gerencia	104
Anexos N° 5.- Departamento Recursos humanos	105
Anexos N° 6.- Edificio Dirección técnica-ingeniería-fortalecimiento institucional	105
Anexos N° 7.- Departamento fortalecimiento institucional	106
Anexos N°8.- Edificio Dirección comercial comunicación social	106
Anexos N° 9.- Departamento comunicación social	107
Anexos N° 10.- Servicio al cliente	108
Anexos N° 11.- Empleados	110
Anexos N° 12.- Trabajadores	110
Anexos N° 13.- Tabla del Ji cuadrado	111

RESUMEN

El tema de investigación El Manejo de las Relaciones Publicas en la EP-EMAPAR y su Incidencia en el Desarrollo Institucional Abril 2011 Noviembre 2012, se describe por una de las principales debilidades que tiene actualmente la empresa, que es la ausencia de una política de Relaciones Públicas y Comunicación que; por un lado, permita alinear el discurso de la empresa a sus objetivos de negocio y; por el otro, establecer los vínculos necesarios con sus audiencias claves para asegurar su viabilidad en un entorno cada vez más dinámico y complejo; el objetivo general de este trabajo fue ¿Determinar el manejo de las Relaciones Públicas en la EP-EMAPAR y su incidencia en el desarrollo Institucional de la empresa?, este documento busca realizar un diagnóstico de la situación actual. La importancia de la comunicación interna dentro de la institución que desempeña un rol esencial, puesto que es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la institución e influyen en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos. Frente a ello, la comunicación se torna en uno de los elementos claves dentro de la EP-EMAPAR, porque nos permitirá mantener un diálogo entre iguales y llegar con un mensaje claro, ante lo trabajaremos dentro de sus herramientas para que nos permitan ejecutar nuestros objetivos.

La metodología empleada fue el método deductivo que permitió establecer hechos particulares que fueron descritos, mediante la aplicación de encuestas al personal que labora en la EP-EMAPAR, para conocer su sentir sobre las relaciones publicas y la comunicación interna, los resultados fueron satisfactorios, porque permitieron comprobar la hipótesis y exponer las conclusiones y recomendaciones.

SUMMARY

The research topic **“The Management of Public Relations in EP-EMAPAR and its Impact on Institutional Development April 2011 November 2012”**, is described by one of the major weaknesses that currently the company, which is the absence of a Foreign Policy Public Relations and Communication, on one hand, allow speech align the company to its business objectives and, on the other, make the necessary links with their key audiences to ensure its viability in an increasingly dynamic and complex, the general objective of this work was Determine the management of Public Relations at the EP-EMAPAR and Institutional development impact of the company?, is paper seeks to diagnose the current situation. The importance of internal communication within the institution that plays an essential role, since it is a set of techniques and activities to facilitate and expedite the flow of messages between the members of the institution and influence the opinions, attitudes and conducts internal audiences. Against this, communication becomes one of the key elements within the EP-EMAPAR, because we will maintain a dialogue between equals and come with a clear message to what will work within their tools to enable us to execute our goals.

The methodology used was the deductive method could establish particular facts were described, through the application of surveys to staff working in the EP-EMAPAR, for their thoughts on public relations and internal communication, the results were satisfactory, because possible to test the hypothesis and present the conclusions and recommendations.

INTRODUCCIÓN

La Empresa Pública Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba (EP-EMAPAR) nace de la necesidad de generar una prestación de servicios públicos de agua potable y alcantarillado, para preservar la salud de los habitantes y obtener una rentabilidad social en sus inversiones, así como a contribuir al mantenimiento y control de las fuentes hídricas aprovechables del cantón Riobamba, e integrar los proyectos dentro de los programas de saneamiento ambiental.

Para cumplir con su objetivo, la empresa se encargará entre otros aspectos, de la importancia de las relaciones públicas y la comunicación interna, su influencia social y su papel en el futuro organizacional, así como sus lazos íntimos con su estructura y formación, para preservar su imagen frente al mercado en el cual interactúan.

El ejercicio de las Relaciones Públicas permite crear una buena imagen externa de la empresa y promover un buen ambiente dentro de la misma. Ante la necesidad del desarrollo de estas, es que se decidió realizar esta tesis, destacando principalmente en ella el papel que las Relaciones Públicas y la comunicación interna.

El proceso investigativo está conformado de la siguiente forma. En el capítulo I: el marco referencial, se expone el problema general explicando las causas y efectos que permitieron que este tema sea ejecutable, se describen las circunstancias en que ocurren los hechos, se formula la solución al mismo, se describen los objetivos generales y específicos, se menciona la importancia y su justificación.

En el segundo capítulo, se describe la fundamentación teórica que orienta el desarrollo del marco teórico, las teorías científicas, conceptos y definiciones, se describe la estructura orgánica y administrativa de la (EP-EMAPAR), y se analizan los referentes de las dos variables en estudio, realizando un análisis profundo de lo que son las Relaciones Pública, la importancia objetivos, públicos, desarrollo institucional que fundamental el trabajo y la comunicación interna.

El tercer capítulo se refiere el marco metodológico, tipo de investigación, que método se utilizó, la población en estudio, las técnicas utilizadas para recolectar los datos y las técnicas para el procesamiento de los mismos.

En el cuarto capítulo se exponen los resultados del proceso investigativo, por medio de tablas, gráficos y su respectivo análisis, culminando en la comprobación de la hipótesis.

El quinto es quizá uno de los más importantes porque presenta la propuesta con la que aporta el investigador para solucionar el problema en estudio.

CAPÍTULO I

1. MARCO REFERENCIAL

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La aplicación de las Relaciones Públicas dentro de una empresa, debe determinarse a partir de dos grandes campos, los cuales están marcados por los públicos hacia los cuales dirigen su acción.

Podemos establecer:

- a. **Relaciones Públicas Externas.** cuando su acción esta dirigida a: Directorio, los usuarios, los proveedores, la comunidad y los medios masivos de comunicación.
- b. **Relaciones Públicas Internas.** cuando su acción está dirigida al propio personal de la empresa.

Se denomina así a todas aquellas políticas que se realizan dentro de la empresa y que tienen por objeto lograr una relación armoniosa entre los integrantes que la conforman. Estas políticas se basan principalmente en el respeto de la persona, buscando satisfacer sus necesidades principales en base a una mejor comunicación entre los diferentes niveles. Se trata de la implementación de medidas tendientes a lograr una mayor satisfacción de los servidores, así como la constante atención a los mismos por parte de los directivos.

Se busca con esto que el público que recibe estos beneficios demuestren un mayor sentido de cooperación hacia la empresa, lo que redundara en un mayor rendimiento y en la participación de todos en la superación de la misma.

Para cumplir con estos postulados, es necesario que los directivos de la empresa conozcan las necesidades de sus empleados y trabajadores, las que pueden clasificar dentro de las que se llama necesidades básicas del individuo: Sentido de Pertenencia, productividad y eficiencia.

En la EP-EMAPAR las Relaciones Públicas no están correctamente aplicadas, puesto que no existe la estructura orgánica ni el personal profesional a cargo de esta gestión y por lo tanto se ve afectada la imagen institucional.

En el Informe de Gestión Empresarial EP-EMAPAR, elaborado por el consultor Gerardo Nicola Garcés, respecto al Clima Organizacional de la Empresa, indica que los niveles de satisfacción de los funcionarios en la dimensión de relaciones interpersonales, la variable compromiso y apoyo de los coordinadores es bastante baja, así como debilidades derivadas de la falta de cohesión de grupos de trabajo a lo interno, situación que se refleja en las dudas del porvenir de la Empresa.

El indicador de satisfacción, pone en evidencia lo que hemos venido reiterando como la ausencia de una estrategia de comunicación. Por otro lado la estructura refleja la ausencia de un control de los procesos, que apoye en la supervisión del personal. En conclusión, y luego del ejercicio de observación efectuado por las investigadoras, el clima organizacional de la Empresa no es óptimo

Con este documento queremos aportar en la definición de posibles alternativas que permitan superar este hecho.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo incide el manejo de las Relaciones Públicas en la EP-EMAPAR en el desarrollo institucional, Noviembre 2011 - Abril 2012?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. GENERAL

Determinar el manejo de las Relaciones Públicas en la EP-EMAPAR y su incidencia en el desarrollo institucional Noviembre 2011- Abril 2012

1.3.2. ESPECÍFICOS

- Identificar la aplicación de las Relaciones Públicas en la EP EMAPAR y su incidencia en la falta del sentido de pertenencia del servidor hacia la empresa.

- Establecer la aplicación de las Relaciones Públicas en la EP EMAPAR y la afectación en la productividad de los servidores.
- Proponer un Plan de Comunicación para mejorar la comunicación interna de la EP-EMAPAR.

1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA

La EP-EMAPAR se encarga entre otros aspectos, del desarrollo, operación y mantenimiento de los sistemas para producción, distribución y comercialización de agua potable, la recolección de aguas lluvias y la conducción y tratamiento de aguas servidas.

Se ha determinado que una de las principales debilidades que tiene actualmente la empresa, es la ausencia de una Política de Relaciones Públicas y Comunicación que; por un lado, permita alinear el discurso de la empresa a sus objetivos de negocio y; por el otro, establecer los vínculos necesarios con sus audiencias claves para asegurar su viabilidad en un entorno cada vez más dinámico y complejo.

Al tiempo que permita construir escenarios de planificación y desarrollo de los procesos de relaciones y comunicación, para disponer de una agenda comunicacional de la empresa, tanto interna como externa; el mix de medios; los mensajes, contenido, contexto y alcance; los voceros adecuados para atender las demandas de información o generar éstas; y, los lineamientos para el desarrollo de las acciones previstas.

Las Relaciones Públicas constituyen la mejor manera de generar acuerdos duraderos estables y planificados que permitan el mutuo beneficio de ambas partes y logren que el trabajo se realice en armonía y con un máximo rendimiento de empleados y trabajadores y se logre un conjunto de acciones de comunicación estratégica coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, que tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo de los mismos en acciones presentes y futuras.

El presente trabajo pretende entonces dar lineamientos en los cuales puede basarse un comunicador social para poder establecer alternativas que permitan poder definir la política de Relaciones Públicas y Comunicación para lograr una identificación universal a través del uso más adecuado, oportuno y razonable de los diferentes canales, medios y herramientas de comunicación.

Todo este esfuerzo se realizará para crear la rutina de una necesaria estabilidad laboral, para generar autoestima y sentido de pertenencia y en consecuencia, para alcanzar los índices de rentabilidad propuestas en los objetivos de la empresa.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Cuando una empresa o institución (organización), inicia sus actividades, ya tiene algo que informar y comunicar, por lo tanto, comienza su deber social, convirtiéndose así en un instrumento de diálogo social.

Actualmente en toda empresa o institución, pública o privada se observa la necesidad urgente de incorporar dentro de su estructura, una Dirección o Departamento, que gracias a la labor diligente del profesional de la Comunicación sea quién: cree, coordine, analice, desarrolle, difunda y controle todas y cada una de las acciones de gestión informativa externa o interna que esa empresa o institución necesita comunicar a sus públicos de interés o stakeholders, a través de los medios de comunicación propios o externos, es decir conseguir transmitir una buena imagen de toda su cultura corporativa o institucional y llegar a ser referente social del sector.

“Las empresas crean relaciones de trabajo, dinero, intereses, compran, venden, contratan, negocian.... hasta tienen conflictos, siendo el comunicador el que sabe de información, tratando esas informaciones hacia dentro y fuera de la empresa”.
(MARTÍN, 2006: 28)

Para comenzar a ver la importancia que tiene la Información y la Comunicación en toda organización, es necesario introducirnos en la Historia y en los conceptos que las definen para así poder ir adentrando en nuestro propósito, que no es otro, que aplicarla directamente en la empresa.

Hasta comienzos del siglo XX, no empieza a aplicarse esta actividad profesional de la Comunicación en las organizaciones de los Estados Unidos, como país pionero. Ya en 1906, el célebre periodista y comunicador americano, IvyLedbetter Lee, supo vislumbrar con su enfoque informativo, la importancia que tenía la Comunicación Empresarial (Corporativa) e Institucional y Relaciones Públicas, cuando a través de ella logró

cambiar y potenciar, entre otras, la mala Imagen pública existente sobre el poderoso e influyente Grupo Rockefeller **(SOLANO, 1995: 23)**

Para IvyLedbetter Lee, padre de la Comunicación en las organizaciones, “ la.... labor que desarrollamos en nombre de las empresas e instituciones consiste en facilitar a la prensa y al público de los Estados Unidos materia informativa, rápida y precisa sobre todo asunto cuyo valor e interés le haga merecedor de ser conocido por ellos”**(BARQUERO, 2002: 38)**

Hasta 1930, la información fue estudiada científicamente desde el ámbito de los saberes humanísticos: Historia, Filosofía, Literatura, Política y Derecho. A partir de los años 30, se comienza a estudiar el fenómeno con los métodos empíricos y cuantitativos de la Sociología.

Después de 1950, se observa una búsqueda de una ciencia propia de la Información/Comunicación, basada en las corrientes integradoras de Europa y Estados Unidos y apoyadas por Rusia, Japón y algunos países de América Latina.

En la década de los 70, las investigaciones se centraron en delinear la naturaleza, cualidades y características de esos ambientes entre empleados y sus redes comunicacionales. Pero en definitiva, a través de estos primeros cuarenta años, el interés sobre la Comunicación Organizacional o empresarial e institucional, estriba en la determinación de los efectos que los medios de comunicación descendentes, utilizados por estas instituciones, tiene sobre los empleados, para así saber si estos, al ser más informados, son más o menos productivos y rentables a dicha organización, comenzando desde entonces la necesidad de una comunicación externa que ayude a explicarlo mejor socialmente.

Es a partir de esta introducción histórica con sus consiguientes teorías, cuando comenzamos a observar cómo la Comunicación y las Relaciones Públicas se van introduciendo en el contexto empresarial e institucional, ya que sin ella, esos servicios, productos, actividades sociales, no afectarían al entorno social o público objetivo al que pretenden dirigirse, es decir sin esa Comunicación Empresarial (Corporativa) e

Institucional, los públicos internos y externos, a los cuales nos dirigimos no se entendería la cultura corporativa/institucional, al no existir un vínculo de información entre ambas partes.

Los empresarios y quienes rigen las instituciones necesitan informar de sus organizaciones y actividades, pero no sólo de lo buenas y maravillosas que son, sino de: cómo se encuentran financiera y productivamente, para así dar mayor fiabilidad y credibilidad a sus productos y servicios dirigidos hacia un determinado público objetivo, al que quieren llegar; también por qué sus elementos productivos o de servicios se realizan así o de otra manera; que ventajas nos ofrecen; con cuántos empleados cuentan para producir lo que sacan al exterior; de cómo se encuentran laboralmente las relaciones con ellos; con qué cultura corporativa/institucional o conjunto de normas humanas y sociales están formadas sus organizaciones; de cómo funcionan sus comités de empleados; de para qué se realiza esto y no lo otro; con qué vehículo o revista y portal informativo cuentan sus empleados y clientes, para conocer lo que ocurre dentro y fuera de ellas.

También es significativo observar que la Comunicación en la empresa o institución, debe ser: caliente y humana, y no fría y lineal, ya que llega directamente al empleado de la misma y al público al cual se dirige en todo momento.

Debe tener una connotación precisa, que surgen de la práctica profesional, después de aplicar una ciencia concreta, que en todo momento deba ser un órgano de gestión; que haga ver al empresario, que sus actividades concretas son conocidas y apreciadas inmediatamente y que le ayudan a potenciar su imagen y profesionalidad, en el mundo interno y externo a su organización.

Debe ser una actividad profesional dependiente, en todo momento, de la alta dirección por una serie de motivos: conocimiento de, cuál, cómo es y cómo se desarrolla la cultura corporativa, institucional de la organización.

Como indica González la Comunicación tiene que estar en contacto permanente con todos los servicios de la empresa, dependiendo directamente de la alta dirección y

englobando una serie de secciones como son: relaciones internas, relaciones externas, publicaciones, Imagen corporativa, institucional, revista informativa, portal informativo, relaciones con los medios de comunicación. (**GONZÁLEZ, 2001: 8**)

Pero entre todas estas funciones generales de la Comunicación en la organización debemos diferenciar dos Tipologías, aunque ambas estén íntimamente relacionadas, y sin una no existe la otra. Esta diferenciación es la de la Comunicación interna y la Comunicación externa.

Andrade, las define del siguiente modo, dentro de lo que es globalmente la Comunicación en las organizaciones:

Comunicación interna: conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación externa: conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una Imagen favorable o a promover sus actividades, productos o servicios. (**ANDRADE, 2001:10**)

A través de estas dos concretas definiciones, observamos las diferencias que existen entre ambas y vemos que, sin la Comunicación interna, nunca podría existir una buena Comunicación externa, ya que antes de difundir una información al exterior, hay que conocer, coordinar y canalizar un determinado plan o estrategia de comunicación, así como su cultura corporativa/institucional.

La fundamentación teórica de este trabajo investigativo se constituye en el conjunto de unidades, temas y subtemas que guardan estrecha relación con el problema a investigarse y se encuentra estructurada de la siguiente manera.

2.1.1. EMPRESA PÚBLICA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE ROBAMBA (EP-EMAPAR)

2.1.1.1. DATOS GENERALES DE LA EP-EMAPAR

El abastecimiento de agua potable ha sido una de las principales preocupaciones de todos a quienes a su turno fueron los responsables de proporcionar este servicio. El agua era conducida desde las fuentes hasta el tanque de reserva construido en la Loma de Quito hoy parque 21 de Abril, y por medio del sistema se distribuía hacia los domicilios.

Posteriormente se construyeron nuevos tanques de reserva, en tiempos y lugares distintos conforme la necesidad así lo exigía. Actualmente el sistema de Agua Potable que sirve a la ciudad de Riobamba, está compuesto de captaciones de origen subterráneo, las dos principales ubicadas cerca al peaje en la salida norte, en el sector de San Andrés, a 14 km de la ciudad y varios pozos ubicados en el perímetro urbano de la ciudad (Huerta, Servidores de Chimborazo, San Gabriel del Aeropuerto y Yaruquies); conducciones desde San Pablo y Llío con una longitud de 9 km, hasta la planta de tratamiento (Aireadores) en el sector de El Carmen, donde se realizan los tratamientos de aireación y desinfección del agua; un sistema de conducciones hasta las reservas de la ciudad con una longitud promedio de 5 km.

Tres centros principales de reserva en El Carmen, Saboya y Maldonado, para servir las redes. Tres redes denominadas Alta (1), Media (2) y Baja (3). Por el crecimiento de la ciudad se han realizado extensiones de las redes y la ubicación de nuevas reservas, como las de San José de Tapi, El Recreo. Se ha construido además un tanque de reserva en el sector Piscín, para atender las demandas de sectores bajos de la Red 3 o Baja y un nuevo tanque en el centro de reserva La Saboya (Red 2).

Independientemente se tiene un sistema que abastece a la población de Yaruquies, compuesto de la captación de un pozo (El Estadio) ubicado en la parte baja de la población.

En el abril de 2008, la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba EMAPAR, contrata los Estudios de los Planes Maestros. En enero de 2009, la EMAPAR y Fiscalización contratada autorizan realizar los diseños definitivos de las alternativas seleccionadas.

En la actualidad, la EP EMAPAR posee el Laboratorio de Control de Calidad de Agua, con la finalidad de monitorear y controlar los parámetros de calidad del producto que entrega a los usuarios. Está en plena realización la Consultoría para elaborar el Programa de Cuidado y preservación de cuencas y fuentes que abastecen de agua a la ciudad de Riobamba.

El 1 de junio del 2011, la EP EMAPAR inicia la ejecución de las obras de la PRIMERA ETAPA del Plan Maestro de Agua Potable y Alcantarillado de la ciudad de Riobamba. Para la prestación de los servicios de Agua Potable y Alcantarillado, en sus inicios se creó una “Oficina de Agua Potable” integrada por el secretario del Concejo en calidad de Jefe, un Ingeniero Municipal, y un miembro del Concejo. Posteriormente, por el Departamento de Agua potable y Alcantarillado Municipal, DAPAM que tuvo vigencia hasta el año 2000; siendo sucedido por la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado Municipal, DAPAM hasta el año 2005, cuando se creó la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba EMAPAR. Iniciando sus actividades como empresa con autonomía administrativa, operativa, financiera y patrimonial el 4 de agosto del 2005, con el objetivo de prestar servicio de agua potable y alcantarillado, constituyéndose así como una empresa más del Ilustre Municipio de Riobamba. En el año 2009, por resolución de la Ley de Empresas Públicas se transforma en EP EMAPAR.

UBICACIÓN.- La Empresa Municipal Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba EP-EMAPAR., está ubicada en la las calles Londres 07-50 y Av. Juan Félix Proaño. Sector Sur de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, Ecuador.

CUADRO N° 1**MAPA DE UBICACIÓN DE LA EMPRESAS PÚBLICA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE DE RIOBAMBA**

Fuente: EP-EMAPAR

Elaborado por: EP-EMAPAR

2.1.1.2. MISIÓN

La EP-EMAPAR tiene como misión ser una empresa pública que dota de servicio de agua potable y saneamiento ambiental, con responsabilidad social, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del cantón Riobamba.

2.1.1.3. VISIÓN

Convertirle a la EP-EMAPAR en una empresa eficiente que dota de servicio de agua potable y saneamiento ambiental de forma permanente, con talento humano capacitado, insumos y tecnología de calidad.

2.1.1.4. OBJETIVOS

Es garantizar la prestación de servicios públicos de agua potable y alcantarillado, para alcanzar el buen vivir, previsto en la Constitución. Para cumplir con la demanda de estos servicios se requiere disponer de una estrategia integral que permita su desarrollo sostenible.

