

Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de ciencias de la comunicación

Relaciones Públicas y Gestión Administrativa

Trabajo de Tesis presentado por
ROSMERY LEMUS JIMÉNEZ

Previo a optar el título de
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACION

Guatemala 1996.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



ESCUELA DE CIENCIAS DE LA
COMUNICACION
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

Guatemala, marzo 23 de 1995.
ECC 210-95

Señorita estudiante
Rosmery Lemus Jiménez
Esc. Ciencias de la Comunicación

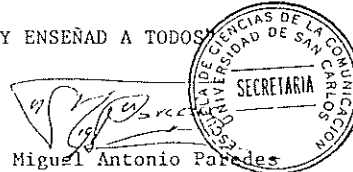
Señorita estudiante:

Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir a usted lo acordado por Comisión Directiva Paritaria, en el inciso 7.12 del punto SEPTIMO, del Acta No. 07-95 de sesión celebrada el 16 de marzo de 1995.

"SEPTIMO:... 7.12... Comisión Directiva Paritaria, en base al dictamen favorable de la Comisión de Tesis y lo preceptuado en la Norma Séptima de las Normas Generales Provisionales para la elaboración de Tesis y Examen Final de Graduación vigente, ACUERDA: Nombrar a los profesionales Lic. Carlos Interiano (Presidente), Licda. Silvia Búcaro y Lic. Cristóbal Rivera, para que integren el Comité de Tesis que habrá de analizar el trabajo de tesis de la estudiante ROSMERY LEMUS JIMENEZ, carnet No. 8817832, titulado RELACIONES PUBLICAS Y GESTION ADMINISTRATIVA."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS



Lic. Miguel Antonio Paredes
Secretario.

MAP/rde
c.c. Comisión de Tesis



ESCUELA DE CIENCIAS DE LA
COMUNICACION
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DICTAMEN DE TERNA REVISORA DE TESIS

Guatemala, 8 de febrero

de 1996

Señores:
Comisión Directiva Paritaria
Edificio

Distinguidos señores:

Atentamente Informamos a ustedes que el (la) estudiante _____

Rosmary Lemus Jiménez

Carnet No. 8817832, ha realizado las correcciones y
recomendaciones a su trabajo de tesis, cuyo título final es _____

Relaciones Públicas y Gestión Administrativa

En virtud de lo anterior se emite DICTAMEN FAVORABLE a efecto de que
pueda continuar con el trámite correspondiente.

Atentamente,

"DID Y ENSEÑAD A TODOS"

Silvia Búcaro Gh.

Miembro Comisión Revisora

Lic. Cristóbal Rivera López

Miembro Comisión Revisora

Lic. Carlos Interiano

Presidente Comisión Revisora

cc/estudiante
archivo
correlativo

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



ESCUELA DE CIENCIAS DE LA
COMUNICACION

Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

Guatemala, febrero 23 de 1996.
ECC 090-96

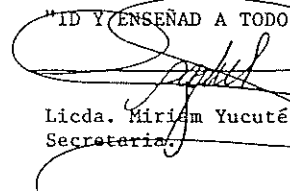
Señorita estudiante
Rosmery Lemus Jiménez
Esc. Ciencias de la Comunicación


Señorita estudiante:

Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por Comisión Directiva Paritaria, en el punto SEGUNDO, del Acta No. 03-96 de sesión celebrada el 12 de febrero de 1996.

"SEGUNDO:... Comisión Directiva Paritaria, ACUERDA: a) Aprobar el trabajo de tesis RELACIONES PUBLICAS Y GESTION ADMINISTRATIVA, presentado por la estudiante Rosmery Lemus, carnet No. 8817832, en base al dictamen favorable del Comité de Tesis nombrado para el efecto y lo establecido en la Norma Octava de las Normas Generales Provisionales para la Elaboración de Tesis y Examen Final de Graduación, vigente; b) Se autoriza la impresión de dicha investigación; c) Se nombra a los licenciados Ismael Avendaño y Gerardo Castañeda (titulares) y a Víctor Manuel Ramírez, (suplente) para que con los miembros del Comité de Tesis licenciado Carlos Interiano (Presidente), licenciado Cristóbal Rivera y licenciada Silvia Búcaro, integren el Tribunal Examinador; y d) Se autoriza a la Dirección de la Escuela para que fije la fecha del examen final de graduación."