2.1.1.5. VALORES INSTITUCIONALES

CUADRO N° 2

Compromiso	Entendiendo que los objetivos de la empresa son los míos.
Actitud de servicio	Porque el usuario es nuestra razón de ser como empresa que brindamos un servicio a la colectividad.
Responsabilidad	En el que cada persona debe responder por sus acciones u omisiones.
Honestidad	En cuanto a una gestión transparente, abierta al control ciudadano.
Proactividad	Por nuestro compromiso, superamos nuestras expectativas como parte de esta empresa.

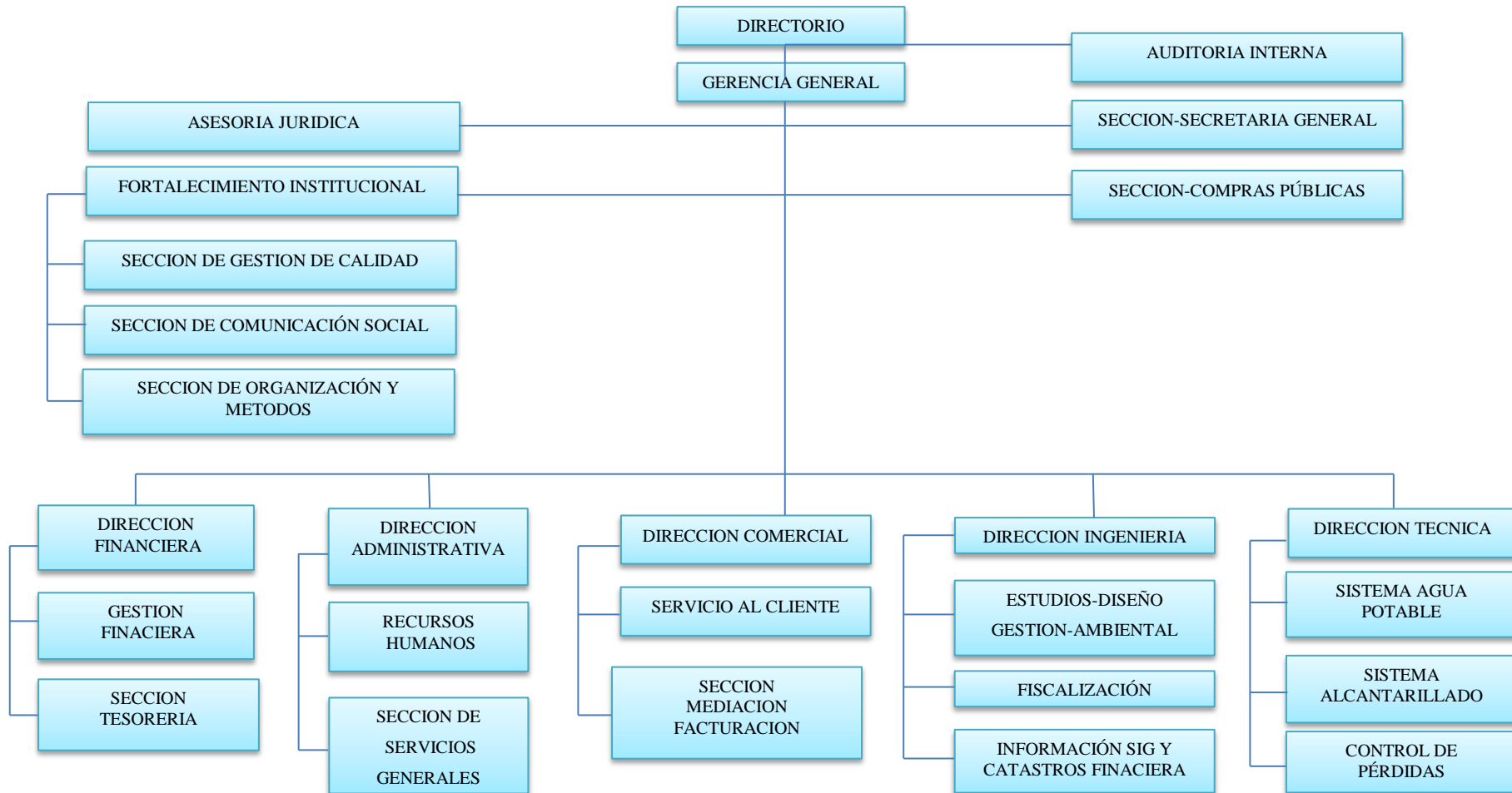
Fuente: EP-EMAPAR

Elaborado por: EP-EMAPAR

2.1.1.6. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

CUADRO 3

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MERCADOS DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS “SAN PEDRO DE RIOBAMBA” (EP-EMMPA)



2.2. LAS RELACIONES PÚBLICAS

2.2.1. PERSPECTIVA GENERAL

Las Relaciones Públicas o sus siglas RRPP, son un conjunto de acciones de comunicación estratégica coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, que tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo en los mismos en acciones presentes y futuras.

Su misión es generar un vínculo entre la organización, la comunicación y los públicos relacionados, además de convencer e integrar de manera positiva, para lo cual utiliza diferentes estrategias, técnicas e instrumentos.

Es una disciplina en desarrollo que emplea métodos y teorías de la publicidad, marketing, diseño, comunicación, política, psicología, sociología, periodismo, entre otras ramas y profesiones.

Al igual que los sistemas o departamentos de inteligencia militares o gubernamentales, funcionan bajo la premisa de "mientras más información se posea, más acertadas serán las acciones y decisiones", es por esto que es fundamental para todo profesional de relaciones públicas el estar altamente informado de todo el acontecer que pueda estar vinculado directa o indirectamente a su organización o proyecto.

Hay una gran cantidad de tratadistas de las relaciones públicas que a lo largo del tiempo abogan por una disciplina asociada a los aspectos gerenciales y comunicativos de cualquier tipo de organización. Por ello, apuestan por vincular a las relaciones públicas con la dirección estratégica de las organizaciones de cualquier naturaleza, para lo cual parece necesario, por un lado, autorizar la entrada de la disciplina en la coalición dominante o informando directamente a la dirección ejecutiva de la organización y entender, por otro, que las relaciones públicas son una función de gestión separada de otras funciones de las organizaciones.

En la actualidad se está dejando de lado el paradigma de las comunicaciones integradas de marketing, que sitúa a las relaciones públicas como una herramienta más del marketing. De hecho, la investigación científica en relaciones públicas se enfoca cada vez más en la gestión vincular propiamente dicha.

Se está pasando a tener una visión holística de las relaciones públicas, es decir, se ligan con la comunicación institucional y se las sitúa como función directiva. Se está tendiendo a situar todas las comunicaciones de la organización en manos del director de comunicaciones para lograr una política comunicacional más coherente e integrada que persiga los mismos fines que la institución.

2.2.1.1. DEFINICIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS

Las Relaciones Públicas se han venido manifestando como una actividad comunicativa entre una organización y sus públicos en la búsqueda de la comprensión y el beneficio mutuo. Tras ese concepto tradicional de la disciplina se postula la necesidad de que concurra una serie de acciones comunicativa entre la organización y sus públicos internos y externos a efectos de que los dos interlocutores se establezca una relación fructífera es decir, que los dos salgan beneficiados de esa relación.

De ese concepto se han desprendido una serie de definiciones de lo que son las relaciones públicas:

Para la International Public Association (IPRA) las relaciones públicas son una actividad de dirección de carácter permanente y organizado por la cual una empresa o un organismo privado o público busca obtener o mantener la comprensión, la simpatía o el concurso de aquellos con los que tiene o puede tener que ver.

El centro Belga de Relaciones Públicas sostiene que son “la política sistemática de un individuo o de una organización pública o privada y su puesta en marcha para entretener y mejorar sus relaciones con sus diferentes públicos, para hacer nacer una mejor comprensión de sus actividades y suscitar alrededor de ella un espíritu de confianza y simpatía.”

Las Relaciones Públicas pretenden intercomunicar para crear un enlace de doble vía que haga que la institución brinde y reciba, que la institución y el cliente sea algo

más que el momentáneo encuentro de compraventa. Se persigue crear una relación cordial, en permanente comunicación. **(RIOS 2005: 17)**

La Relaciones Públicas son, por otra parte, cualquier situación, acto o palabra que influye sobre la gente. **(VENTURA, 2001: 18)**

La Relaciones Públicas son la función gerencial que evalúa las aptitudes públicas, identifica las políticas y procedimientos de una organización con el interés público, y ejecuta un programa de acción (y de comunicación) para ganar aceptación y entendimiento público. **(MARSTON, 2001:18)**

Los conceptos mencionados asignan diversas funciones a las Relaciones Públicas, pues cada uno de ellos sigue una corriente distinta. Para tener un concepto que englobe las diferentes funciones de las Relaciones Públicas creemos que el más acertado es el siguiente:

Relaciones Públicas es el arte o técnica creadoramente planeada sobre bases científicas practicadas profesionalmente, que buscan intercomunicar en lo socialmente valioso a una institución con los públicos que se conectan, para lograr en ellos un imagen institucional favorable y para que la institución sea modificada o influida por los auténticos intereses de sus públicos.**(CIRIGLIANO, 2001: 21)**

2.2.1.2. EVOLUCIÓN DE LA DEFINICIÓN RELACIONES PÚBLICAS

Aunque se ubica a las relaciones públicas como una función orgánica staff a la dirección y todas las áreas integrantes de las organizaciones formales modernas, todavía existe confusión en torno del significado del término, pues también se usa para dominar tareas ajenas al verdadero ejercicio profesional.

El concepto relaciones públicas ha constituido un excelente comodín para designar ciertas actividades como promoción, ventas, organización de todo tipo de eventos, atención de quejas entre otras. De aquí deriva de forma primordial el descredito que ahora padecen el propio concepto y la profesión.

A esto también contribuyo que los teóricos de la especialidad utilizaran el termino para designar un objetivo, los medios para conseguir ese objetivo o a la calidad y las condiciones de las relaciones de una organización. En relación con los enfoques,

que se han elaborado incontables definiciones de la actividad, lo cual ha generado confusión, a su vez un problema semántico.

Scott Cutlip y Allen Center resumen en seis puntos la confusión que sembró la falta de una definición de relaciones públicas.

- Se considera a las relaciones públicas como una panacea contra todos los males y problemas que aquejan a organizaciones e individuos.
- Se les desdeña como si fueran agencias de prensa, Suele ocurrir que un editor diga a sus lectores: “Siempre que deseen enmascarar de modo conveniente una causa indigna, acudan a un experto en relaciones publicas”
- Impera la confusión de términos: “Las relaciones públicas son justamente una forma distinguida de describir la publicidad o las agencias periodísticas”.
- Un importante diario estadounidense afirmo que las relaciones públicas son “un parasito de la prensa”
- En ocasiones, quienes aparentan ejercer la profesión se identifican con causas reprobables bajo el amparo de las relaciones públicas.
- Es más, aquellos que consideran a las relaciones públicas como una función fundamental para la dirección de las grandes organizaciones suelen incurrir en interpretaciones parciales o falsas.

Ciertamente, en algunos ámbitos aún existe la creencia de que la profesión de relaciones públicas es un especie de magia negra gracias a la cual se induce al público a opinar a favor de una organización, lo merezca o no; o bien se supone que las relaciones públicas consisten en forma principal en publicar en la prensa informes positivos de una organización y suprimir los negativos.

2.2.1.3. IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

Las relaciones públicas constituyen un elemento clave como conjunto de herramientas de la mercadotecnia que ayudan a promover lo que se quiere vender con: seriedad, compromiso y atención.

Es muy importante que las personas o el departamento encargado de las relaciones públicas dentro de una empresa mantengan la consistencia de la imagen de dicha organización y sobre todo mantener una excelente comunicación con su entorno.

Las relaciones públicas no son incompatibles con las actividades de marketing y de comercialización para crear un clima favorable para las ventas.

Las Relaciones Públicas están dejando atrás la imagen de frívolas y de que solo desempeñaban una función cosmética. Hoy, con la globalización, enfrentan nuevos y esenciales retos orientados a integrar las empresas con sus consumidores. Hablar de globalización no se limita al aspecto económico. Se refiere al proceso de transformación de las organizaciones, que deben cambiar para preservar su competitividad ante las exigencias de un entorno más demandante. Las organizaciones que no son capaces de modificar su visión y estrategias para enfrentar las nuevas condiciones de los mercados piden competitividad y están condenadas a desaparecer.

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

En algún tiempo las Relaciones Públicas no eran tomadas muy en cuenta ya que las consideraban un gasto innecesario y no las consideraban como herramientas básicas para las organizaciones. Hoy en día ese concepto se ha venido transformando, ahora las organizaciones considera que el éxito o el fracaso de una compañía va a depender en gran medida de una imagen que proyectemos, tanto hacia el exterior como hacia el interior. Proyectar una buena imagen de empresa no es ni más ni menos que el mercado tenga un conocimiento, una opinión y valoración positiva de nuestra organización y por lo tanto, de los productos y servicios que ofrecemos. El mercado está cambiando; así como su visión de mantener una buena

imagen en las organizaciones esto es cada vez más estrecha y exige al empresario actual audacia e innovación para hacer valer sus diferencias en el servicio.

La publicidad pagada muchas veces no es garantía del éxito de un producto o un servicio, además de que se gasta mucho dinero en publicidad mal enfocada, es una de las razones por la que la empresa y organizaciones han volteado hacia una agencia o un departamento interno de Relaciones Públicas las acciones de Relaciones Públicas y su difusión resultan herramientas fundamentales; ayudan a construir y fomentar la imagen de una empresa, así como su posicionamiento institucional. Sin embargo, hay que tener bien claro que para conseguir estos objetivos es necesario cuidar las relaciones con la comunidad, la administración, los grupos de presión, los líderes de opinión y la prensa. Asesorar a las empresas acerca de diseño y aplicación de estrategias de comunicación que se adecuen a sus diferentes públicos y que, por lo tanto, repercutan positivamente en sus resultados empresariales, es el objetivo que persigue toda consultora de Relaciones Públicas. Toda empresa u organización puede recurrir a un servicio de Relaciones Públicas para anunciar asuntos relevantes: el lanzamiento de nuevos productos o servicios, apertura de un establecimiento, difusión de próximos acontecimientos, promoción de web sites, descubrimientos, etc. El papel que juegan en ellos las Relaciones Públicas en un futuro será fundamental, porque a pesar de que los mercadólogos aseguran que el mundo marcha hacia un pensamiento global, es un hecho que cada pueblo quiere conservar sus características propias. Los mensajes tendrán contenidos globales, pero la forma de transmitirlos y la interacción entre los individuos que integran las organizaciones deberán conservar la identidad local.

2.2.1.4. OBJETIVOS DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

El objetivo principal de las relaciones públicas es la creación de confianza en su entorno público, el regenerar y consolidar la confianza. Para lograr éste objetivo el trabajo se centra con mucha frecuencia en la imagen pública de la entidad, como reflejo de su percepción.

Dicho de otra manera; las Relaciones públicas, entendidas como un instrumento de promoción, tienen como objetivo la consolidación y proyección de la imagen de la organización, el generar opinión pública, promover la comunicación de doble vía con

los sectores involucrados, la difusión favorable de la empresa y sus productos, ya sea en medios de comunicación, foros de visibilidad, exposiciones y otras actividades dirigidas al público objetivo de los mensajes

2.2.1.5. FUNCIONES DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

El Departamento o Consejero de Relaciones Públicas tiene un papel importante en la dirección de la empresa, siendo su función, la de mantener las adecuadas relaciones de una organización, empresa, holding o colectivo determinado, con sus distintos públicos, de los que dependemos para la viabilidad y consecución de unos objetivos previamente fijados, siendo indispensable la utilización de técnicas de Comunicación Integral, Marketing y Empresa sabiamente combinadas con las relaciones públicas.

La práctica de las Relaciones Públicas tiene por objeto analizar tendencias, predecir sus consecuencias, asesorar a la dirección de la organización, así como el establecimiento de programas de acción que sirvan tanto al interés de la misma, es decir: empresa, institución, como al de sus públicos.

Las Relaciones Públicas están basadas no sólo en una imagen mejor o peor de la institución, sino en la propia realidad empresarial del momento, ya que debe ir acorde siempre la calidad y resultados con la imagen. Una buena imagen es muy difícil de conseguir, pero muy fácil de perder si no se cuida constantemente por parte del especialista en Relaciones Públicas.

Antes de cualquier actuación de Relaciones Públicas deberán evaluarse, en primer lugar, todos los puntos de acercamiento y divergencias existentes entre la empresa y el público, a través de una investigación científica de este último.

Tal tarea tiene como fin asesorar posteriormente a su cliente sobre las actitudes y líneas más apropiadas, creando una sólida base de comprensión, credibilidad y confianza, utilizando para ello los métodos de persuasión más apropiados para obtener el apoyo del público, ya que con este nada puede fallar.

2.2.1.6. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

La evolución el concepto relaciones públicas se vincula estrechamente al desarrollo de la profesión. Por eso es necesario revisar algunos aspectos históricos de la actividad, con el fin de comprender como llegaron las relaciones públicas a la organización y se convirtieron en una función de apoyo para los altos niveles de dirección.

Entre los tratadistas que han intentado elaborar una historia de las relaciones públicas es posible encontrar dos tendencias antagónicas: una concibe a esta moderna profesión como resultado de todas las manifestaciones informales de las mismas a lo largo de la historia; la otra, asegura que la historia de las relaciones públicas comienzan cuando estas se ejercieron por primera vez de manera formal.

La primera tendencia se basa en que la historia no da saltos, ya que todo tiene un antecedente y una consecuencia; ubicada a las relaciones públicas como fenómeno social y afirma que en todo tiempo y lugar que el hombre nace con impulsos y objetivos de dependencia y asociación en grupos más o menos formales y amplios. De acuerdo con los seguidores de esta tendencia, los esfuerzos del ser humano por comunicarse con sus semejantes se remonta sus orígenes y tanto el control de las actividades humanas como la influencia en la opinión pública son fenómenos universales en el tiempo y en el espacio.

Para ello, las relaciones públicas aparecen desde el esfuerzo de los hijos de Adam y Eva por mantenerse unidos, desde que el humano del paleolítico buscaba la cohesión interna de su tribu o desde que el hombre del neolítico comercializaba un trozo de piel por una buena hacha de piedra. Esto es, las relaciones públicas surgen con el ser humano en comunidad.

Contrarios a estos puntos de vista, son los vertidos por otros teóricos opuestos a juzgar y calificar hechos del pasado histórico con criterios del tiempo y calificar hechos del pasado histórico con criterios del tiempo presente, lo cual impide – afirmar. La comprensión del verdadero sentido, de la interpretación objetiva de un suceso histórico.

Esta corriente se niega a considerar como antecedentes de la profesión a hechos que solo son manifestaciones de las relaciones entre los seres humanos de aquellos tiempos. Afirma que es imposible calificar como relaciones públicas a diversos hechos históricos solo porque sabemos formar parte solo eso de los recursos y métodos de profesión que ahora conocemos como tal.

Con base en esos hechos históricos resultaron uno o varios aspectos de difusión, de propaganda, de comunicación entre hombres y grupos de orientación ideológica y política de información y de opinión.

Al respecto Luis Tercero Gallardo, representante de esa corriente, señala que: Con la terminología de nuestro tiempo, todavía sin la clasificación y generalización suficientes, le atribuíamos a algunos hechos históricos verdaderos intentos de protección de imagen y de sensibilización de grupos; pero en ninguno de ellos podríamos afirmar, por muy amplias y organizadas que tales acciones hayan sido, que contaron con el conjunto básico de elementos, bien o medianamente articulados, que revelen la acción consciente, intencionada, plenamente deliberada, que caracteriza a las acciones y desarrollo de las relaciones públicas.

Con el propósito de aportar una visión completa, aunque sintética, del desarrollo de las relaciones públicas, pretendemos dar validez a ambos enfoques con la siguiente clasificación histórica de la actividad:

2.2.1.6.1. Orígenes. Desde la aparición del hombre hasta la aparición de la máquina.

2.2.1.6.2. Antecedentes históricos. Desde la aparición de la máquina hasta la integración de las relaciones públicas a la organización.

2.2.1.6.3. Historia real. Desde la integración de las relaciones públicas a la organización hasta nuestros días.

2.2.1.6.4. ORIGENES. Para el doctor Gonzales de Alameda la difusión universal de la cultura griega llevo implícitos actos de relaciones públicas.

Asegura también que el objetivo básico de los programas actuales en un departamento de relaciones públicas estaba expresamente definido entre los sofistas:

- Cambiar las opiniones hostiles
- Neutralizar las opiniones contrarias
- Hacer que las opiniones neutrales cristalicen a su favor.
- Conservar las opiniones favorables.

Edward L. Bernays es más reservado y se limita a detectar a lo largo de la historia los tres elementos principales de las relaciones públicas que son, de hecho, tan antiguos como la sociedad: informar al pueblo, persuadirlo e integrar a unas personas con otras. Los medios y los métodos para lograr esos objetivos dice Bernays, han variado en la medida en que la sociedad cambia.

En las culturas, la opinión pública era tomada en cuenta por los gobernantes. Los hombres que se autonostraban, como Alejandro Magno el primero de ellos, utilizaba en esa forma las relaciones públicas para persuadir por medio de su imagen inventada.

A partir de la caída del Imperio Romano, la opinión pública dejó de tener importancia. En el Medievo, la iglesia plasmaba la opinión pública del pueblo y su eficacia dependía de sus actividades de relaciones públicas. Así mismo, la iglesia utilizaba la acción política y militar para sus campañas de relaciones públicas. Tal fue el caso de las Cruzadas, que agruparon a la cristiandad en la guerra contra los musulmanes.

Un documento clave para la evolución de las relaciones públicas es la Carta Magna, obtenida de mano del rey Juan de Inglaterra en 1215. Este documento es base de la constitución estadounidense y de la Declaración de Derechos.

De forma paulatina, la opinión pública adquirió, al grado de Shakespeare en su obra Enrique V hizo decir al rey: “La opinión pública me ayudo a llegar hasta la corona.” El mismo dramaturgo llamaba a la opinión pública “la madre del éxito”

Según Edward L. Bernays, Luis XV de Francia practicó un tipo personal de relaciones públicas: creó medallas y envió embajadores a diversos países para mejorar el prestigio francés. Bernays afirma que ya en el siglo XVII, después de la creación del ministerio de propaganda en Francia, en 1792, surgieron líderes que comprendieron la relevancia de acrecentar las relaciones públicas.

Asevera que fue Napoleón Bonaparte quien lo entendió mejor. Este se preocupó por levantar el entusiasmo y fomentar la lealtad entre sus soldados. Cuando Invadió Egipto (cuenta Bernays) dijo a sus hombres: “¡Soldados, cuarenta siglos os contemplan!”, más tarde instaló una imprenta en el Cairo y lanzó un periódico.

Antecedentes históricos. Bernays opina que “una de las armas eficaces de la Revolución Francesa fue su manejo de las relaciones públicas”. Se emplearon todos los métodos conocidos de palabra y obra para ganar el favor del público: libros, folletos, periódicos, las tablas, las sátiras, el peinado, las insignias militares y escarapelas.

Incluso los vestidos se transformaron en símbolos de ideas. Los partidarios de la revolución arrojaron a un lado las pelucas empolvadas y los pantalones cortos, pues recordaba el régimen pasado. Manifestaron su simpatía por la nueva era, usando al descubierto el cabello corto propio y vistiendo pantalones largos.

En la ponencia que presentó la Asociación de Relacionistas de Venezuela ante la Asamblea de la XII Conferencia Interamericana de Relaciones Públicas celebrada en la Ciudad de México, titulada “ Orígenes del Derecho a la Información. Precursores de las Relaciones Públicas en América”, se afirma que en 1780 Francisco de Miranda, “al margen de su brillante carrera militar, su quehacer diario estuvo guiado por una labor constante de ‘vender ‘una imagen de América, mediante una acción sistemática y planeada”

Francisco José de Solar, historiador venezolano, afirma en la misma ponencia; Miranda hizo amistad con ese gigante del relacionismo estadounidense que fue Samuel Adams, cuando luchó a favor de la independencia de Estados Unidos. Miranda viaja de un lado a otro; persuade a varias personalidades para que apoyen su famoso plan del ‘Incanato’. Sabe que necesita de la opinión pública mundial para alcanzar sus objetivos. En su fallida expedición a las cosas venezolanas en 1806, lleva la primera imprenta. Regresa a Inglaterra y funda el diario El Colombiano, para atacar sin cesar al despotismo español.

En la ponencia mencionada, el historiador del Solar considera a Simón Bolívar, el más grande relacionista que ha tenido América, y a su célebre Carta de Jamaica como el mejor testimonio de aplicación de las técnicas relacionistas para la época.

Agrega que relaciones públicas son sinónimo de integración” y Bolívar ha sido el más grande integracionista de todos los tiempos”

En nueva Inglaterra apunta Bernays, a medida en que el conflicto entre colonos e ingleses alcanzaba el punto culminante, los pioneros estadounidenses de las relaciones públicas idearon diversos sistemas para obtener el apoyo del pueblo a la independencia: utilizaron la oratoria, el periodismo, las reuniones, los comités, los folletos y la correspondencia para predicar su causa.

Desde 1755 los impresores estadounidenses combatieron la fiscalización de la prensa colonial, con la cual las autoridades británicas gravaron cada empresa. El trabajo de relaciones públicas de los impresores se basó en considerar esa tasa como un “impuesto al conocimiento”

Edward L. Bernays afirma que de 1800 a 1865 las relaciones públicas estadounidenses evolucionaron y pasaron desde las primitivas artes del agente de prensa de la época colonial, hasta ese ordenamiento claro y consciente ejecutando por Abraham Lincoln, respecto de la opinión pública nacional y extranjera en favor de los intereses de la unión.

Pero el desarrollo de la técnica de moldear el pensamiento del pueblo ocurrió de modo desigual y en varios planos.

Cuando Abraham Lincoln llegó a la Casa Blanca, recibió a los visitantes en las fechas a los que llamo días públicos”. Bernays asegura que “el acostumbraba describir esas recepciones como sus bajos de festividad pública”. Aquilató el valor de esos contactos personales y la importancia que los mismos tenían para las efectivas relaciones con su público; valoro además la importancia de la prensa”

Entre 1865y 1900 fue la época a la que Bernays llama “el público que se vaya al diablo”, por la famosa entrevista hecha al magnate ferrocarrilero Comodoro Vanderbilt, en la que externo de forma despótica su antipatía contra los usuarios del ferrocarril. En esos años no se cuidaba la imagen de las compañías ante sus públicos, ya que solo interesaban las ganancias.

En 1882 fue utilizada por primera vez, según Henry Verdier la expresión Public relations por el abogado Dorman Eaton, con motivo de una conferencia pronunciada

en la Escuela de Leyes de Yale que lleva por título:” The public relations and the duties of th legal profession”

Gonzales de Alameda señala que a principios del siglo XX el cuadro de las empresas se presentaba muy difícil, porque sus propietarios se repartían los dividendos y beneficios; adquirirían nuevas máquinas con el fin de reducir de modo continuo la mano de obra.

Esto dio origen a las grandes emigraciones de trabajadores hacia otras naciones menos desarrolladas industrialmente.

La empresa se presentaba ante empleados, obreros y público en general como una entidad no simpática. Para las clases pudientes, capitalistas, la empresa era “ una cueva de gente con gorra, moño y manos sucias, de las cuales no se podía prescindir, pero de quien se desconfiaba”

La aparición del experto en relaciones públicas se volvía inevitable. Hacía falta presentar a la empresa, a la fábrica, como una sociedad, agradable, simpática a todo el mundo, tanto a los de adentro como a los de afuera.

En última instancia, era el público el que debería utilizar o consumir sus productos. Los Abusos cometidos por las grandes corporaciones, bancos, empresas, fábricas, dieron lugar a enérgicas protestas.

Fue hasta principios del siglo XX cuando los negocios reconocieron la imperiosa necesidad de una opinión pública favorable. En esos años, cuando la corrupción reinaba en todos los ambiente, se puso la moda de los denunciadore de lacras sociales.

Todo esto coincidió con el desenvolvimiento y aumento de la actividad periodística, por lo que las noticias adversas a los negociantes se propagaron rápidamente. Sin embargo, la denuncia de las imperfecciones no logro que el mundo comercial modificara sus actitudes, simplemente hizo que este adquiera conciencia de valor de las palabras y que convirtiera a la publicidad en un arma para luchar por el mantenimiento del control social sobre la voluntad del público.

En este momento es cuando se inicia las actividades de “relaciones públicas” para coadyuvar con los objetivos de las empresas. Sin embargo, para su integración definitiva a la empresa, las relaciones tuvieron que pasar por tres etapas:

2.2.1.6.5. Agencia de prensa. Cuando intentaba cambiar las opiniones desfavorables, así como mantener y aumentar las favorables sólo por medio de la prensa.

2.2.1.6.6. Campaña Política. Cuando se introduce literatura propagandística e información masiva a los grandes discurso y la necesidad de educar al pueblo.

2.2.1.6.7. Influencia de la empresa. Las relaciones públicas se integran a la empresa cuando se considera en esta necesidad de tratar de modo humanitario a los empleados en la época del paternalismo, cuando se observa la importancia de disolver la hostilidad, así como la necesidad de obtener el favor y la simpatía del público.

2.2.1.6.8. HISTORIA REAL. Conforme a nuestra clasificación, en este momento histórico (cuando las relaciones públicas integran a la empresa en los primeros años del siglo XX) nace la historia real o formal de las relaciones públicas. De hecho, aquí surge su ejercicio consciente y organizado. Luis Tercero, en su artículo “Origen y proyecciones futuras de las relaciones públicas”, afirma que las relaciones públicas son “una actividad moderna que surge a la vida en una coyuntura histórica concreta y que responde a necesidades y exigencias de nuestro tiempo. No es causal que las relaciones publicas nacieran en pleno auge de los instrumentos de comunicación social y en medio de los problemas de crecimiento de la gran sociedad industrial”

Sin embargo el doctor González de Alameda opina que “las relaciones públicas deben su origen al impulso natural del hombre por comunicarse, o a la atracción personal o social entre las personas de una ideología de verdades; hacia determinados ideales políticos; hacia grupos cerrados de producción; hacia la universidad de las distintas formas del saberes, etc.”

Por su parte Juan Antonio Alducin opina: “La práctica moderna de las relaciones públicas deben su existencia a la economía política de Estados Unidos, al forcejeo continuo por el poder de los grupos políticos y económicos ya a la necesidad creciente que todos ellos experimentaron de tener al pueblo de su lado.”

Al margen de estas apreciaciones, debe mencionarse que en 1916 el periodista estadounidense Ivy Lee creó en Estados Unidos de América la primera oficina de relaciones públicas.

Henry Verdier cita el hecho de que varios autores afirman que Ivy Lee transformó a Rockefeller ante la opinión pública, de la imagen de ogro que aparentaba, al modelo de eficiencia. Sin embargo comenta Berdier, “los medios empleados no concordaban del todo con lo que es actualmente la doctrina de las relaciones públicas”

Guillermo Cueto aporta otros datos: “Fue Estados Unidos el primer país que sintió la necesidad de tener peritos en comunicación con públicos iniciada ya en forma organizada como una actividad específica, prominentes periodistas, escritores y publicistas, como Ivy Lee, Edward L. Bernays, Pandleton Dudley y Pail Garret, entre otros, quienes dieron un nuevo giro a sus conocimientos y experiencias con públicos, con el nombre de Relaciones Públicas y crearon la primera agrupación organizada en 1936, a la cual denominaron National Association of Public Relations Counsel. Simultáneamente, dada la aceptación y el apoyo brindados por industriales y comerciantes a esta nueva actividad, otro de los grandes pioneros de las relaciones públicas, Rex F Harlow, funda en la ciudad de San Francisco otra agrupación organizada, la segunda en su género, con el nombre de American Council on Public Relations, en 1939”

Edward L. Bernays abrió su oficina en 1919 e inventó la denominación de “consejeros en relaciones públicas”. Así, desde 1921 comenzó a impartirse en las universidades de Wisconsin y Princeton una serie de cursos sobre relaciones públicas.

Henry Verdier conoce un papel predominante en la gestación de la función de relaciones públicas a los trabajos realizados por Taylor y Elton Mayo. En realidad dice, se les puede considerar como pioneros de las relaciones públicas internas. Sus trabajos acerca del rendimiento (hoy productividad) demostraron que las condiciones laborales han sido y son aun determinantes en la productividad de los obreros.

El “taylorismo” consiste en aumentar el rendimiento mediante un proceso en el que cada obrero efectúe el mínimo de movimientos, los más simples si son siempre repetidos, se realizan con mucha rapidez. Se trata simplemente de tener, desde el

principio, un plan lo más perfecto posible de división del trabajo. Desde esta forma, las más complejas maquinas son producidas por una sucesión de movimientos, cada uno de los cuales requiere apenas la inteligencia de un niño de ocho años.

Es a partir de los trabajos de Taylor y Mayo que en las empresas se programan la necesidad de tratar de manera gentil a sus empleados. Durante esta etapa es que la función de relaciones públicas se incorpora de modo definitivo a la empresa; cuando se observa que la armoniosa relación empresa-público interno es fundamental, cuando se contempla la importancia de disolver la hostilidad ya le necesidad de obtener el favor y la simpatía del público.

Hacia 1935 un gran número de universidades daban ya cursos de relaciones públicas. Cuando Ivy Lee falleció, le sucedió Tommy Ross, quien se ocupó de la Ford y del Standard de Nueva Jersey.

En 1936, una de cada 50 de las 300 empresas más grandes de Estados Unidos contaba ya en su estructura con área de relaciones públicas formalmente instalada. Hoy en día, todas las tiene. Seis años más tarde las Asociación Nacional de Fabricantes patrocinó en Estados Unidos la Primera Conferencia Nacional de Relaciones Públicas. Desde entonteces se celebraron anualmente hasta 1950.

En 1944 fue fundada en Washington la American Public Relations Association, que instituyó el primer premio anual de relaciones públicas, "El yunque de plata", para la mejor campaña en Estados Unidos. Dos años más tarde, como resultado de la fusión de las dos primeras y más antiguas agrupaciones, la American Council on Public Relations y la National Association of Public Relations Counsel, se estableció la Public Relations Society of America, la cual absorbió a su vez a los miembros de la American Public Relations Association, para formar un solo frente con más de 500 miembros activos.

Hasta 1947 la historia de las relaciones públicas pertenece práctica y exclusivamente a Estados Unidos. No obstante, en 1946 un conferenciante estadounidense introdujo a Francia el concepto relaciones públicas, cuando habló en los foros de una sociedad petrolera y en 1949 empezaron a funcionar en Francia los primeros servicios de relaciones públicas.

Mientras tanto en América en 1960, Federico Sánchez Fogarty, presidente de la asociación Mexicana de Profesiones en Relaciones Públicas, convocó a una reunión de presidentes y altos representantes de las Asociaciones existentes en América, a la cual se denominó “Primera conferencia Internacional de Asociaciones de Relaciones Públicas”. La finalidad de esa conferencia fue estudiar la posibilidad de fundar una federación Interamericana que agrupa a todas las asociaciones nacionales de cada país, para establecer una comunicación y sistematizar el intercambio de ideas y experiencias, todo esto con el fin de promover el prestigio de la actividad de Relaciones Públicas”

En la actualidad, 36 escuelas y universidad latinoamericanas imparten la especialidad en relaciones públicas. Tales escuelas se distribuyen del modo siguiente: dos en Argentina , 19 en Brasil, una en Costa Rica, una en Ecuador, dos en Perú, una en Puerto Rico, una en Venezuela y nueve en México. La carrera de relaciones públicas es la tercera área de especialidades más importantes para las escuelas de comunicación, después del periodismo y publicidad.

Hoy en día prácticamente todas las actividades del ser humano se enmarcan dentro de cualquier tipo de organización, y es en esta donde se realizan también las actividades de Relaciones Públicas, las cuales son un elemento imprescindible para el desarrollo óptimo de la misma.

Las Relaciones Públicas han dejado de integrar a esta disciplina de la comunicación como una herramienta del marketing, sino como una actividad separada que va de la mano con la comunicación institucional y se encuentra ubicada como una función directiva que persigue los mismos fines de la organización.

2.2.1.7. LOS PÚBLICOS EN LAS RELACIONES PÚBLICAS

Hoy en día, prácticamente todas las actividades del ser humano se enmarcan dentro de cualquier tipo de organización, y es en esta, donde se realizan también las actividades de Relaciones Públicas, las cuales son un elemento imprescindible para el desarrollo óptimo de la misma.

Las estrategias de las relaciones públicas promueven la participación de los individuos integrados en aquellas personas morales ubicadas en el entorno de la organización, mediante la aplicación de sistemas de información-respuesta.

Determinar los núcleos a los cuales se dirigirán los mensajes contenidos en esas estrategias de comunicación es ver que nuestro esfuerzo no se pierda por falta de destinatario. Más aun cuándo cada mensaje se estructure en función del impacto que pretende causar y la reacción que se espera de los receptores potenciales.

La interdependencia entre la organización y aquellas que la rodean a establecer mecanismos eficientes de comunicación por medio de los cuales se promueve la participación en acciones conjuntas orientadas al desarrollo comunicatorio. Por todo ello, es necesario que la organización conozca su entorno y ubique en él a los diferentes grupos o personas morales con quien tiene trato cotidiano y cuyo comportamiento incide en el desarrollo de la misma.

La mayoría de los problemas de las relaciones públicas se originan en una falta de profundización o de valoración adecuada sobre los grupos que integran a la organización. Los mensajes van dirigidos a un público genérico, que a la larga resulta difícil de encontrar porque no tiene características definidas; por tanto, pierden efectividad.

La necesidad de clasificar a las personas morales integrantes del entorno organizacional es obvia. En él estas personas morales y jurídicas que reclaman atención específica y permanente, porque representan, cada una en su área y proporción, factores de sustento, integración y desarrollo e un obligado marco de reciprocidad. A las personas morales que constituyen el núcleo de relación de la entidad se les conoce como públicos.

Antes de analizar con mayor detalle el concepto, es necesario aclarar que existe diferencia entre el término público empleado en relaciones públicas y el uso que le dan al mismo los teóricos de la comunicación.

De modo genérico, el público representa una suma de individuos que, por una parte, carece de homogeneidad y por otra establece correlación directa, en su conjunto,

con el concepto de masa. En comunicación, el público son los receptores potenciales de un mensaje, se encuentra reunidos o no para recibirlo.

Un programa de relaciones públicas no podría dirigirse a ese público, porque acrecería de funcionalidad. El objetivo intrínseco de toda actividad de relaciones públicas es la participación. Un mensaje general no se dirige a receptores con características definidas, difícilmente puede promover la participación.

En la teoría de las relaciones públicas, para que un grupo social pueda elevarse a la categoría de público, se requiere dos condiciones fundamentales: la vinculación de sus miembros a un interés común permanentemente y su capacidad de la de participación y de integración en objetivos comunes, en intereses convergentes y en tareas o propósitos de desarrollo solidario.

Con ello, el grupo social respectivo se eleva a la categoría de verdadera persona moral, sujeto de derechos y responsabilidades, con características de interlocutor y con posibilidad de participación real e el logro o promoción de los objetivos previstos. El fenómeno resultante será la integración, sostenida y coordinada, de intereses, misma que promueven, como meta primordial, la actividad organizada de relaciones públicas.

Para algunos autores, un público es un colectivo de carácter más o menos permanente, que puede considerarse público por varias razones: porque la organización lo ha elegido como colectivo con el cual se comunica, porque se relaciona de un determinado modo con la organización o porque sus integrantes presentan unos intereses comunes derivados de su posición. Sin embargo, otros autores en la que destaca” que público es un colectivo situacional, que depende de una serie de circunstancias que motivan su formación” **(Castillo, 2001: 103)**

La clasificación de los públicos radica en la necesidad de evaluar sus opiniones y actitudes de forma exhaustiva y eficiente, y al imperativo de dirigir el mensaje a grupos más o menos homogéneos y con determinado nivel de relación con la organización. Al hacer una adecuada delimitación de los públicos, el especialista en la materia puede sondear, mediante técnicas de investigación social, el comportamiento de grupos específicos en relación con la organización. De la misma manera, elaborara sus mensajes con pleno conocimiento de sus receptores

potenciales, lo cual posibilita una mayor respuesta efectiva. Todo esto permite desarrollar estrategias específicas de comunicación con grupos, en función de la cercanía e importancia que la relación con estos tiene para la organización.

La tarea para clasificar los públicos de una organización implica una detenida, rigurosa y metódica observación de cada caso en particular, pues cada organización tiene sus propios públicos. Sin embargo, las organizaciones dedicadas a una actividad similar o inmersas en un sector determinado tiene un mismo universo de relación y por tanto, en algunos casos, los mismos públicos.

Los teóricos han dividido a los públicos de acuerdo con la cercanía y trascendencia de la relación con la organización. Así se identifican tres tipos de públicos: interno, mixto y externo.

Cuadro N°4

PÚBLICO INTERNO	PÚBLICO MIXTO	PÚBLICO EXTERNOS
Operativos	Familia	Clientes o Usuarios
Analistas	Accionistas	Competidores
Personal Administrativo	Distribuidores	Organizaciones similares
Mandos Medios		Organismos financieros
Directivos		Organismos representativos
Accionistas		Organismo gubernamental
		Medios informativos
		Instituciones científicas y educativas
		La comunicad en general

Fuente: Introducción a las Relaciones Públicas

Elaborado por: Antonio Catillo

2.2.1.7.1. PÚBLICOS INTERNOS

Se denomina así a los públicos internos y políticas que se realizan dentro de la empresa y que por objeto lograr una relación más armoniosa entre los miembros que la conforman.

Estas políticas se basan principalmente en el respeto de la persona humana, buscando subsanar sus necesidades principales en base a una mejor comunicación ente los diferentes niveles. La implantación de medidas tendientes a lograr una mayor satisfacción de los laborantes, así como la constante atención a los mismos por parte de los mandos dirigente.

Se busca con esto que el personal que recibe estos beneficios demuestren un mayor sentido de cooperación hacia la empresa, lo que redundara en un mayor rendimiento y en la participación de todos en la superación de la misma.

Para cumplir con estos postulados, es necesario que la dirigencia de la empresa conozca las necesidades de sus laborantes, las que pueden clasificar dentro de las que se llama necesidades básicas del individuo:

- Necesidad económica
- Necesidad de auto-estima
- Necesidad de perfeccionamiento o mejoramiento personal
- El deseo de pertenecer a algo
- Necesidad de poder creador

2.2.1.7.1.1. NECESIDAD ECONÓMICA

El factor económico mueve a una persona a buscar un empleo, a especializarse en él y a conservarlo por mucho tiempo; esta necesidad económica se da en el individuo a causa que debe subsanar los gastos propios.

Necesita, por lo mismo, la seguridad de saber que el empleo es permanente, que sus salarios serán cubiertos con puntualidad y que tiene la posibilidad de ascender dentro de la misma empresa.

Solo cuando la necesidad económica este cubierta en su mayor parte, el individuo podrá trabajar con menos preocupaciones, rindiendo más en su labores.

2.2.1.7.1.2. NECESIDAD E AUTOESTIMA

Cada quien posee una dignidad que le es propia y que le hace tener sus propios principios de orgullo y dignidad, buscando satisfacerlos. Por lo tanto, se requerirá que el empleado se sienta estimado por la labor que desempeña.