Atentamente,

"DID Y ENSEÑAD A TODOS"

Licda. Miriam Yucuté M.
Secretaria

A circular stamp from the 'ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACION' of the 'UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS'. The stamp contains the word 'SECRETARIA' in the center.

MYM/rde
c.c. Comisión de Tesis

PARA EFECTOS LEGALES, UNICAMENTE LA TESINADA ES RESPONSABLE DEL
CONTENIDO DE ESTE DOCUMENTO

INDICE

RESUMEN

INTRODUCCION

CAPITULOS		PAG.
1	LA ADMINISTRACION EN GUATEMALA	1
	1.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACION	2
	1.2 TEORIAS GERENCIALES DE LA ADMINISTRACION	3
	1.3 METODOLOGIA DE LA GESTION ADMINISTRATIVA	18
	1.4 LA DIRECCION EMPRESARIAL EN LAS ORGANIZACIONES GUATEMALTECAS	33
2	LAS RELACIONES PUBLICAS EN GUATEMALA	37
	2.1 EL ESQUEMA DE LAS RELACIONES PUBLICAS	38
	2.2 CONCEPTO DE LAS RELACIONES PUBLICAS	40
	2.3 FUNCION Y OBJETIVOS DE LAS RELACIONES PUBLICAS	41
	2.4 LOS CUATRO PASOS DE LAS RELACIONES PUBLICAS	42
	2.5 LA DIRECCION DE LAS RELACIONES PUBLICAS EN GUATEMALA	48
3	ANALISIS DE RESULTADOS	51
	CONCLUSIONES	84
	RECOMENDACIONES	86
	BIBLIOGRAFIA	88
	ANEXO # 1	93
	ANEXO # 2	101

INTRODUCCION

Al hacer referencia al tema de la comunicación se ha pensado en el ser humano y su relación con grupos participantes en la sociedad en que se desenvuelve. En esta oportunidad se presenta la investigación Relaciones Públicas y Gestión Administrativa, que también es parte importante dentro del campo de las ciencias de la comunicación. Esta investigación difiere de otras por el estudio de las relaciones humanas tanto a nivel interno como externo de toda organización, en este caso se hablará de las organizaciones estatales y privadas de Guatemala.

La investigación se enfoca al problema de las metodologías utilizadas en las oficinas de relaciones públicas que en las empresas estatales y privadas no son las más adecuadas de acuerdo a las necesidades del público, debido al personal que las dirige. Es indispensable que las empresas y/o instituciones guatemaltecas solucionen inmediatamente este problema, ya que las consecuencias que hasta el momento han surgido son graves (contratiempos en las gestiones públicas por la mala administración de los recursos humanos, económicos, institucionales, tiempo y otros) y, no es de profesionales o de hombres científicos y ciudadanos conscientes de los problemas organizacionales de Guatemala hacer caso omiso de tan alarmante y real situación.

Las investigaciones realizadas de este tema han sido enfocadas con diversidad de propósitos como los estudios del comportamiento humano en las organizaciones; las relaciones públicas y humanas. Hay infinidad de investigaciones que tienen similitud con el tema, Relaciones Públicas y Gestión Administrativa. Sin embargo, es necesario estudiarlo y analizarlo nuevamente porque el mundo es cambiante. El mundo de hoy tiene diversas necesidades y distintas exigencias para solventar sus problemas. No está de más agregar que es reciente la preocupación de los investigadores y teóricos en cuanto a estudiar las variables que se entrelazan y conforman la conducta humana en las organizaciones; cabe mencionar la comunicación, como una de las principales.