No existe ningún puesto tan sencillo en la organización del que se pueda prescindir sin que las demás partes se vean afectadas; por lo mismo, se le debe reconocer a cada quien el papel relevante que tiene en el engranaje del proceso de trabajo.

Por eso mismo hay que lograr que todos se sientan estimados y apreciados por lo hacen; esto ayudara a que a autoestima que todos tienen, impulse a buscar la superación, para mantener el prestigio adquirido.

2.2.1.7.1.3. NECESIDAD DE PERFECCIONAMIENTO O MEJORAMIENTO PERSONAL

Él ser humano busca perfeccionarse en lo que hace, trata de mejorar no solo la calidad de su trabajo, sino sus beneficios económicos; por eso es importante cuando en una empresa se preocupan por dar formación constante a sus laborantes, tratando que vayan superando sus limitaciones, así como otorgándole el reconocimiento adecuado, mediante promociones, premio o incrementos salariales.

Esto demostrara a las personas que su esfuerzo no es en vano y lo estimularan a continuación en un camino ascendente hacia la superación no solo de si mismo, sino de la organización a la que pertenecen.

2.2.1.7.1.4. NECESIDAD DE PERTENECER A ALGO

Es característica humana el deseo de pertenecer a un conglomerado, con el cual se identifica, se siente cómodo fuerte y logra su apoyo.

Si la empresa logra despertar en el empleado este sentimiento de pertenencia, lograra grandes beneficios, porque el individuo buscara superarse no aislado sino grupalmente, colaborando en el desarrollo de la misma.

2.2.1.7.1.5. NECESIDAD DE PODER CREADOR

No haya situación que haga al hombre sentirse más realizado, como cuando logra crear algo nuevo, algo que le permita destacarse ante los demás.

La empresa debe estar presta a reconocer los logros de los empleados, y de ser posible adoptarlos dentro de la organización, porque en esta forma, no solo se ayuda a a persona que fue capaz de ejecutarlos, sino que estimula la imaginación creadora de los demás, sabiendo estos que no son ignorados, y que la organización siente orgullo de tenerlos en su seno, con lo que sus capacidades podrán ser utilizadas y estimuladas al máximo.

2.2.1.7.1.6. DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES

Dentro de una empresa existen normas o reglas que hacen posibles que los empleados conozcan sus obligaciones. Para esto es necesario que exista:

- Un conocimiento de los objetivos en que trabaja la empresa.
- Un manual del empleado, donde se determina las obligaciones que corresponden a cada uno de los puestos, para que así se tenga plena conciencia de lo que corresponde a cada uno.
- Un conocimiento de los planes de promoción que existen, para que sepan hasta donde deben llegar sus aspiraciones de acuerdo al esfuerzo incluido.
- Se debe conocer las prestaciones adicionales que tiene la empresa para sus laborantes, la forma de conseguir privilegios especiales.
- También debe conocerse el régimen disciplinario que se sigue, para lograr una norma de conducta.

Además la empresa debe realizar constantemente evaluaciones, tendientes a determinar el grado de comodidad que posee un trabajador, las diversas peticiones

que puedan hacerse, con el objeto de mantener una comunicación eficaz entre las diversas partes.

Debemos reconocer que esta comunicación generalmente se interrumpe en los mandos medios (recibe la presión de los directivos y la coerción de los trabajadores). Por lo tanto es necesario que en vías de la buena armonía se realicen constantemente tomas de conciencia.

Estas evaluaciones o cuestionarios deben en lo posible ser anónimos para permitir a los empleados volcar sus inquietudes sin el temor a que pueda darse una represalia. Se debe evaluar también, después de haber implementado alguna política que modifique el actuar, las reacciones del empleado y determinar la aceptación de la misma y sus resultados.

A la vez puede llegar a constituir el mejor medio de comunicación entre los diversos niveles de la empresa, porque permitirá saber la actitud de los empleados, al mismo tiempo evitara las pérdida innecesarias de recursos que puedan causar las políticas inadecuadas.

2.2.1.7.2. OBJETIVOS CON LOS PÚBLICOS INTERNO

Lo que se prioriza fundamentalmente, con referencia a los públicos internos, es la formación o constitución del llamado “grupo empresa”, es decir, que la totalidad de los integrantes de la institución, desde el más elevado directivo o ejecutivo hasta los empleados de menor nivel jerárquico, constituyan un grupo, en el auténtico sentido de la palabra “grupo” a un conjunto de personas que poseen un objetivo común e interaccionan entre sí. Pero, es menester destacar que sólo merced a la comunicación puede establecerse el objetivo común, lo mismo que la interacción. Para que esto pueda realizarse es indispensable que se establezca un sistema de comunicación efectivo que genere:

- Sentido de pertenencia a la organización
- Elevación del grado de satisfacción de los recursos humanos
- Creación de una cultura propia en todas las escalas y dependencias

2.2.1.7.3. PÚBLICOS EXTERNOS

Los Públicos Externos, determinan la imagen que los diversos públicos puede tener de la empresa y dependen de la forma en que se atiende a los diversos sectores, las políticas sociales de la empresa, las acciones que lleva a cabo y la confiabilidad de la misma.

Por este motivo, el relacionista es el encargado de mantener la armonía necesaria en estos campos y para afirmar esta conciencia debe lograr crear las políticas necesarias a fin de que la empresa siempre tenga buena imagen.

Para cumplir su cometido, el relacionista debe conocer ampliamente las técnicas para realizar estudios sobre los públicos a los cuales dirige su acción, buscando su conducta, gustos, preferencias, tendencias, etc. Antes de planificar sus estrategias.

Para poder determinar el campo de acción y elaborar así las políticas a seguir, se sigue generalmente una fórmula llamada IACE que puede utilizarse en todos los campos de Relaciones Públicas.

Esta fórmula está compuesta por las palabras

- Investigación
- Acción
- Comunicación
- Evaluación

2.2.1.7.3.1. INVESTIGACIÓN

Antes de realizar cualquier política en Relaciones Públicas, es necesario determinar exactamente al público hacia cual van dirigidas. Con este objeto se realizan encuestas y entrevistas que permita conocer las preferencias y al mismo tiempo percatarse de las necesidades y saber dirigir hacia las mismas nuestra acción.

Estas indagaciones deben hacerse con un criterio profesional, por lo tanto, el investigador deberá elaborar los instrumentos adecuados, que contengan todos los medios que permitan obtener una información precisa y exacta. Los resultados de la investigación deben ser evaluados cuidadosamente para lograr datos exactos que revelen claramente lo que podría considerarse como “Opinión del Público”

2.2.1.7.3.2. ACCIÓN

La acción consiste en establecer planes, ideas, basados en la investigación precedentes, los objetivos que queremos lograr en la empresa, determinar los vacíos que debemos llenar y cuáles de sus preferencias somos capaces de complacer.

A partir de este momento se elabora un plan de acción dirigido a subsanar las necesidades, cumplir los objetivos trazados, siempre pensando en el grupo objetivo. Además es necesario determinar los recursos de que se dispone responsables de la ejecución.

Dependiendo del grado de autoridad que tenga el funcionario encargado de Relaciones Públicas, muchas veces la primera acción va dirigida a convencer a los grupos dirigentes de la necesidad de implementar las políticas necesarias, para poder abrir la brecha que permite el reconocimiento de la empresa. A esta función muchas veces se la llama “Despertar la conciencia social”

2.2.1.7.3.3. COMUNICACIÓN

Otro factor fundamental del proceso de elaboración de un programa de Relaciones Públicas consiste en determinar la mejor forma de comunicar nuestra acción a los diversos públicos, ¿de qué medios se disponen? ¿Cómo vamos a divulgar nuestra acción? Las interrogantes plantean la necesidad de que el relacionista tenga un conocimiento de los diversos medios de Comunicación, tanto masivo como alternativo, y que así pueda decidir qué medio usar.

En este campo debe tenerse el cuidado de evitar la excesiva repetición, que logra generalmente en el público un efecto inverso al que se requiere, porque se provoca una sospecha en base a la insistencia.

2.2.1.7.3.4. EVALUACIÓN

Toda vez que se efectuó algún tipo de cambio, se promueve una política o se emprenda la consecución de objetivos, es necesaria una constante evaluación de los programas, tendientes a saber el resultado que estamos logrando.

La evaluación constante permite hacer los cambios oportunamente, evitando el desperdicio de esfuerzos y recursos económicos. Se puede saber también si el público está aceptando los lineamientos y que nuevos derroteros puede tener cada programa.

La evaluación es el fundamento para dar un golpe de timón que varié nuestro actuar, o bien la corroboración de nuestra planificación que permita soplar velas con más fuerza sobre las políticas que se estaba ejecutando.

Además, esta evaluación debe hacerse sobre el alcance logrado y en qué puntos se debe insistir. Nos ofrece también las bases para nuevos programas que se pretenda lanzar.

2.2.1.7.4. OBJETIVOS CON LOS PÚBLICOS EXTERNOS

Básicamente son dos los objetivos a ser perseguidos por las relaciones públicas con referencia a los públicos externos:

- Proyectar una imagen positiva en dichos públicos haciendo que los mismos experimenten simpatía hacia nuestra empresa o institución y nos brinden su apoyo y comprensión.
- Lograr, por medio de un dialogo permanente, la concordancia de intereses entre la institución y sus diversos públicos para beneficio de ambas partes.

2.3 DESARROLLO INSTITUCIONAL

2.3.1. PERSPECTIVA GENERAL

El Desarrollo Institucional es un proceso planificado de cambio a través del cual se obtiene el desarrollo de la institución o instituciones, adecuándolas al medio ambiente en que actúa, de forma que les permita alcanzar sus objetivos.

Esa adaptación exige un análisis situacional que permita caracterizar el ambiente en el cual se desempeña la institución, las oportunidades y riesgos presentes, las restricciones existentes para alcanzar los resultados esperados; determinar si estas son atribuidas al sector como un todo, a las interrelaciones de las instituciones entre sí o con otros sectores, o si estas restricciones son causadas por aspectos internos de una o varias de sus instituciones.

Como consecuencia, podría surgir la necesidad de reformar el rol de la institución, adecuándola a la estructura institucional del sector, efectuando los respectivos ajustes en la misión, objetivos y funciones, interrelaciones, niveles de actuación, ámbito de acción y programas; dando a cada una de las instituciones con los instrumentos legales y normativos pertinentes, así como los recursos humanos, financieros y organizacionales necesarios para cumplir sus metas.

En este proceso, merece especial atención el establecimiento de los diferentes tipos de relación y enlace de la institución en estudio con las organizaciones públicas y privadas que actúan en el sector, incluyéndose prioritariamente el análisis de la participación de la comunidad a través de sus diferentes estamentos y grupos sociales representativos, así como el impacto de su gestión en la situación de salud y su posición relativa frente a otros actores de los diferentes subsectores público, corporativo o privado.

Este análisis situacional, debe incluir un diagnóstico autoreferencial a nivel de la institución que permita determinar su desempeño actual referido a las metas propuestas; las áreas de resultados más efectivas, así como las más críticas y las restricciones que las condiciones, incluyendo los recursos humanos, financieros, físicos, tecnológicos, organizacionales y de información y su distribución por áreas de resultado. De esta forma será posible determinar los cambios requeridos en los

valores y cultura de la organización, en las técnicas gerenciales, administrativas, económico financieras y sociales y en el respectivo modelo asistencial adaptado integrado a la institución con su ambiente externo. Esto esta tambien condicionado al desarrollo de sus recursos humanos, siendo necesario desarrollar su capacidad para desempeñar nuevas funciones y asumir mayores responsabilidades, efectuando simultaneamente las innovaciones necesarias en las organizaciones, con el correspondiente cambio en el comportamiento de los individuos.

2.3.2. DEFINICIÓN DESARROLLO INSTITUCIONAL

De acuerdo con distintos teóricos, el desarrollo institucional puede definirse como el cambio planificado, sistemático, coordinado y asumido por la institución, en la búsqueda para el incremento de los niveles de calidad, equidad y pertenencia. Esto mediante la modificación de sus procesos sustantivos y su estructura institucional.

El proceso de requerir información puede tener un impacto positivo en el desarrollo institucional, sobre todo cuando la información se relaciona con un objetivo, dependiendo de los criterios o indicadores usados, de los métodos y de las capacidades actuales existentes.

Los procesos de desarrollo institucional son complejos, riesgosos y con resultados tangibles a muy largo plazo, pero son más exitosos cuando las instituciones son confrontadas por los ciudadanos que tienen la posibilidad de lograr un ingreso adicional por un período largo de tiempo y cuidando su dinámica endógena, las energías, recursos y los grupos de interés involucrados.

Esto es un proceso de transformación social que requiere de apoyo sistemático que considere todos los factores económicos, políticos, sociales, culturales, tecnológicos, etc., que afectan el desempeño institucional, y que por tanto requiere de cambios profundos en la cultura organizacional de los agentes y actores involucrados **(HARRIS, 2002: 27)**.

El Desarrollo Institucional no se limita solo a las mismas instituciones, sino que busca mejorar las inserciones, la intervención de desarrollo en el medio en que se desenvuelven tanto las instituciones como las organizaciones.

La institución consiste en establecer formalmente el conjunto de relaciones de trabajo, autoridad y responsabilidad entre las personas que conforman una institución o empresa, formalizando su estructura social interna.

Vivimos en un mundo de cambio rápido y acelerado que tiene lugar en muchas áreas, incluyendo los aspectos políticos, científicos, tecnológicos y de comunicaciones, así como en las mismas organizaciones. También vivimos en un mundo en el que las instituciones tienen un papel fundamental. Nacemos, vivimos, somos educados y trabajamos en las instituciones. Cada uno de nosotros está involucrado en un sin número de diferentes instituciones sin importar lo que hagamos, sea trabajar en ellas o depender de ellas de manera indirecta. Así, la sociedad de organizaciones nos pertenece, y por ende el efecto en la cultura y el cambio en ellas es crucial.

Muchas instituciones modernas han desarrollado la habilidad para integrar el cambio tecnológico de la información. Sin embargo, la habilidad de estas para acomodar, modificar, y adaptarse al cambio social y cultural se ha retrasado debido a su mala adaptación para integrar el cambio tecnológico. Tiene que ver con la posición de la organización en su medio alrededor, así como con la definición de objetivos y actividades en que esta se debe concentrar.

2.3.3. IMPORTANCIA Y NECESIDAD DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL

La importancia que se le da al Desarrollo Institucional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier institución. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el Desarrollo Institucional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia institucional.

Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las instituciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

2.3.4. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki (1971) sitúan los orígenes del Desarrollo Institucional en el año de 1924, partiendo del estudio hoy ya antológico de las investigaciones de psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company. Allí se estudiaron los efectos sobre los índices de producción de modificaciones en las condiciones de trabajo.

En cambio Warren Bennis (1966) considera que el Desarrollo Institucional nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company. Allí surgió la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de "adiestramiento de sensibilidad", dinámica de grupo o "T-Groups" no para favorecer, esencialmente el desarrollo de los individuos, si no para desarrollar la institución, a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa.

French y Bell (1973) visualizan el origen del Desarrollo Institucional, como un aprendizaje embrionario o de gestación enfatizando que el esfuerzo del Desarrollo Institucional surgió más concreta y directamente con los trabajos iniciados por Douglas McGregor y John Paul Jones en 1957, en la Union Carbide; y por Herbert Shepard, Paul Buchanan, Robert Blake y Murria Horwitz en 1958 y 1959 en las refinerías de la Esso Standard. McGregor visualizaba inclusive la solución del problema de la transferencia del aprendizaje en laboratorios residenciales a situaciones cotidianas en la respectiva empresa y hablaba sistemáticamente de la aplicación del entrenamiento de grupos.

Con el transcurso de los años el Desarrollo Institucional ha tenido novedades, la grande y nueva contribución del nuevo arte del Desarrollo Institucional, está en el uso sistemático, integrado y flexible, de lo que en cierto modo ya existía, pero estaba

disperso, fragmentado o estancado: lo que apenas comenzaba a surgir, de manera desconectada dentro de aquellas ciencias, en las décadas de los años 40, 50, 60.

En síntesis, el Desarrollo Institucional consiste en ir más allá de los habituales objetivos de mayor eficiencia y productividad, de la institución y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades, de la maximización de las ganancias u optimización de servicios, de la búsqueda de eficacia asegurando también la salud organizacional

2.3.5. OBJETIVOS DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL

El Desarrollo Institucional pretende ayudar, a través de procesos de cambio planeado, a que las instituciones sean más competitivas, democráticas y saludables, sustentadas en la confianza, en la capacidad humana para producir y lograr el mejoramiento de la empresa.

Los principales objetivos del Desarrollo Institucional son:

- Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la institución.
- Aumentar la confrontación de los problemas empresariales en el interior de los grupos y entre los grupos, y no esconder los problemas.
- Crear un ambiente en que la autoridad que otorga el cargo se incremente por la autoridad basada en el conocimiento y la habilidad social.
- Incrementar la apertura de las comunicaciones verticales, laterales y diagonales.
- Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la empresa.
- Buscar soluciones sinérgicas a los problemas mediante las cuales todas las partes ganan la cooperación, que mediante el conflicto.
- Incrementar la responsabilidad individual y la responsabilidad grupal en la planeación y la implementación.

En teoría, es un esfuerzo coordinado por los empleados de la empresa (con la ayuda de consultores externos) para descubrir y remover barreras actitudinales, del comportamiento, procedimentales, políticas y estructurales que impiden el desempeño eficaz del sistema, lo cual permite generar en el proceso una creciente toma de conciencia de la dinámica interna y externa del sistema para incrementar

futuras adaptaciones y permitir cambios que conduzcan al mejoramiento. (MONTUFAR, 2008:316)

2.3.6. CARACTERISTICAS DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL

2.3.6.1. Focalización en toda la institución: En la sociedad moderna, el cambio es tan grande que la institución necesita que todas sus partes trabajen en conjunto para resolver los problemas que surjan y aprovechar las oportunidades que se presenten. El Desarrollo Institucional es un programa amplio que busca que todas las partes integrantes de la empresa estén bien coordinadas.

2.3.6.2. Orientación sistémica: se orienta a las interacciones de las diversas partes de la empresa (que ejercen influencia recíproca), a las relaciones laborales entre las personas y a la estructura. El objetivo básico del desarrollo es lograr que todas esas partes trabajen en conjunto con eficacia. Lo importante es saber cómo se relacionan dichas partes y no cómo funcionan por separado.

2.3.6.3. Agente de cambio: utiliza uno o más agentes de cambio: personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o dentro de la empresa. En general, el agente principal de cambio es un consultor externo que puede trabajar sin presiones de la jerarquía ni de política de la empresa.

2.3.6.4. Solución de problemas: no sólo analiza los problemas en teoría, sino que hace énfasis en las soluciones; focaliza los problemas reales, no los artificiales, utilizando la investigación, acción.

2.3.6.5. Aprendizaje experimental: Los participantes aprenden a resolver experimentalmente en el ambiente de entrenamiento los problemas que deben enfrentar en el trabajo. Los participantes analizan y discuten su propia experiencia y aprenden de ésta. Este enfoque produce más cambios de comportamiento que el tradicional de lectura y análisis de casos, en que las personas hablan sobre situaciones abstractas. La teoría es necesaria y deseable, pero la prueba final se halla en la práctica. El Desarrollo Institucional ayuda a aprender de la propia experiencia, a solidificar nuevos aprendizajes y a responder interrogantes que rondan la mente de las personas.

2.3.6.6. Procesos grupales: se basa en procesos grupales, como discusiones en grupo, debates, conflictos intergrupales y procedimientos de cooperación. Se observa un esfuerzo para mejorar las relaciones interpersonales, abrir los canales de comunicación, construir confianza y estimular la responsabilidad entre las personas.

2.3.6.7. Retroalimentación: busca proporcionar la retroalimentación a los participantes para que fundamentes sus decisiones en datos concretos. La Retroalimentación suministra alimentación de retorno sobre el comportamiento y estimula a las personas a comprender las situaciones en que se desenvuelven y a emprender las acciones auto correctivas más eficaces en esas situaciones.

2.3.6.8. Orientación situacional: El procedimiento del desarrollo institucional no es rígido ni inmutable, sino situacional y orientando hacia la contingencia. Es flexible y pragmático, y adapta las acciones a las necesidades específicas y particulares. Los participantes analizan las diversas alternativas y no se basan en una única manera de plantear los problemas.

2.3.6.9. Desarrollo de equipos: es construir mejores equipos de trabajo en la organización. Hace énfasis en los grupos, ya sean pequeños o grandes, propone la cooperación y la integración y enseña a superar diferencias individuales o grupales. En el fondo, el Desarrollo Institucional es la aplicación de las técnicas de las ciencias del comportamiento para mejorar la salud y eficacia de las organizaciones mediante la habilidad de las personas para enfrentar los cambios ambientales, mejorar las relaciones internas e incrementar la capacidad de solucionar problemas.

2.3.7. COMPORTAMIENTO INSTITUCIONAL

Como hemos visto es muy importante las habilidades de las personas en la institución, el término que es ampliamente utilizado para describir esta disciplina es Comportamiento Institucional.

El Comportamiento Institucional es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las empresas, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la misma.

Este comportamiento es la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las empresas, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la institución debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la empresa.

Tomemos en cuenta que el comportamiento institucional es una disciplina que logra conjugar aportaciones de diversas disciplinas que tienen como base la psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras.

Dentro del estudio del comportamiento institucional consideraremos variables dependientes e independientes.

2.3.7.1. Las variables dependientes que consideran algunos autores o que remarcan más son:

2.3.7.1.1. Productividad.- la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.

2.3.7.1.2. Ausentismo.- toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no pueda llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.

2.3.7.1.3. Satisfacción en el trabajo.- que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

2.3.7.1.4. Variables del nivel individual.- que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores,

actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.

2.3.7.1.5. Variables a nivel de grupo.- el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto por lo que es factor de estudio.

2.3.7.2. FUNDAMENTOS DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL

El hombre por naturaleza es un ser inminentemente social y el cual tiende a relacionarse con otras personas estableciendo grupos en la escuela, en su zona donde vive y por supuesto en su trabajo los grupos son espacios donde interactúan dos o más personas que trazan objetivos particulares. Se denominan grupos formales a aquellos que se forman dentro de un empleo que tienen trabajos específicos a realizar y grupos informales al grupo de amigos por ejemplo con que cada quien prefiere juntarse aquí en la escuela que solo nos liga el hecho de tener cosas afines.

El comportamiento de los grupos es un problema que los gerentes han buscado estudiar se ha establecido una serie de pasos donde se explica el desarrollo del grupo.

Así es que primero tenemos la formación, la tormenta (situación de conflicto debido a las restricciones de cada grupo), la normatividad (cuando se establecen correctamente las formas de actuar dentro de este conjunto), el desempeño (es cuando ya te pones a realizar el objetivo de haberse juntado con esa persona), y en algunos casos está el movimiento (que se refiere a que hay que estar conscientes de que el grupo puede deshacerse ya que el objetivo principal ha sido resuelto y resulta poco llamativo para los demás).

En la formación de un grupo de trabajo se ven involucrados aspectos como el de la estrategia que tiene la institución para el logro de las metas deseadas; la forma que los jefes llevaran el control de un grupo, como son informados, sobre el acercamiento en el logro de los objetivos por el cual el grupo fue formado; los tipos de procedimientos, normas reglas y políticas que la empresa crea para que el comportamiento de los empleados sea la más homogénea, tiene también mucho que ver los recursos de que la empresa disponga para facilitar o complicar el logro de

resultados; pero no todo está en el grupo sino también en la empresa para que escoja a los mejores recursos humanos que cumplan con las necesidades que el reto de lograr objetivos implique y cómo podemos olvidar la cultura institucional que la empresa tiene ya que la creación de un grupo es la formación de un subsistema dentro de un sistema establecido.

Tenemos que ver que los grupos en cuestión de tamaño también son afectados no es lo mismo un grupo de 3 personas entre las cuales quizá existe mayor comunicación y acercamiento entre los individuos que lo conforman pero sus limitaciones y la fuerza real que ellos tienen no es tan grande, en cambio un grupo de 15 personas puede lograr un buen desempeño si logra establecer una serie de divisiones que le permitan obtener resultados de forma más eficiente aunque se puede caer en que solo algunos de esas personas tengan un rol de mando y otras se vean como parte de un grupo donde no trabajan.

El hecho de que un individuo trabaje solo a que se le establezca en un grupo donde socializa, comparte con los demás, confronta sus diferencias y a veces deja de lado sus propios intereses buscando uno solo común es un cambio que se ha dado y que resulta de interés para todas las personas.

El trabajo de los gerentes no termina cuando un grupo es capaz de interactuar bien y de ser maduros con las responsabilidades que tienen. Porque si los dejan se pueden volver complacientes se debe de seguir asesorando, guiando de vez en cuando, buscar que se desarrollen más y que busquen el cumplimiento de objetivos más altos claro que esto tiene que ser remunerado de otra forma para que el grupo siga respondiendo.

2.3.8. ETAPAS DEL PROCESO DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL

2.3.8.1. Recolección y análisis de datos: determinación de los datos necesarios y los métodos útiles para recolectarlos dentro de la empresa. La recolección y el análisis de datos es una de las actividades más difíciles del desarrollo institucional. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional y las relaciones

entre sus elementos o subsistemas, así como los modos de identificar problemas y temas importantes.

2.3.8.2. Diagnóstico organizacional. Del análisis de los datos recogidos se pasa a la interpretación y al diagnóstico para identificar preocupaciones y problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y objetivos. En el diagnóstico se verifican las estrategias alternativas y los planes para implementarlas.

2.3.8.3. Acción de intervención. Fase de implementación del proceso de desarrollo institucional. La acción de intervención es la fase de acción planeada en el proceso de Desarrollo Institucional que sigue a la fase de diagnóstico. En la fase de acción se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema particular. La acción de intervención no es la fase final del Desarrollo Institucional, puesto que éste es continuo. La intervención puede efectuarse mediante diversas técnicas.

2.3.8.4. Evaluación. Etapa final del proceso que funciona como circuito cerrado. El resultado de la evaluación implica modificación del diagnóstico, lo cual conduce a nuevos inventarios, nueva planeación, nueva implementación, y así sucesivamente. Esto otorga al proceso su propia dinámica, que le permite desarrollarse sin intervención externa.

2.3.9. TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo hace referencia a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Las personas que integran los equipos de trabajo deben de estar predispuestas a anteponer los intereses del grupo a los personales, a valorar y aceptar las competencias de los demás, a ser capaces de poder expresar las propias opiniones a pesar de las trabas que se encuentre por parte del resto de componentes del grupo.

Para trabajar en equipo es fundamental promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación. Debe existir un ambiente de trabajo armónico, que permita y promueva la participación de

los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

Las personas que trabajan en equipo deben ser capaces de gestionar bien el tiempo, la responsabilidad y compromiso. Es necesario además, contar con capacidades como facilidad para la comunicación y de establecimiento de relaciones interpersonales.

Dentro de las características del equipo de trabajo esta:

- La integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada. El trabajo en equipo no es la suma de las aportaciones individuales, sino que por el contrario se basa en la complementariedad, la coordinación, la comunicación, la confianza y el compromiso
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común. El trabajo en equipo significa que las personas que integren el grupo tienen que tener claro los objetivos y metas, han de orientar su trabajo a la consecución de los fines del grupo.

2.3.10. FASES DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL

2.3.10.1. ENTRADA O INGRESO

La entrada o Ingreso es realmente la primera fase de una intervención donde se ha de canalizar energías y recursos hacia el cambio y desarrollo institucional.

Según Jackson (1987) esta primera etapa consiste en el proceso de localizar a una institución o a una parte de la misma donde se dan dos condiciones simultáneas: desean cambiar y además necesitan ayuda para hacerlo

2.3.10.1.1. START-UP O ARRANQUE ENCENDIDO

David Jamieson (1995) en esta fase pone en marcha todas las unidades de protección que tiene las personas ante una situación de intrusión, particularmente de alguien que va a modificar lo que existe. Las acciones del agente de cambio van a ser cuidadosamente observada con un ojo clínico por parte de los distintos participantes

2.3.10.1.2. APRECIACION Y FEEDBACK

Jerry Franklin (1995) define a esta etapa como la recolección y evaluación de información que permita identificar las fortalezas y debilidades de la institución-cliente.

Las instituciones cada vez más son en gran medida consecuencia de lo que sucede en el contexto y aquí es importante que el agente de cambio se familiarice con los trabajos. A la vez es probable que la institución-cliente ya ha tenido alguna experiencia sobre modos de relevamiento de datos como consecuencia de trabajos anteriores de consultoría.

2.3.10.1.3. PLAN DE ACCION

Posiblemente sean Beckhard y Harris (1977) quienes ofrecen una de las mejores descripciones respecto de este tema de Plan de Acción, y lo definen como el proceso de desarrollar estrategias y planes de acción que permitan manejar la transición entre el presente y el futuro.

En ésta sección hemos de incluir y seguir en mayor medida las contribuciones de Warrick (1995) quien manifiesta que cuando se realizan cambios organizacionales sin un plan de acción basado en principios sólidos, algunos cambios no llegan a producir los resultados esperados, otros conducen a una fuerte resistencia de parte de miembros y grupos, que todavía pueden dar origen a consecuencias no-deseadas.

2.3.10.1.4. INTERVENCIONES EN TODA LA ORGANIZACIÓN

Bajo este tipo de intervenciones el foco está puesto en las personas que trabajan dentro de un contexto institucional lo que implica la necesidad de realizar distintos

tipos de asociaciones entre los distintos miembros y el consultor o su equipo consultor.

Las instituciones y empresas han crecido y también se han desarrollado antes de desarrollarse la Profesión de Desarrollo Institucional. Lo que la Profesión ha aportado tiene que ver con el estado de las ciencias del comportamiento, sus marcos conceptuales, best practices, numerosas investigaciones y trabajos de campo, es decir, un sistemático cuerpo de conocimientos que nos permite saber qué cosas funcionan y porqué lo hacen, como así también podemos hoy saber qué otras cosas no sabemos y debemos seguir investigando.

2.3.10.1.5. EVALUACIÓN

Rothwell, Sullivan & McLean (1995) la definen como todo proceso de evaluación que ha sido cuidadosamente planeado debe tener en consideración tanto a los aspectos actitudinales – “soft” tales como la satisfacción en el trabajo como también elementos “duros” cuantitativos como ser información relacionada con tasas de rotación de personal.

La evaluación es uno de los elementos de mayor importancia de todo proyecto de cambio y desarrollo institucional, que es realizado dentro del modelo de action research.

El hecho de que lo que hayamos ubicado como la sexta fase de la intervención de consultoría en Desarrollo Institucional no significa que hasta este momento, el consultor pueda haber prescindido de realizar apreciaciones y evaluaciones respecto de la marcha del proyecto.

2.3.10.1.6. SEPARACIÓN

Esta fase ha sido concebida como la última etapa del ciclo completo de todo esfuerzo de cambio institucional (Lippitt, Watson & Wesley, 1958). Es la fase que sigue a la de Evaluación y que necesariamente forma parte de todo ciclo independientemente de la unidad de análisis que tengamos en cuenta: el individuo, grupo u institución.

Durante la etapa de evaluación, que dentro de ella una de las actividades principales del agente de cambio, consultor era la de asegurarse que existieran recursos internos que pudiera hacerse cargo del proyecto en relación con su sostenimiento en el tiempo. Burke (1982) destaca que para los consultores internos la etapa de Separación no es realmente terminal ya que usualmente se ven involucrados en nuevos proyectos donde los esfuerzos de cambio pueden o no estar vinculados con el proyecto original de cambio y desarrollo institucional.

2.3.10.2. ESTRATEGIAS DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL

El Desarrollo Institucional implica un cambio y se basa en una estrategia de cambio particular que tiene implicaciones para los practicantes y para los miembros de la empresa por igual.

Tipos de estrategias:

2.3.10.2.1. Estrategias empíricas-rationales.- Se basan en la suposición de que las personas son racionales, de que seguirán su propio interés racional y que cambiarán siempre y cuando comprendan que el cambio es ventajoso para ellas.

2.3.10.2.2. Estrategias normativas-reeducativas.- Basadas en las suposiciones de que las normas constituyen la base de la conducta y que el cambio ocurre a través de un proceso de reeducación en el cual se descartan las antiguas normas y se reemplazan por otras nuevas.

2.3.10.2.3. Estrategias de poder-coercitivas.- Basadas en la suposición de que el cambio es el acatamiento de aquellos que tienen menos poder, a los deseos de aquellos que tienen más poder.

La estrategia para el cambio que comúnmente se utiliza es la denominada normativas-reeducativas porque se basa en la retroalimentación y consiste en reeducar a las personas para que comprendan y puedan llevar a cabo los cambios necesarios.

2.3.10.3. MODELOS DE COMPORTAMIENTO INSTITUCIONAL

Conforme se aprende más del comportamiento en el trabajo, se aplican mejores modelos de comportamiento institucional. Las organizaciones modernas cada día aumentan más en el uso de los modelos de apoyo, colegiado o de la teoría. La tendencia de cada modelo de comportamiento institucional es hacia una institución más humana y más abierta. Generalmente también se ve movimiento hacia una mayor distribución del poder, una motivación intrínseca y una actitud positiva hacia la gente, así como un equilibrio mayor de interés entre las necesidades del empleado y las de la institución.

La disciplina se ha convertido más en un asunto de autodisciplina, que debe ser impuesto externamente. El rol directivo ha avanzado desde una autoridad estricta hacia el liderazgo y el apoyo del equipo. Mucho se ha adelantado en los últimos años y aún podemos esperar más avances. Estamos construyendo una mejor calidad de vida en el trabajo aun cuando la práctica gerencial varía ampliamente de empresa a empresa, podemos concluir que en la última generación se ha duplicado lo bueno y disminuido a la mitad lo malo al respecto de las relaciones humanas del trabajo.

Los diferentes modelos de comportamiento institucional y sus efectos son:

2.3.10.3.1. Autocrático.- Depende del poder, y la dirección cree saber que es lo mejor y está convencida de que es obligación de los empleados cumplir órdenes. Este modelo depende del poder, esto conlleva al gerente a tener una orientación de autoridad sobre todo él es el que despide contrata resuelve y el que piensa. En consecuencia a este modelo de comportamiento institucional el empleado se caracteriza por su obediencia y por su dependencia hacia el jefe, ya que el empleado tiene necesidad del trabajo y sus necesidades son de subsistencia. El gerente tendrá como resultados del desempeño algo mínimo y en consecuencia un costo elevado en el aspecto humano

2.3.10.3.2. De custodia.- Este enfoque nos da a entender que las personas no dependen de su jefe sino de la institución, ya que esta les ofrece seguros, prestaciones, y aunque tengan mejores oportunidades ahí seguirán. Este modelo depende de los recursos económicos y se orienta a la satisfacción de necesidades

de seguridad del trabajador produciendo en sí, un nivel de cooperación pasivo. La orientación del gerente es en sí al dinero y la dependencia del trabajador hacia la empresa, no al jefe como en el modelo anterior.

2.3.10.3.3. De apoyo.- Aquí no importa el dinero y el poder sino el apoyo del líder hacia los empleados y la manera en que les diga de que son capaces. Este modelo depende en gran escala del liderazgo, el gerente se orienta al apoyo de sus trabajadores y la orientación de sus trabajadores es a un desempeño de su trabajo para mejorarlo o perfeccionarlo. Este modelo supone que las necesidades de subsistencia y seguridad han sido satisfechas en gran parte para dar paso a las de más alto orden. Los resultados que se obtienen son de gran participación por parte del empleado y un desempeño caracterizado por impulsos despertados.

2.3.10.3.4. Colegial.- Este se basa en que las personas deben de tener una sensación de compañerismo entre los empleados. Este modelo se caracteriza por la dependencia de la sociedad, muy aplicado en empresas donde el nivel de cultura y educacional es elevado. El gerente se orienta a una participación en equipo, el empleado tiene un gran sentido de la responsabilidad y de la autodisciplina. Las necesidades básicas e intermedias han sido ya satisfechas en gran parte y pasan a las de auto actualización ya que el nivel de responsabilidad y de calidad es de gran importancia. Esta aplicación del modelo da como resultado un entusiasmo moderado entre los trabajadores en el cual se encuentra inmerso el mismo director ya que es considerado como un colega al mismo tiempo que se proyecta como líder y orientador del grupo.

Los modelos son de importancia para cualquier gerente en la medida que sepamos identificarnos con ellos, tomar un enfoque de contingencia y evaluarnos en cuanto al conocimiento de los otros para poder adoptar según nuestras necesidades el que más nos convenga ya que ninguno en gran parte se practica a la medida ni en sus extremos algunas veces

En la práctica están sujetos a cambios evolutivos, se allá en función de las necesidades prevalecientes de los empleados.

2.3.10.3.5. Modelos de desarrollo institucional relacionados con cambios estructurales

Existen cambios iniciados generalmente por la administración, que inciden sobre la situación o ambiente de trabajo de un individuo, o sobre la estructura o tecnología adoptada por la institución. Existen ciertos tipos de cambios orientados hacia seis objetivos a largo plazo:

- Cambios en los métodos de trabajo
- Cambios en los productos
- Cambios en la organización
- Cambios en el ambiente de trabajo

2.3.10.3.6. Modelos de desarrollo institucional relacionados con cambios en el comportamiento

La mayor parte de los modelos relacionados exclusivamente con cambios en el comportamiento se utilizan para impulsar una mayor participación y comunicación dentro de la institución. El desarrollo institucional es fundamentalmente antiautoritario. Los modelos orientados a estas variables son:

- Desarrollo de equipos
- Suministro de informaciones adicionales
- Análisis transaccional
- Reuniones de confrontación
- Tratamiento de conflicto intergrupar
- Laboratorio de sensibilidad

2.3.10.3.7. Modelos de desarrollo institucional relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento

Estos modelos son integrados y más complejos. Constituyen una variedad de enfoques, cada cual desarrollando conceptos, estrategias, secuencias y esquemas que varían enormemente. Los principales modelos son Grid, de Lawrence y Lorsch y el modelo 3-D de eficacia gerencial de Reddin.

2.3.10.3.8. Modelo de desarrollo organizacional tipo Grid

Blake y Mouton fueron los pioneros en la introducción de una tecnología integrada y pre programada de desarrollo institucional. Ellos afirman que el cambio institucional comienza con el cambio individual como un mecanismo de descongelamiento y que los problemas de procesos en los niveles interpersonales, grupales e intergrupales deben ocurrir antes de los cambios en las estrategias y en el ambiente interno de la institución.

2.3.10.3.9. Modelo de desarrollo organizacional de Lawrence y Lorsch

Los principales puntos de referencia de este modelo son:

2.3.10.3.9.1. El sistema social: Todas las instituciones pueden ser encaradas como sistemas esencialmente sociales. La institución es concebida como la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales para realizar transacciones planeadas con el ambiente.

2.3.10.3.9.2. Estadios del desarrollo institucional: Los autores proponen un modelo de diagnóstico y acción con base en cuatro estadios, que forman un ciclo. Estos son: diagnóstico, planeamiento de la acción, implementación de la acción y evaluación. Cada tipo de confrontación debe ser sometido a los cuatro estadios antes mencionados.

2.3.10.3.10. Modelo de desarrollo institucional 3-D de Reddin

Este modelo se basa en el hecho de que al administrador se le exige ser eficaz en una variedad de situaciones y su eficacia puede ser medida en la proporción en que él es capaz de transformar su estilo de manera apropiada, a la situación de cambio. Para Reddin, la eficacia administrativa es el grado en el cual el administrador alcanza las exigencias de resultados de su posición en la institución. La única tarea del administrador es ser eficaz.

2.3.10.4. TÉCNICAS DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL

Las Técnicas para el Desarrollo Institucional que se utilizan en la actualidad están basadas en las ciencias de la conducta para de esta manera puedan diagnosticar los problemas de las instituciones y propiciar sus cambios.

A continuación se mencionan tres Técnicas para el Desarrollo Institucional que adquirieron significativa importancia en los últimos años:

- La retroinformación con base en una encuesta
- La formación de equipos

2.3.10.4.1. La retroinformación con base en una encuesta

Comienza con un cuestionario entregado a los empleados en donde se les informa sobre los valores, el clima, la participación y la innovación dentro de las organizaciones.

Una de las características que presenta esta técnica es que las respuestas se tabulan para cada grupo, departamento, división y para la misma institución y luego se transfiere a los empleados.

Es una Técnica para el desarrollo institucional poderosa porque brinda ayuda a los empleados y administradores a que puedan enfrentar los problemas que se presentan. En cada uno de los departamentos se pueden presentar diferentes problemas es por eso que se debe ajustar a sus necesidades mediante la:

2.3.10.4.2. Formación de equipo

Se trata de una serie de ejercicios que ayudan a los empleados a trabajar de manera conjunta. Las actividades se centran en los miembros del grupo de trabajo.

2.3.11. CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

La calidad de vida en el trabajo se refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral. Su finalidad básica es crear un ambiente excelente para los empleados y que contribuyan a la salud económica de las instituciones.

Los elementos de un programa típico de calidad de vida de trabajo comprenden aspectos tales como comunicación abierta, sistemas equitativos de premios, intereses por la seguridad laboral de los trabajadores y la participación de estos en el diseño de puesto.

A parte de los programas tendientes a mejorar el sistema socioeconómico de trabajo, los programas de calidad de vida en el trabajo suelen hacer hincapié en el desarrollo de habilidades, la reducción del estrés ocupacional y el establecimiento de relaciones más cooperativas entre la dirección y los empleados.

Durante su evolución, la calidad de vida en el trabajo utilizó la división total del trabajo, una jerarquía rígida y la estandarización de la mano de obra para alcanzar sus objetivos de eficiencia.

En cuanto al aspecto conductual y de desarrollo del personal, este incrementa sus niveles de educación, salarios e independencia, lo cual le permite satisfacer necesidades más grandes en lugar de trabajar solo para ganar lo necesario.

La calidad de vida en el trabajo produce un ambiente laboral más humano. Trata de cubrir tanto las necesidades prioritarias de los trabajadores como las de otro nivel. Buscar emplear las habilidades más desarrolladas de estos y ofrecer un ambiente que los estimule a mejorar sus capacidades.

La calidad de vida en el trabajo se basa en el principio de que los trabajadores constituyen capital humano que debe ser desarrollado y no solo utilizado. De acuerdo con este enfoque el trabajo no debe implicar condiciones negativas, no constituir una presión excesiva ni perjudicar o degradar el aspecto humano del trabajador. Por último, debe contribuir a que el trabajador se desempeñe en otras actividades vitales, como las de ciudadano, conyugue o padre.

En un aspecto fundamental, el trabajo humanizado presupone que se debe ofrecer lo mejor para los trabajadores: los empleados, la tecnología y el ambiente. No es

una acción única que se mantienen de manera indefinida. Por el contrario, se necesita un reajuste continuo de esos factores con el fin de mantener el equilibrio.

La frase calidad de vida en el trabajo fue introducida en Estados Unidos al final de la década de 1960 para tratar de solucionar el estrés en las empresas causando por la pobre calidad de vida en el lugar de trabajo, lo cual dio lugar a:

Cuando los empleos han sido diseñados de tal manera que una persona desarrolla un ciclo completo de trabajo para producir un artículo completo o una subunidad de él, se dice que está desempeñando un módulo natural de trabajo. El cual influye en forma natural desde el principio hasta el fin y proporciona al individuo una sensación de identificación y significación de la tarea. De manera similar, pueden integrarse varios empleos en un equipo natural de trabajo que desempeñe una unidad completa de trabajo. Por ello, los empleados cuyas tareas requieran que trabajen juntos están más capacitados para emprender unos de otros y para desarrollar un equipo. Los equipos naturales de trabajo también permiten que aquellos que desempeñan una labor rutinaria desarrollen más sensibilidad para poder dar significado a la tarea, que se sientan más unidos a un equipo mayor que desempeñe una tarea importante. Así, resulta sorprendente como nuestro deseo de lograr la especialización lleva con frecuencia a la separación de personas que son necesarias para integrar equipos naturales de trabajo.

El siguiente paso de los empleados enriquecidos y los equipos naturales de trabajo son los sistemas socio técnicos de trabajo mejorados, en los cuales toda la organización o una parte de ella crea un sistema equilibrado, humano y técnico. El objetivo es desarrollar un enriquecimiento total del trabajo, que requiere cambios de mayor magnitud, particularmente en los procesos de fabricación especializada.

El proceso completo de producción podría requerir una nueva reingeniería con el fin de integrar las necesidades humanas, mientras que otros establecimientos necesitarían cambios para poder propiciar el trabajo en equipo. El objetivo fundamental es diseñar un sistema completo de trabajo que sirva tanto a las necesidades de las personas como a los requerimientos de producción.

2.3.12. CIRCULOS DE CALIDAD

Es un pequeño grupo de empleados que realizan un trabajo igual o similar en un área de trabajo común, y que trabajan para el mismo supervisor, que se reúnen voluntaria y periódicamente, y son entrenados para identificar, seleccionar y analizar problemas y posibilidades de mejora relacionados con su trabajo, recomendar soluciones y presentarlas a la dirección, y, si ésta lo aprueba, llevar a cabo su implantación.

Los Círculos de Calidad nacieron en Japón después de la II Guerra Mundial, al final de la cual este país se encontró con que sus productos se conocían en el mundo con el sello de bajo precio, pero también de muy baja calidad; y entre 1955-60 empiezan a aplicar de forma sistemática el control de la calidad en dos líneas diferentes de investigación y trabajo: la gestión de calidad en el ámbito de Empresa y Los círculos de calidad.

Por lo tanto la introducción de los Círculos de Calidad vino como parte de un proceso de evolución natural. En 1988, en Japón, ya existían más de un millón de Círculos de Calidad en los que participaban más de 10 millones de trabajadores. A partir de aquí se van introduciendo éstos en otros países. En U.S.A el primer Círculo de Calidad se crea en 1973 y en Europa a partir de 1978.

Los puntos focales de los círculos de calidad son:

2.3.12.1. La calidad. Se puede considerar como el gran objetivo de los círculos; los mercados son cada vez más competitivos y los clientes tienen un mayor nivel de educación y exigencia lo que provoca que la calidad sea una preocupación central para la mayor parte de las empresas.

2.3.12.2. La Productividad. Los círculos pueden colaborar a incrementar la productividad en un sentido más amplio y en todas las áreas de la empresa. Viene a ser la resultante de una correcta aplicación del conjunto de los recursos de la empresa, un índice fiable de que todos los recursos están bien dirigidos y administrados.

2.3.12.3. La mejora de costos. El conocimiento de los costos evita el despilfarro y la mala administración de los recursos. Los círculos de calidad pueden colaborar

decisivamente a la hora de reducir los costos de todo tipo: administrativos, comerciales, transportes.

2.3.12.4. La motivación. Gracias a los círculos de calidad se puede conseguir motivar de una forma constante a los trabajadores, ofreciéndoles oportunidades de participar en los objetivos de la empresa, y de sentirse valorados por el trabajo bien hecho.

2.3.12.5. La integración. Los círculos de calidad facilitan la ruptura de los compartimentos y hacen que sus integrantes conozcan el trabajo de los demás y comprendan mejor sus necesidades y problemas.

2.3.12.6. La reorganización. Cuando la reorganización puede ser lenta en el tiempo, y no son necesarias decisiones drásticas y urgentes, es una buena alternativa encomendar a los círculos el estudio de esta reorganización.

Características de los Círculos de Calidad

Algunas de las características más sobresalientes de los círculos de calidad son las siguientes:

- La participación en el Círculo de Calidad es voluntaria.
- Son grupos pequeños, de 4 a 6 personas en talleres pequeños, de 6 a 10 en talleres medianos y de 8 a 12 en talleres grandes.
- Los miembros del Círculo de Calidad realizan el mismo trabajo o trabajos relacionados lógicamente, es decir, suelen formar parte de un equipo que tiene objetivos comunes.
- Los Círculos de Calidad se reúnen periódicamente para analizar y resolver problemas que ellos mismos descubren o que le son propuestos a su jefe.
- Cada Círculo de Calidad tiene un jefe que es responsable del funcionamiento del Círculo. Dicho jefe es, por lo general, un supervisor que recibe formación especial relativa a las actividades del Círculo.
- Todo aquel que participa en un programa de Círculos de Calidad recibe formación o información acorde con el grado de participación que tenga en el sistema.

Ser miembro de un grupo de calidad es algo estrictamente voluntario. Se insiste siempre en la resolución de problemas y en la confección de planes de acción

Los Círculos de Calidad que han prosperado nunca se convierten en sesiones de quejas ni en discusiones inoportunas acerca de injusticias, ni tampoco en sesiones de charla.

Los Círculos deben centrarse en asuntos prácticos y dejarse de teorías; deben buscar el obtener resultados positivos y no simplemente mantener discusiones.

2.4. HIPÓTESIS

¿Las Relaciones Públicas en la EP-EMAPAR inciden en el desarrollo institucional
Noviembre 2011 Abril 2012?

2.5. VARIABLES

2.5.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Relaciones Públicas

2.5.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Desarrollo Institucional

2.5.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
INDEPENDIENTE Relaciones publicas	<p>Las Relaciones Públicas es el manejo estratégico de las relaciones entre una organización institución y sus diversas Audiencias, cuyo propósito es el incrementar el posicionamiento, estimular las ventas, facilitar la comunicación y establecer relaciones entre la empresa y su marca. Las Relaciones Públicas son “la fuente creíble” que cuando el mensaje de tercera parte objetiva se escucha, se lee o se ve, el mensaje es más persuasivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Audiencia • Relación Institucional • Empresa • Persuasivo • Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultado • Desarrollo y formación personal • Producción • Cambio de conducta • Manejo del Mensaje 	Encuestas en la EP-EMAPAR

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
DEPENDIENTE Desarrollo Institucional	<p>La creación o el fortalecimiento de una red de organizaciones a modo de generar, asignar y utilizar recursos humanos, materiales y financieros con mayor eficacia para alcanzar objetivos específicos de manera sostenible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento • Sostenible • Recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del fortalecimiento institucional • Sociales y económicos • Mejoramiento de la Situación laboral 	Encuestas en la EP-EMAPAR

CAPÍTULO III

3.1. MARCO METODOLÓGICO

3.1.1. MÉTODO DEDUCTIVO

El método deductivo se aplicará en la Empresa Pública Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Riobamba (EP-EMAPAR), considerando el análisis de las Relaciones Públicas, donde se determinará el manejo de la comunicación interna ; para llegar hacia los resultados requeridos para esta investigación; estableciendo estrategias de comunicación.

3.2. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se pretende aplicar el Tipo exploratorio, que permite ir más allá de la descripción de conceptos y fenómenos, con la posibilidad de poder emitir un criterio particular acerca de las Relaciones Públicas de la empresa y a su vez llegar a conclusiones.

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se aplicará una investigación de campo, observación directa, aplicación de encuestas, como fuente de información; permitirá captar la realidad del (EP-EMAPAR) para obtener información que conlleve al cumplimiento de los objetivos planteados, lo cual facilitará al desarrollo del proyecto de investigación.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. POBLACIÓN

La población de la presente investigación está constituida por los siguientes involucrados:

Tabla N°1 Personal

POBLACIÓN: Funcionarios de la Empresa	NÚMERO
Empleados	91
Trabajadores	143
TOTAL	234

Fuente: EP-EMAPAR

Elaborado por: Verónica Merizalde – Jessica Ríos

3.4.2. MUESTRA

Al ser reducido el universo, no es procedente calcular la muestra; por lo tanto, trabajaremos con toda la población.

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.5.1. TÉCNICAS

De acuerdo con el tipo de trabajo se emplearon técnicas como la encuesta, la que sirvió de gran apoyo para la consecución del presente proyecto de investigación.

3.5.2. INSTRUMENTOS

Encuesta: A fin de recabar información del tema a investigarse se aplicarán encuestas de forma directa a todos los empleados y trabajadores de la empresa involucrados en el trabajo investigativo.

3.6. TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS

3.6.1. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS

Se utilizaron cuadros y gráficos estadísticos para tabular las encuestas aplicadas; demostrados a través de Excel.

3.6.2. TÉCNICAS LÓGICAS

Como técnicas aplicadas están la encuesta para la obtención lógica de información.

3.7. TABULACIÓN DE ENCUESTAS

1.- ¿Indique el área de trabajo a la que pertenece?

Cuadro N°5

ASPECTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Trabajadores	91	39%
Empleados	143	61%
TOTAL	234	100%

Fuente: Encuestas realizadas Talento Humano de la EP-EMAPAR
Elaborado por: Veronica Merizalde, Jessica Ríos

Gráfico N°3



Grafico 1: Personal

INTERPRETACIÓN

A los encuestados se les preguntó; Indique el área de trabajo a la que pertenece, 91 que equivale al 39 % responde trabajadores, 143 correspondiente al 61 % afirma que son empleados.

ANÁLISIS

El segmento de población de mayor número es el de empleados.

2. ¿El ambiente laboral en la EP-EMAPAR es favorable para trabajar?

Cuadro N°6

ASPECTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	104	44%
No	130	56%
TOTAL	234	100%

Fuente: Encuestas realizadas Talento Humano de la EP-EMAPAR
Elaborado por: Verónica Merizalde, Jessica Ríos

Grafico N°4

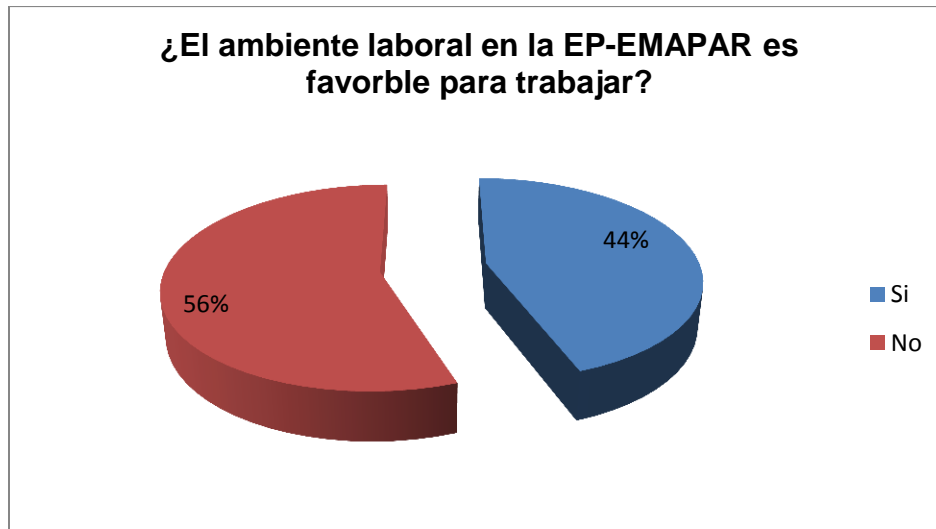


Grafico 2.-El ambiente laboral

INTERPRETACIÓN

A los encuestados se les preguntó; El ambiente laboral en la EP-EMAPAR es favorable para trabajar, 130 que equivale al 56 % responde que no existe un buen ambiente laboral.

ANÁLISIS

Los encuestados están conscientes que el ambiente de trabajo no es el adecuado para para desenvolverse en sus respectivos puestos de trabajo.

3. ¿Tiene conocimiento sobre el trabajo que desempeña el Departamento de Fortalecimiento Institucional de la empresa?

Cuadro N°7

ASPECTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	70	30%
No	164	70%
TOTAL	234	100%

Fuente: Encuestas realizadas Talento Humano de la EP-EMAPAR

Elaborado por: Verónica Merizalde, Jessica Ríos

Grafico N°5



Grafico 3.-Tiene conocimiento sobre el trabajo que desempeña el Departamento de Fortalecimiento Institucional

INTERPRETACIÓN

A los encuestados se les preguntó; Tiene conocimiento sobre el trabajo que desempeña el Departamento de Fortalecimiento Institucional de la empresa, 164 que equivale al 70 % responde que desconoce esta información, 70 que corresponde al 30 % responde que sí.

ANÁLISIS

Es importante trabajar en la difusión de lo que realiza dicho departamento dentro de la institución.

4. ¿Cree Ud. que el trabajo que desempeña el Departamento de Fortalecimiento Institucional ayuda a mejorar la comunicación interna de la empresa?

Cuadro N°8

ASPECTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	81	35%
No	153	65%
TOTAL	234	100%

Fuente: Encuestas realizadas Talento Humano de la EP-EMAPAR
Elaborado por: Verónica Merizalde, Jessica Ríos

Grafico N°6

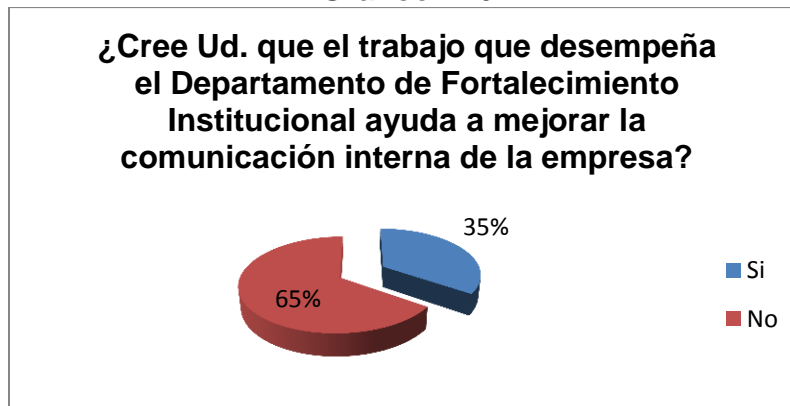


Grafico 4.- Mejorar Comunicación

INTERPRETACIÓN

A los encuestados se les preguntó; Cree Ud. que el trabajo que desempeña el Departamento de Fortalecimiento Institucional ayuda a mejorar la comunicación interna de la empresa, 81 que equivale al 35 % responde que si, 153 que corresponde al 65 % afirma que no es de mucha ayuda.

ANÁLISIS

Este departamento es necesario que trabaje internamente para el mejorar la comunicación en toda la institución.

7.- ¿Cree Ud. que las Relaciones Publicas en su empresa mejore la comunicación interna?

Cuadro N°9

ASPECTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	187	80%
No	47	20%
TOTAL	234	100%

Fuente: Encuestas realizadas Talento Humano de la EP-EMAPAR
Elaborado por: Verónica Merizalde, Jessica Ríos

Grafico N°7

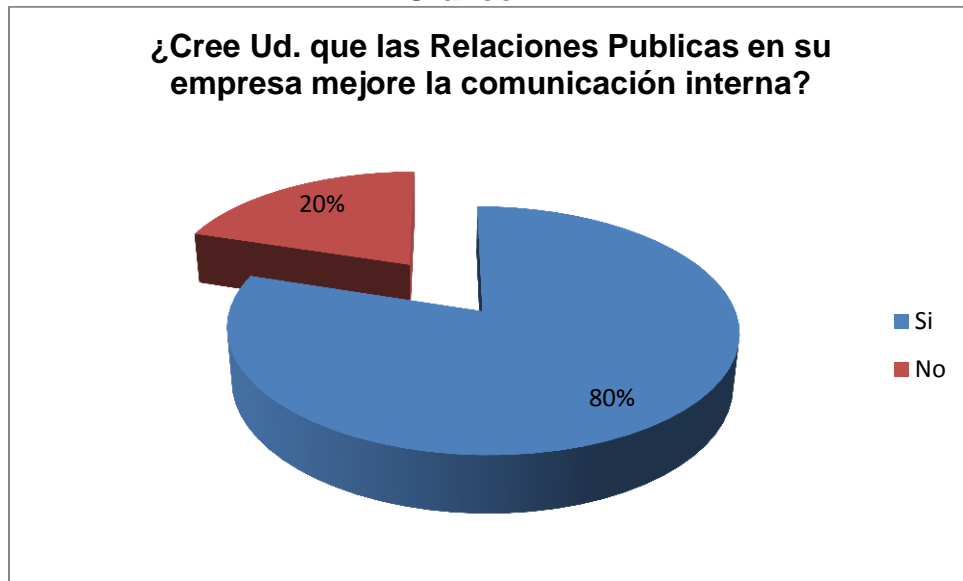


Grafico 5.-Las Relaciones Publicas mejoran la Comunicación Interna

INTERPRETACIÓN

A los encuestados se les preguntó; Cree Ud. que las Relaciones Publicas en su empresa mejore la comunicación interna, 187 que equivale al 80 % responde que sería de gran ayuda, el 47 que equivalente al 20 % está en desacuerdo.

ANÁLISIS

Es necesario ya que mejoraría las relaciones ente trabajadores y empleados.

8.- ¿Cree conocer que el Departamento de Fortalecimiento Institucional a trabajado en beneficio del Desarrollo Institucional?

Cuadro N°10

ASPECTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	92	39%
No	142	61%
TOTAL	234	100%

Fuente: Encuestas realizadas Talento Humano de la EP-EMAPAR

Elaborado por: Verónica Merizalde, Jessica Ríos

Grafico N°8

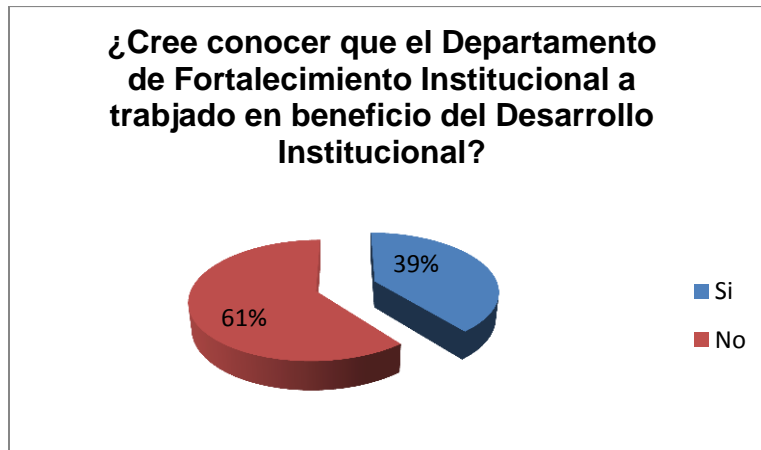


Grafico 6.- Trabajo a beneficio de la Institución

INTERPRETACIÓN

A los encuestados se les preguntó; Cree conocer que el Departamento de Fortalecimiento Institucional a trabajado en beneficio del Desarrollo Institucional, 92 que equivale al 39 % responde que si, 142 equivalente al 61 % que este departamento no apoya al desarrollo institucional.

ANÁLISIS

Es necesario que este departamento trabaje en lo q es el apoyo a la institución ya que no se conoce ninguno de los trabajos que realiza, por ende el talento humano desconoce toda información.

9.- ¿Sabe a quién acudir en caso de que necesite alguna información sobre los proyectos que ejecuta la empresa?

Cuadro N°11

ASPECTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	144	62%
No	90	38%
TOTAL	234	100%

Fuente: Encuestas realizadas Talento Humano de la EP-EMAPAR
Elaborado por: Verónica Merizalde, Jessica Ríos

Grafico N°9

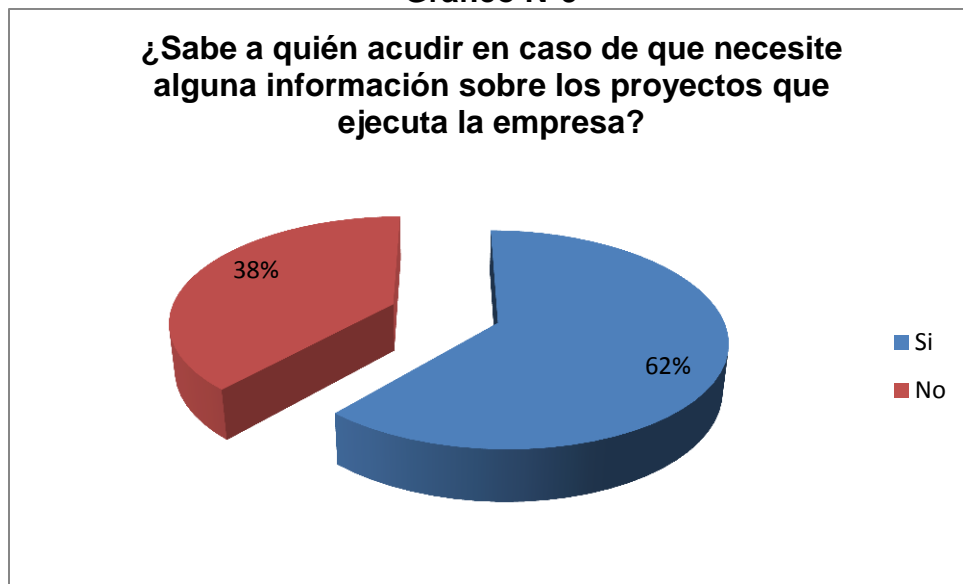


Grafico 7.-Informacion.

INTERPRETACIÓN

A los encuestados se les preguntó; Sabe a quién acudir en caso de que necesite alguna información sobre los proyectos que ejecuta la empresa, 144 que equivale al 62 % sabe a quién acudir, 90 que equivale al 38 % no tiene esa información.

ANÁLISIS

Es importante que todos los trabajadores y empleados tengan una fuente de información para que sepan la información que circulada dentro de la institución.

10.- ¿Con que frecuencia se aplica programas de capacitación con relación a los trabajos que viene ejecutando la EP-EMAPAR?

Cuadro N°12

ASPECTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mensualmente	50	21%
Semestralmente	19	8%
Anualmente	47	20%
No aplica	118	51%
TOTAL	234	100%

Fuente: Encuestas realizadas Talento Humano de la EP-EMAPAR
Elaborado por: Verónica Merizalde, Jessica Ríos

Grafico N°10

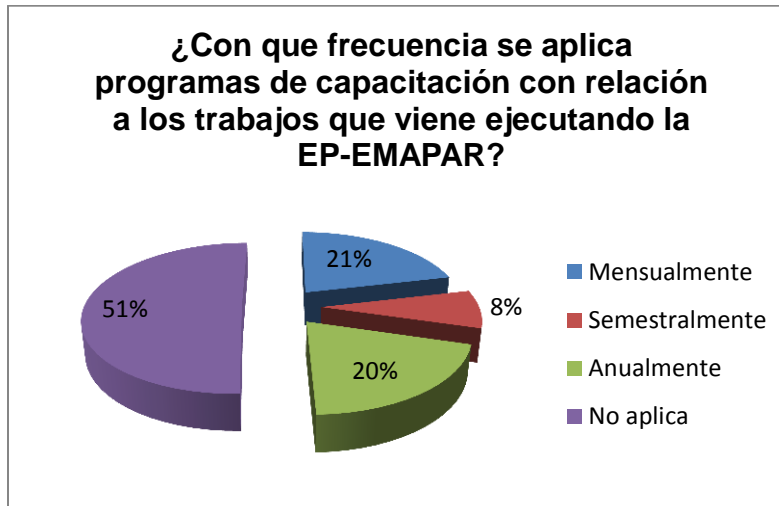


Grafico 8.- Ha tenido estrés laboral.

INTERPRETACIÓN

A los encuestados se les preguntó; Con qué frecuencia se aplica programas de capacitación con relación a los trabajos que viene ejecutando la EP-EMAPAR, 50 que equivale al 21 % responde que mensualmente, 19 que corresponde al 8 % dice que semestralmente, 47 que equivale al 20 % afirman que es anual y el 118 que corresponde al 51% aseguran que no se aplica.

ANÁLISIS

Es fundamental que la administración trabaje en la capacitación al talento humano sobre la socialización y viabilidad de los proyectos que se realiza.

3.7.1. PROCESAMIENTO Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo al estudio de mercado realizado en la Empresa Pública Empresa Municipal de Agua Potable De Riobamba específicamente a 234 personas establecidas como la población. Manifiestan que no existe comunicación por tal motivo se da una desinformación, entre empleados y trabajadores.

Cuadro N ° 13 resultados

N °	PREGUNTA	SI		NO	
2	¿El ambiente laboral en la EP-EMAPAR es favorable para trabajar?	44 %		56%	
3	¿Tiene conocimiento sobre el trabajo que desempeña el Departamento de Fortalecimiento Institucional de la empresa?	30 %		70 %	
4	¿Cree Ud. que el trabajo que desempeña el Departamento de Fortalecimiento Institucional ayuda a mejorar la comunicación interna de la empresa?	35 %		65 %	
7	¿Cree Ud. que las Relaciones Publicas en su empresa mejore la comunicación interna?	80 %		20 %	
8	¿Cree conocer que el Departamento de Fortalecimiento Institucional a trabajado en beneficio del Desarrollo Institucional?	39 %		61 %	
9	¿Sabe a quién acudir en caso de que necesite alguna información sobre los proyectos que ejecuta la empresa?	62 %		38 %	
10	¿Con que frecuencia se aplica programas de capacitación con relación a los trabajos que viene ejecutando la EP-EMAPAR?	Mensualmente	Semestralmente	Anualmente	No aplica
		21%	8%	20%	51%

Fuente: Encuestas realizadas Talento Humano de la EP-EMAPAR

Elaborado por: Verónica Merizalde, Jessica Ríos

3.8. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS.

HIPOTESIS

¿Las Relaciones Publicas en la EP-EMAPAR inciden en el desarrollo institucional
Noviembre 2011 Abril 2012?

J_i CUADRADO (X^2)

X_t^2 J_i Cuadrado Teórico

X_c^2 J_i Cuadrado Calculado

$$X_c^2 \geq X_t^2$$

DATOS OBSERVADOS = O**Cuadro N°14**

ASPECTOS OBSERVADOS	INDICADORES		
	SI	NO	TOTAL
¿Indique el área de trabajo a la que pertenece?	110	124	234
¿El ambiente laboral en la EP-EMAPAR es favorable para trabajar?	110	124	234
¿Tiene conocimiento sobre el trabajo que desempeña el Departamento de Fortalecimiento Institucional de la empresa?	110	124	234
¿Cree Ud. que el trabajo que desempeña el Departamento de Fortalecimiento Institucional ayuda a mejorar la comunicación interna de la empresa?	110	124	234
¿Cree Ud. que las Relaciones Publicas en su empresa mejore la comunicación interna?	110	124	234
¿Cree conocer que el Departamento de Fortalecimiento Institucional a trabajado en beneficio del Desarrollo Institucional?	110	124	234
¿Sabe a quién acudir en caso de que necesite alguna información sobre los proyectos que ejecuta la empresa?	110	124	234
TOTAL	770	868	1638

CALCULO DE DATOS ESPERADOS

$$fe_{si} = \frac{(\text{TOTAL DE FILAS}) (\text{TOTAL DE COLUMNAS})}{M}$$

$$fe_{si} = \frac{(234) (769)}{1638}$$

$$fe_{no} = \frac{(234) (869)}{1638}$$

$$fe_{si}=109,86$$

$$fe_{no}=124,14$$

DATOS ESPERADOS = E**Cuadro N°15**

ASPECTOS OBSERVADOS	INDICADORES		
	SI	NO	TOTAL
¿Indique el área de trabajo a la que pertenece?	110	124	234
¿El ambiente laboral en la EP-EMAPAR es favorable para trabajar?	110	124	234
¿Tiene conocimiento sobre el trabajo que desempeña el Departamento de Fortalecimiento Institucional de la empresa?	110	124	234
¿Cree Ud. que el trabajo que desempeña el Departamento de Fortalecimiento Institucional ayuda a mejorar la comunicación interna de la empresa?	110	124	234
¿Cree Ud. que las Relaciones Publicas en su empresa mejore la comunicación interna?	110	124	234
¿Cree conocer que el Departamento de Fortalecimiento Institucional a trabajado en beneficio del Desarrollo Institucional?	110	124	234
¿Sabe a quién acudir en caso de que necesite alguna información sobre los proyectos que ejecuta la empresa?	110	124	234
TOTAL	770	868	1638

CALCULO GRADO DE LIBERTAD (GL)

$$GL = (\#F - 1) (\#C - 1)$$

$$GL = (7 - 1) (2 - 1)$$

$$GL = 6(1)$$

$$GL = 6$$

Observación en la tabla (Anexo 13)

NS= Nivel de Significancia 5%

$$NS = 0.05 = 5\% \quad X^2 = 12,56$$

$$X^2 = 12,56$$

Cuadro N°16

O	E	O-E	(O-E) 2	(O-E)2 / E
91	110	-19	361	3,282
104	110	-6	36	0,327
70	110	-40	1600	14,545
81	110	-29	841	7,645
187	110	77	5929	53,900
92	110	-18	324	2,945
144	110	34	1156	10,509
143	124	19	361	2,911
130	124	6	36	0,290
164	124	40	1600	12,903
153	124	29	841	6,782
47	124	-77	5929	47,815
142	124	18	324	2,613
90	124	-34	1156	9,323
1638	1638			175,79

$$X_c^2 = \frac{\sum(O - E)^2}{E}$$

$$X_c^2 = 175,79$$

$$X_c^2 \geq X_t^2$$

$$175,79 \geq 12,56$$

ANALISIS INTERPRETATIVO

El valor del X_c^2 es igual a 175,59 es decir es mayor al X_t^2 que salió 12,56, de acuerdo a lo establecido se acepta la hipótesis que las Relaciones Públicas en la Empresa Municipal Empresa Pública De Agua Potable y Alcantarillado EP-EMAPAR incide en el desarrollo institucional Noviembre 2011 Abril 2012

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

- La aplicación de las Relaciones Públicas en la EP-EMAPAR incide en la falta del sentido de pertenencia del servidor hacia la empresa.
- La aplicación de Relaciones Públicas en la EP-EMAPAR ayudaran a mejorar la productividad de los servidores.
- Proponiendo el Plan de Comunicación mejorara la comunicación interna de la EP-EMAPAR.

4.2. RECOMENDACIONES

- Implementar programas en donde se incluya la participación de trabajadores y empleados fomentando el sentido de pertenencia hacia la empresa.
- Ejecutar programas de capacitación al Talento Humano de la EP-EMAPAR
- Aplicando el Plan de Comunicación como un medio de información que favorezca una comunicación ágil, eficiente y eficaz.

CAPITULO V

“PLAN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA PÚBLICA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO (EP-EMAPAR)”.

5.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba, es una institución que funciona desde el 4 de agosto del 2005, con el objetivo de prestar servicio de agua potable y alcantarillado, constituyéndose así como una empresa más del Ilustre Municipio de Riobamba. En el año 2009, por resolución de la Ley de Empresas Públicas se transforma en Empresa Pública Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba EP EMAPAR.

La comunicación es una herramienta eficaz para la consecución de los objetivos estratégicos institucionales. ¿Por qué es necesaria? Porque debemos guardar coherencia en la comunicación interna y externa; para que la imagen institucional no resulte arbitraria; y, para crear valor en la EP-EMAPAR.

Nuestra institución, pese una dependencia denominada Fortalecimiento Institucional que carece de una política comunicacional definida a través de un Plan. Todas las actividades, por pequeñas que hayan sido, se han realizado –y se realizan– empíricamente, sin fundamento y lejos de lo que el eje comunicacional expresa.

El posicionamiento que ha tenido la EP-EMAPAR y el reconocimiento en la ciudad, se debe al trabajo responsable y planificado que ha venido realizando a beneficio de la misma. Lo lógico, en la práctica, es que la función comunicativa sea la piedra angular, como vínculo efectivo entre los públicos interno y externo, que están desatendidos.

Los procesos comunicacionales exigen la atención a lo interno y a lo externo, con oportunidad y equidad. Los dos son importantes para el desarrollo organizacional. Cuando los desatendemos, se ausenta el soporte comunicacional en los públicos. Los

recursos deben usarse eficientemente, y también es necesario equipar a Relaciones Públicas con las herramientas tecnológicas que nos permitan brindar un mejor servicio.

La implementación de este Plan mejorará los procesos de comunicación interna y externa, a través de políticas y estrategias que nos muestren hacia dónde debemos ir. Es decir, basándonos en el ¿Quiénes somos? ¿Quiénes somos para los demás? ¿Qué hacemos? ¿Qué decimos? Debe existir compromiso de todos los actores en las actividades previstas, pero fundamentalmente el nivel de control y monitoreo efectuará el seguimiento de lo previsto y el nivel de cumplimiento.

El Plan de Comunicación es un instrumento técnico –teórico y práctico-: sus políticas y estrategias definen lo qué haremos, cómo lo haremos, el tiempo de cumplimiento, así como la etapa de monitoreo y control.

5.2. HIPÓTESIS

¿La implementación del Plan Comunicacional mejorará la comunicación interna de la EP-EMAPAR?

5.3. MARCO TEÓRICO

5.3.1. La Comunicación Institucional

Se define como Comunicación Institucional, la creación, coordinación, análisis, desarrollo, difusión y control de toda acción de gestión informativa interna y externa (noticia-actualidad), que diariamente se produce en una empresa o institución tanto a nivel de actividades, servicios o productos, que afecta a un determinado público o colectivo social, y que se transmite a través de los medios de comunicación propios y externos, para así potenciar su imagen corporativa/institucional.(MARTÍN,2006:31)

Este tipo de comunicación se plantea el objetivo de aportar al público de interés, al que se dirige, una serie de conocimientos internos y externos de la institución o empresa de sus productos o servicios, procurando no influir en sus decisiones, pero sí aportando la máxima información sobre la misma.

Es el mensaje que una empresa emite sobre lo que hace, tiene y produce. Internamente a través de su talento humano y externamente con su propaganda, marketing y relaciones públicas.

El término Comunicación Institucional se utiliza también para definir un plan estratégico de anuncios y de cambios que emprende una organización. Su tarea no es sencilla, demanda conocimiento teórico y práctico.

En todo momento es necesario ofrecer una imagen de la empresa o institución, lo más ajustada posible a la realidad de lo que se es y de lo que significa dentro de la sociedad a la que nos dirigimos, distinguiendo son embargo, el nivel de información en razón de los diferentes colectivos o públicos de interés que la reciben: el personal, accionistas, consumidores, etc. Lo importantes es que la Comunicación Institucional exista y que el acceso a la información sea fácil.

La Comunicación es hoy por hoy la herramienta estratégica necesaria para lograr un valor agregado que diferencie a la institución dentro del entorno competitivo. Si desarrollamos correctamente nuestras tareas, contribuimos a un funcionamiento adecuado y alcanzar fácilmente sus objetivos. Es ese instrumento el que nos entrega el toque de calidad para conseguir aquella ventaja competitiva que nos diferenciará de los demás competidores en este tiempo de saturación.

5.3.2. Comunicación interna y externa

Es indispensable definir lo que es la **Comunicación Interna** y la **Externa**.

La Comunicación Interna, Es un conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (ANDRADE, 2001. 50).

La Comunicación Externa Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ello, a proyectar una imagen favorable o a promover sus actividades, productos o servicios. **(Ibíd.)**

Quienes rigen las instituciones necesitan informar de sus organizaciones y actividades, pero no sólo de lo bueno y maravillosas que son, sino de cómo se encuentran financieramente y productivamente, para así dar mayor fiabilidad y credibilidad a sus productos y servicios dirigidos hacia un determinado público objetivos, al que se quiere llegar. Es decir que se sepa muy clara y eficazmente cual es el plan o estrategia de comunicación de una empresa o institución.

La coincidencia entre mensajes y objetivos perseguidos dentro y fuera de la institución, permite, en síntesis, unir esfuerzos que van en una misma dirección: la del éxito; destino que es, en gran medida, el resultado de la coherencia.

Esta estrategia de coherencia en la comunicación genera un cúmulo de energías que incrementan considerablemente las posibilidades de alcanzar buenos resultados. Y es éste, y no otro, el fin último que persigue la Comunicación Institucional, siempre que ésta se desarrolle en su verdadera y necesaria amplitud.

En definitiva, debe quedar claro, que nuestra labor no sólo es de contacto con la prensa. Su función va más allá. En la institución debe entenderse la importancia de su adecuada utilización, para garantizar una permanencia en el mercado, permanencia que tenga orden, planificación y previsión.

Finalmente este Plan de Comunicación, servirá como herramienta, para que la EP-EMAPAR mejore su comunicación interna.

5.4. FODA DE LA EP-EMAPAR

Cuadro N°17

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Capacidad técnica (personal calificado)	Tecnología para automatización de sistemas
Infraestructura Física	Compromiso de las jefaturas de cada sistema
DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta de software administrativo	Resistencia al cambio tecnológico y cultural
Priorización en la renovación de equipos	Falta apoyo técnico

Fuente: EP-EMAPAR

Elaborado por: EP-EMAPAR

5.5. ÁRBOL DE PROBLEMAS

Cuadro N°18

CAUSAS	PROBLEMA	CONSECUENCIAS
La EP-EMAPAR no tiene un Plan de Comunicación.	Las actividades que se realizan no se ciñen a un conjunto de políticas y estrategias.	Comunicación deficiente con los públicos interno y externo.
Manejo empírico de la comunicación.	Se realizan acciones básicas y no se mira más allá.	Los objetivos institucionales se hacen imposibles conseguir.
Escasa difusión de las actividades.	Desconocimiento de la opinión pública de nuestra realidad.	Desinformación en la opinión pública.
No compartir las políticas de las autoridades centrales de la EP-EMAPAR	Desconocimiento de las autoridades de los aspectos comunicacionales.	Clima organizacional adverso al desarrollo de la EP-EMAPAR.

Fuente: EP-EMAPAR

Elaborado por: Verónica Merizalde, Jessica Ríos

5.6. MATRIZ DE PROBLEMAS

Cuadro N°19

PROBLEMA	FRECUEN- CIA	IMPOR- TANCIA	VULNERA- BILIDAD	TOTAL
La EP-EMAPAR no tiene un Plan de Comunicación	5	5	5	15
Manejo empírico de la comunicación	4	5	5	14
Desconocimiento de la opinión pública de nuestra realidad.	4	5	5	14
Escasa difusión de las actividades	3	4	4	11
No compartir las políticas de las autoridades centrales de la EP-EMAPAR	4	4	3	11
Desconocimiento de las autoridades de los aspectos comunicacionales.	3	4	4	11

Fuente: EP-EMAPAR

Elaborado por: Verónica Merizalde, Jessica Ríos

5.7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Principios y Valores de la Empresa Pública Empresa Municipal de Agua Potable Y Alcantarillado de Riobamba.

Cuadro N°20

Compromiso	Entendiendo que los objetivos de la empresa son los nuestros
Actitud de servicio	Porque el usuario es nuestra razón de ser como empresa que brindamos un servicio a la colectividad.
Responsabilidad	En el que cada persona debe responder por sus acciones u omisiones.
Honestidad	En cuanto a una gestión transparente, abierta al control ciudadano.
Proactividad	Por nuestro compromiso, superamos nuestras expectativas como parte de esta empresa.
Equidad	Entregar el mismo trato a todos los integrantes.
La Cooperación	La cooperación como un valor fundamental del trabajo en colectivo, construye y aplica métodos que garanticen las alianzas e intercambios necesarios, en lugar de trabajar.
Respeto Mutuo	El reconocimiento al valor humano, para satisfacer las necesidades y los intereses de la población que atiende, aceptando sus diferencias en la forma de interpretar el mundo, sus creencias y prácticas y de esta forma, lograr el éxito en las relaciones de convivencia y comunicación (mediante una comunicación práctica en lo Intercultural, aspectos fundamentales para crear un clima de confianza y paz.

Fuente: EP-EMAPAR

Elaborado por: Verónica Merizalde, Jessica Ríos

MISIÓN – VISIÓN

Cuadro N°21

VISIÓN INSTITUCIONAL
Convertirle a la EP-EMAPAR en una empresa eficiente que dota de servicio de agua potable y saneamiento ambiental de forma permanente, con talento humano capacitado, insumos y tecnología de calidad.
MISIÓN INSTITUCIONAL
La EP-EMAPAR tiene como misión ser una empresa pública que dota de servicio de agua potable y saneamiento ambiental, con responsabilidad social, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del cantón Riobamba.

Fuente: EP-EMAPAR

Elaborado por: Verónica Merizalde, Jessica Ríos

5.8. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

5.8.1. OBJETIVO GENERAL

- Elaborar un Plan de Comunicación para fortalecer la comunicación interna de la EP-EMAPAR

5.8.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un Diagnóstico Estratégico del Departamento de Fortalecimiento Institucional de la EP -EMAPAR.
- Definir políticas y estrategias comunicacionales para difundir lo que somos, hacemos y hacia dónde nos proyectamos.
- Elaborar productos comunicacionales como instrumentos de difusión institucional
- Vincular a la EP-EMAPAR con la opinión pública a través de agenda de medio

5-9. PORTAFOLIO DE INTERVENCIÓN

CUADRO N° 22

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	RESULTADO	CRONOGRAMA		
				Mes 1	Mes 2	Mes3
AGENDA DE MEDIOS BOLETINES-DE PRENSA	Verónica Merizalde Jessica Ríos	Humanos Financieros Tecnológicos	Presencia en medios masivos			
ELABORACIÓN DE MATERIAL PROMOCIONAL IMPRESO	Verónica Merizalde Jessica Ríos	Humanos Financieros	Catálogo Tríptico Gigantografías			
PRODUCTOS COMUNICACIONALES PARA MEDIOS MASIVOS	Verónica Merizalde Jessica Ríos	Humanos Financieros Tecnológicos	Cuñas Spots para tv Arte para prensa			
PAUTAJE EN MEDIOS	Verónica Merizalde Jessica Ríos	Financieros	Publicidad			
INFORMACIÓN ATRAVÉS DE REDES SOCIALES	Verónica Merizalde Jessica Ríos	Humanos Financieros Tecnológicos	Archivos electrónicos			
PÁGINA WEB	Verónica Merizalde Jessica Ríos	Tecnológicos	Archivos electrónicos			
CAMPAÑAS	Verónica Merizalde Jessica Ríos	Humanos Financieros Tecnológicos	Hojas volantes Trípticos			

5.10. Políticas para el manejo de la comunicación interna y externa de la EMPRESA PÚBLICA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE RIOBAMBA (EP-EMAPAR)

5.10.1. Políticas Comunicación Interna

1. El Gerente de la EP-EMAPAR, es el vocero principal, quien puede delegar ésta función a cualquier funcionario que considere pertinente.
2. Las políticas de comunicación interna apuntarán siempre a proyectar la imagen favorable de la EP-EMAPAR, y no estar sujetos a situaciones políticas que no favorecen la imagen institucional.
3. La EP-EMAPAR, genera información, que debe ser difundida interna y externamente, a través de medios masivos y alternativos.
4. El Departamento de Comunicación será el órgano encargado de controlar la difusión de las actividades.

5.10.2. Políticas Comunicación externa

1. El Gerente de la EP-EMAPAR, es el vocero principal, quien puede delegar ésta función a cualquier funcionario que considere pertinente.
2. La política de comunicación externa debe estar alineada con la política de comunicación interna.
3. Todo proceso de difusión, deberá estar acorde con la imagen corporativa actual de la entidad, cuyas normas se regirán dentro de los lineamientos y parámetros establecidos en los reglamentos de la empresa.
4. Siempre se garantizará la calidad en la redacción y ortografía, diseño, fotografía, edición de audio y vídeo, para garantizar la calidad de los productos.
5. El personal del Departamento de Comunicación, contribuirá al desarrollo de la institución, ya que al informar con claridad y exactitud, está generando buena imagen.

5.11. CONTROL Y MONITOREO

Esta es quizá la parte más difícil pero pragmática de este Plan de Comunicación, porque nos permitirá evaluar las actividades previstas. Esta responsabilidad la realizará los responsables de Comunicación Social, de la EP-EMAPAR.

Verificar la ejecución y finalización, de las actividades planteadas, así como el nivel de cumplimiento de los responsables y su impacto.

- a) Efectuar el control de calidad durante el proceso de elaboración de los productos comunicacionales.
- b) Retroalimentar (rehacer) los productos para que se cumplan con las especificaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDRADE Horacio: Hacia una definición de la Comunicación Organizacional, Editorial Trillas, México (2001)
- BARQUERO José Daniel: Comunicación Relaciones Publicas, McGraw-Hill, Madrid, (2002).
- CASTILLO Antonio: Introducción a las relaciones públicas, Ediciones Gestión 2000, S.A, Barcelona, (2001)
- CIRIGLIANO Gustavo F.J: Manual de las Relaciones Públicas, Ediciones Humanitas 2001.
- GONZÁLEZ Frígoli Martín: Comunicación Interna, Editorial DIRCOM, Buenos Aires Argentina, (2001)
- HARRIS Rubén T: Introducción General del Desarrollo Organizacional, Enero (2002)
- MARSTON John E: Relaciones Públicas Modernas, MacGraw-Hill, México (2001)
- MARTÍN Martín Fernando: Comunicación Empresarial(Corporativa) e Institucional, Editorial Universitarias S.A, Madrid (2006)
- MONTÚFAR Guíza Rafael: Desarrollo Organizacional Principios y Aplicación, México (2008)
- RÍOS Jorge Szalay: Relaciones Públicas, Editorial Trillas, México DF,(2005)
- SOLANO Raymond, MURILLO Soria Víctor: Relaciones Públicas y Humanas, Limusa, México, (1988)

- VENTURA Jordi: Comunicación Corporativa, Ediciones Gestión 2000, S.A, Barcelona, (2001).

WEBGRAFÍA

<http://www.rppnet.com.ar/defrpp.htm>

<http://www.rppnet.com.ar/tesisderelacionespublicas.htm>.

<http://www.rppnet.com.ar/defrpp.htm>

<http://aureamorarrpp.blogdiario.com/>

ANEXOS

Anexo N ° 1 EP-EMAPAR



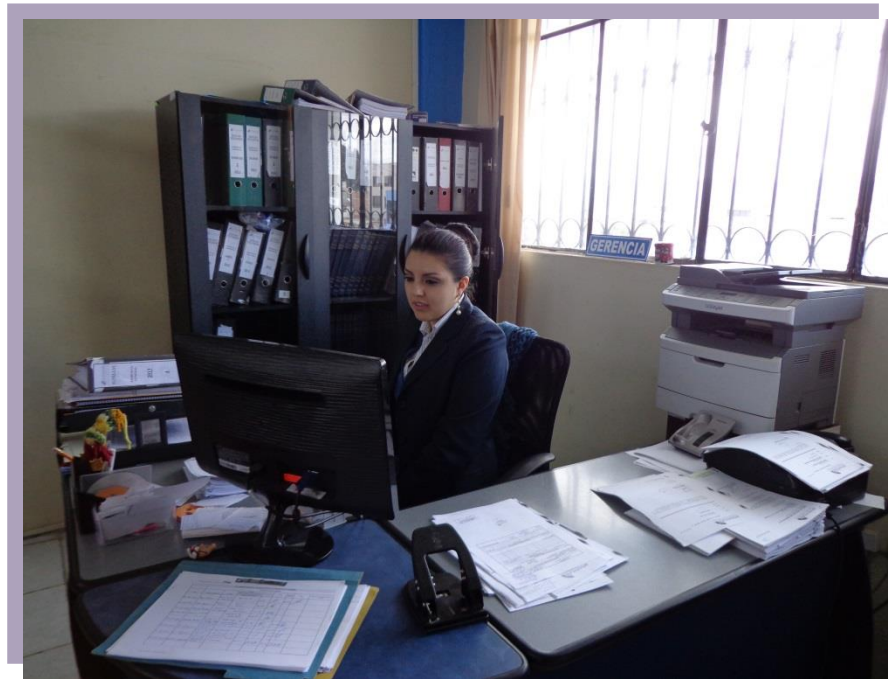
Anexo N ° 2 EDIFICIO ADMINISTRATIVO



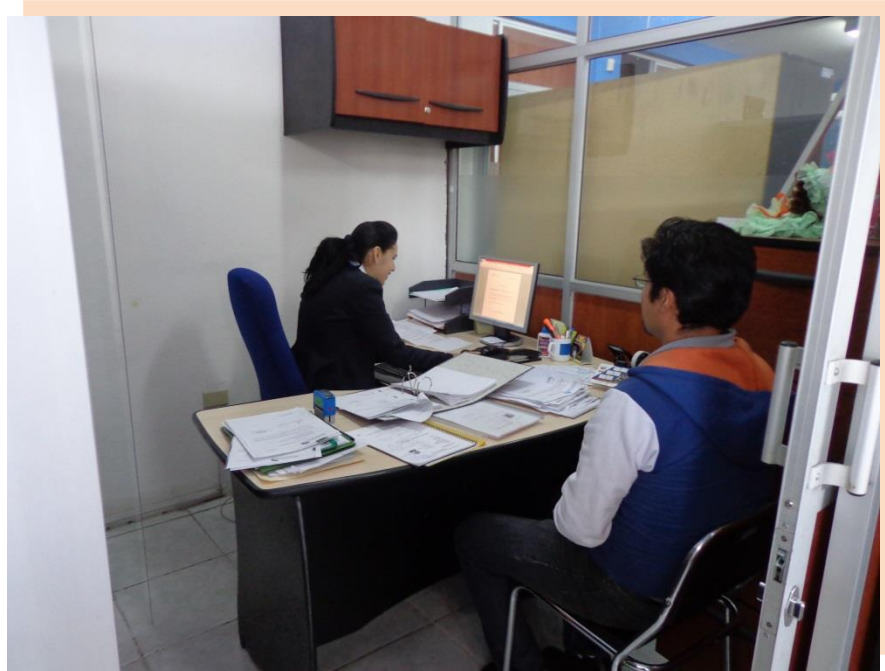
Anexo N ° 3 GERENTE GENERAL



Anexo N ° 4 SECRETARIA GERENCIA



Anexo N ° 5 DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS



**Anexo N ° 6 EDIFICIO DIRECCION TECNICO-INGENIERIA-
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**



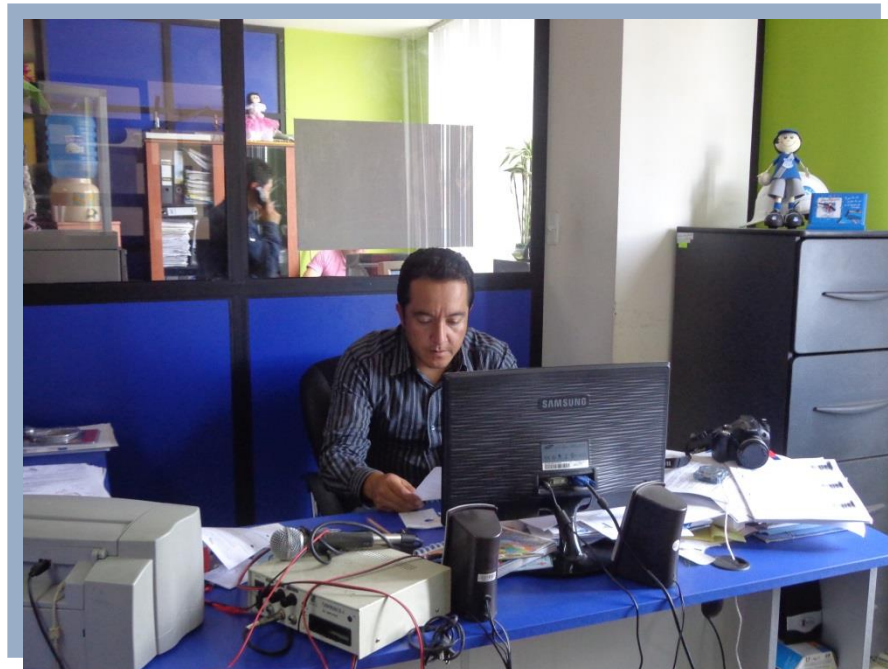
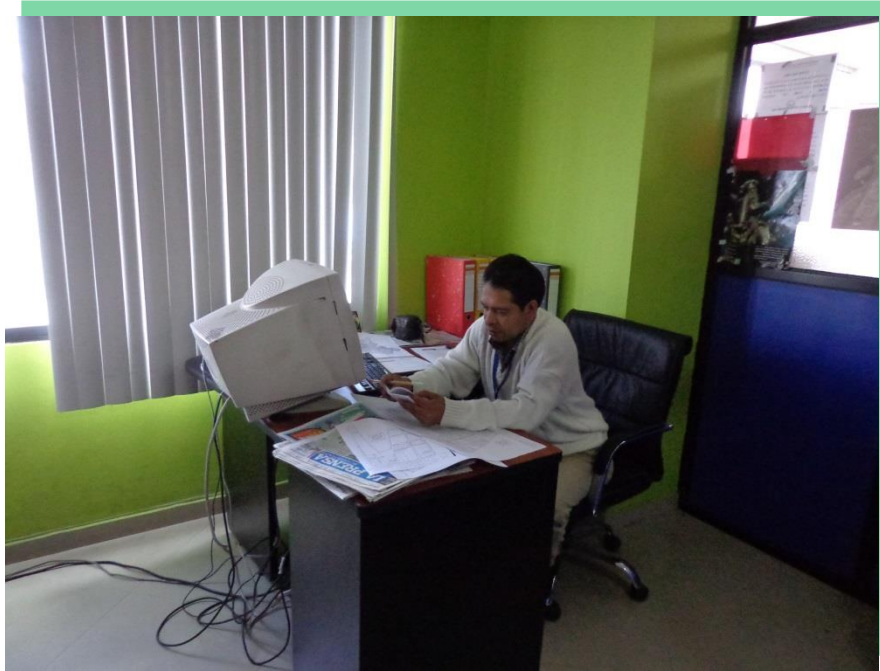
Anexo N ° 7 DEPARTAMENTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL



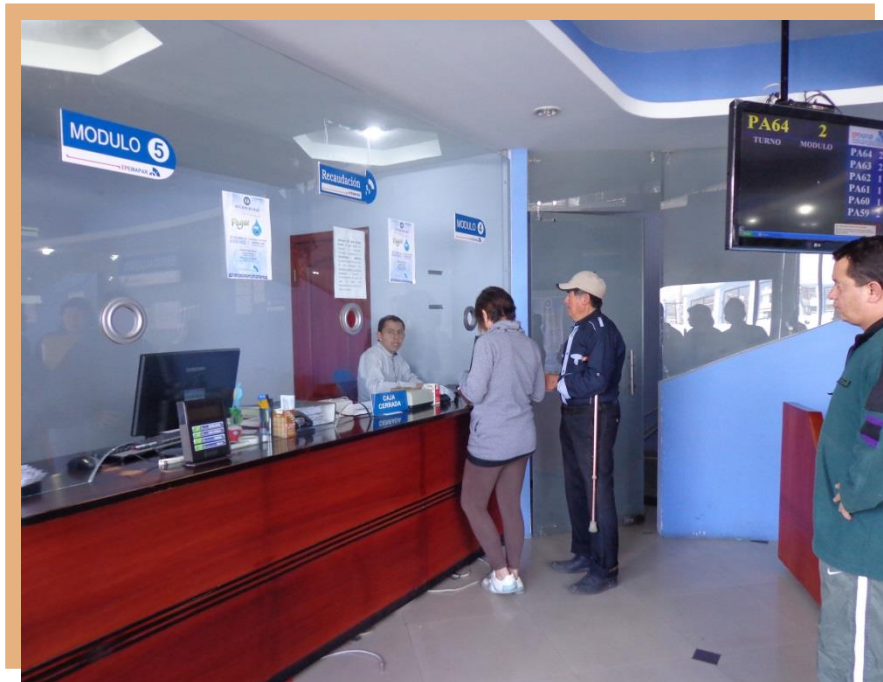
Anexo N ° 8 EDIFICIO DIRECCION COMERCIAL-SERVICIO AL CLIENTE-COMUNICACIÓN SOCIAL

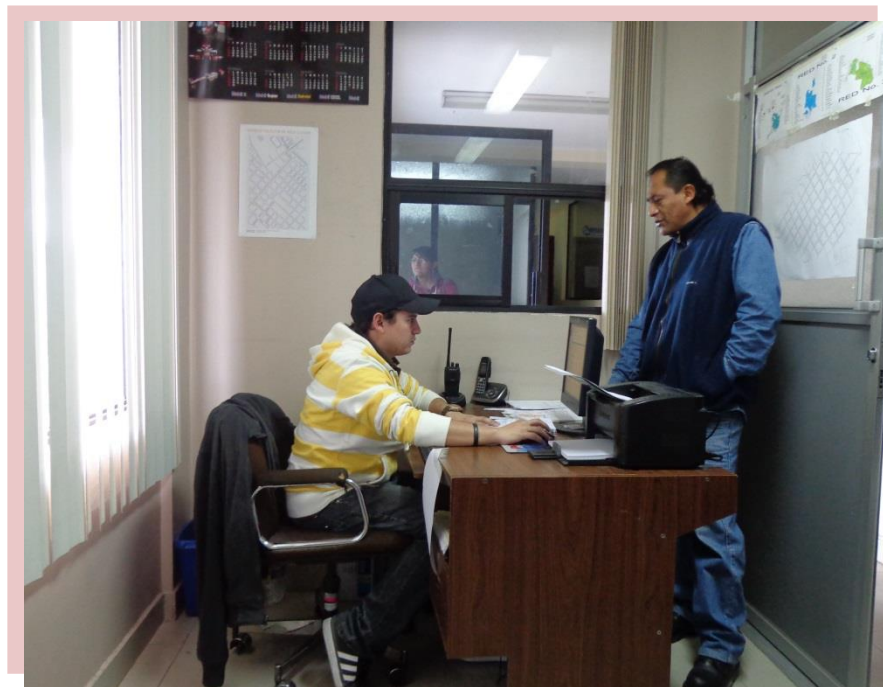
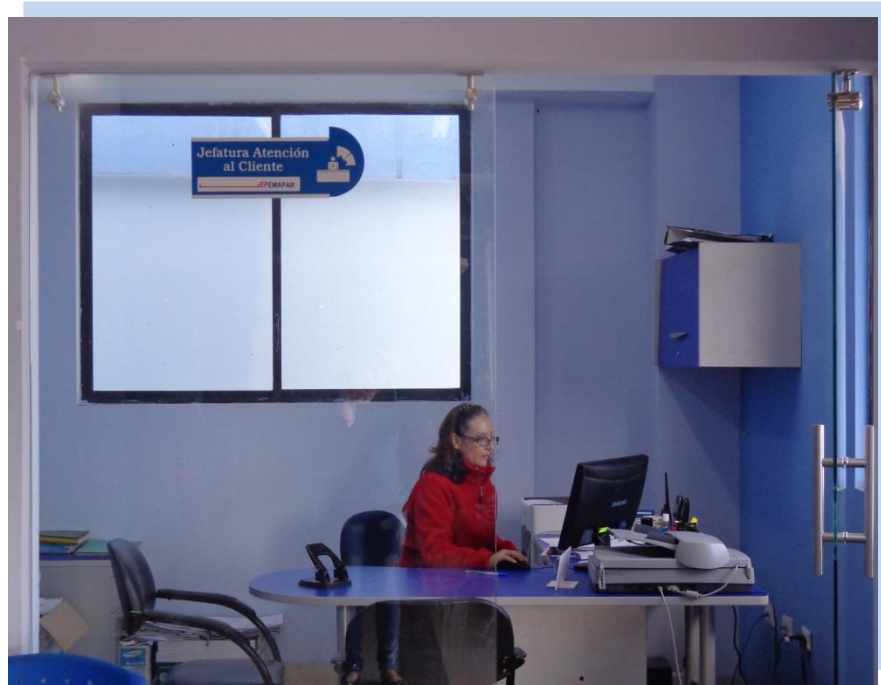


Anexo N ° 9 DEPARTAMENTO COMUNICACIÓN SOCIAL



Anexo N ° 10 SERVICIO AL CLIENTE





Anexo N ° 11 EMPLEADOS



Anexo N ° 12 TRABAJADORES



Anexo N ° 13 TABLA *Ji Cuadrado*

Grados libertad	Probabilidad de un valor superior - Alfa (α)				
	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
2	4,61	5,99	7,38	9,21	10,60
3	6,25	7,81	9,35	11,34	12,84
4	7,78	9,49	11,14	13,28	14,86
5	9,24	11,07	12,83	15,09	16,75
6	10,64	12,59	14,45	16,81	18,55
7	12,02	14,07	16,01	18,48	20,28
8	13,36	15,51	17,53	20,09	21,95
9	14,68	16,92	19,02	21,67	23,59
10	15,99	18,31	20,48	23,21	25,19
11	17,28	19,68	21,92	24,73	26,76
12	18,55	21,03	23,34	26,22	28,30
13	19,81	22,36	24,74	27,69	29,82
14	21,06	23,68	26,12	29,14	31,32
15	22,31	25,00	27,49	30,58	32,80
16	23,54	26,30	28,85	32,00	34,27
17	24,77	27,59	30,19	33,41	35,72
18	25,99	28,87	31,53	34,81	37,16
19	27,20	30,14	32,85	36,19	38,58
20	28,41	31,41	34,17	37,57	40,00
21	29,62	32,67	35,48	38,93	41,40
22	30,81	33,92	36,78	40,29	42,80
23	32,01	35,17	38,08	41,64	44,18
24	33,20	36,42	39,36	42,98	45,56
25	34,38	37,65	40,65	44,31	46,93
26	35,56	38,89	41,92	45,64	48,29
27	36,74	40,11	43,19	46,96	49,65
28	37,92	41,34	44,46	48,28	50,99
29	39,09	42,56	45,72	49,59	52,34
30	40,26	43,77	46,98	50,89	53,67
40	51,81	55,76	59,34	63,69	66,77
50	63,17	67,50	71,42	76,15	79,49
60	74,40	79,08	83,30	88,38	91,95
70	85,53	90,53	95,02	100,43	104,21
80	96,58	101,88	106,63	112,33	116,32
90	107,57	113,15	118,14	124,12	128,30
100	118,50	124,34	129,56	135,81	140,17



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

OBJETIVO Determinar información requerida a los trabajadores y empleados; con relación a las Relaciones Públicas de la Empresa Pública Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba (EP-EMAPAR)

INSTRUCCIONES GENERALES:

- a) Esta encuesta es de carácter anónimo, los datos obtenidos con ella son estrictamente confidenciales y las investigadoras se comprometen a mantener la reserva del caso
- b) Contestar y analizar cada una de las preguntas con la mayor honestidad
- c) Escribir con letra clara y legible
- d) Marque con una (x) según corresponda
- e) Sus criterios serán de suma utilidad para el desarrollo de este trabajo de investigación.

1. Indique el área de trabajo al que pertenece

Trabajadores

Empleados

2. ¿El ambiente laboral en la EP-EMAPAR es favorable para trabajar?

SI

NO

¿Porqué?.....

.....

3. ¿Tiene conocimiento sobre el trabajo que desempeña el Departamento de Fortalecimiento Institucional de la empresa?

SI

NO

¿Porqué?.....

.....

4. ¿Cree Ud. que el trabajo que desempeña el Departamento de Fortalecimiento Institucional ayuda a mejorar la comunicación interna de la empresa?

SI NO

¿Porqué?.....
.....

5. ¿Cómo se desarrolla la comunicación interna en la empresa?

¿Explique?.....
.....

6. ¿Conoce Ud. algún mecanismo que se utiliza para mantener informados a los empleados y trabajadores ¿

.....
.....

7. ¿Cree Ud. que las Relaciones Publicas en su empresa mejore la comunicación interna?

SI NO

¿Por qué?.....
.....

8. ¿Cree conocer que el Departamento de Fortalecimiento Institucional ha trabajado en beneficio del desarrollo institucional?

SI NO

¿Porqué?.....
.....

9. ¿Sabe a quién acudir en caso de que necesite alguna información sobre los proyectos que ejecuta la empresa?

SI NO

¿Especifique?.....
.....

10. ¿Con que frecuencia se aplica programas de capacitación con relación a los trabajos que viene ejecutando la EP-EMAPAR?

Mensualmente	
Semestralmente	
Anualmente	
No aplican	

NOTA:

¿Qué sugiere para que el Departamento de Fortalecimiento Institucional busque los medios necesarios para difundir los trabajos que desempeña para mejor la comunicación interna?

.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN ☺