En este estudio se evalúan empresas nacionales estatales y privadas; se analiza la forma en que prestan su servicio los departamentos de relaciones públicas y los departamentos que realizan esa función, así como la estrategia que utilizan para determinado fin; esto, analizándolo en torno al medio guatemalteco. Sabemos que la realidad de nuestro país es lamentable y necesita soluciones urgentes, por lo que aquí se consideran las metodologías y procedimientos que se deben aplicar a corto y largo plazo.

El estudio se llevó a cabo con base en el análisis de los teóricos, quienes a través de los tiempos han tratado de solucionar los problemas del comportamiento humano en las organizaciones; se consideraron las más recientes y las que mejor se aplican al presente tema y su medio ambiente; también se utilizó el método probabilístico con la técnica de la recopilación de datos y el análisis cualitativo por medio de cuestionarios y entrevistas en empresas guatemaltecas estatales y privadas; todo esto con el objetivo de evaluar la práctica de las relaciones públicas y gestión administrativa en las empresas guatemaltecas frente a la teoría de la misma. El resultado del estudio revela que no hay relación entre la teoría y la práctica de esta materia y que los procedimientos que utilizan para trabajar en nuestro país no son los más adecuados.

Quiero agradecer al licenciado Carlos Interiano el asesoramiento que me proporcionó para llevar a cabo este estudio y al ingeniero Rudy López la colaboración en el levantado de texto.

LA AUTORA

CAPITULO 1

LA ADMINISTRACION EN GUATEMALA

"puede decirse, sin pecar de exceso de simplificación que no existen países 'subdesarrollados', solo hay países insuficientemente administrados".
PETER DRUCKER.

Este tema tiene como propósito presentar algunas de las investigaciones realizadas, las que se consideran que más se adaptan a este estudio y que de alguna manera pretenden explicar los problemas administrativos de los países, en particular Guatemala.

1.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACION

En este subtema se trasladan algunos conceptos, los cuales se considera que son más significativos para explicar los aspectos que conforman a la Administración.

Hermida (1976:22 y 23) (..)la Administración es una ciencia que tiene un objeto de estudio que son LAS ORGANIZACIONES, que trata de lograr su explicación y comprensión y la búsqueda de sus por qué. Cómo tal opera en dos campos y en tres dimensiones, la retroactiva, la actual y la futura, siempre respecto de su estudio y de su foco de atención.

Para la consecución de este objetivo aplica como herramienta esencial el método científico y a través de él elabora teorías, modelos e hipótesis sobre la naturaleza, dinámica y evolución de las organizaciones.

También existe una técnica de la administración, que cuenta con un instrumental conformado por reglas, normas y procedimientos que permiten conducir una organización, operativizar su comportamiento y transformar su realidad.

Otro criterio que se comparte es el de Villatoro (1975:8) que al referirse al concepto de administración por objetivos dice:

"LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS ES EL CONJUNTO DE TECNICAS GERENCIALES QUE ENFOCA LA ORGANIZACION COMO UN SISTEMA. INTEGRA EN UN PATRON LOGICO EL PROCESO ADMINISTRATIVO; DEFINE CONCRETAMENTE EL AREA DE RESPONSABILIDAD DE CADA INDIVIDUO EN TERMINOS DE LOS RESULTADOS QUE DE EL SE ESPERAN; DETERMINA LAS MEDIDAS PARA CONTROLAR DURANTE LA EJECUCION DEL AVANCE EN LA CONSECUION DE LAS METAS ESTABLECIDAS DE COMUN ACUERDO ENTRE SUPERIOR Y SUBORDINADO; Y PERMITE EVALUAR CON EFECTIVIDAD, AL FINAL DEL EJERCICIO, LOS RESULTADOS".

Es importante indicar que por el objetivo del presente estudio, los dos conceptos anteriores se consideran funcionales para el buen desarrollo del trabajo.

En el primer concepto se puede ver que la administración es una ciencia y también que tiene como objeto de estudio las organizaciones, que su herramienta principal para operar en las organizaciones es el método científico y que existe una técnica de la administración que cuenta con un instrumental disciplinado, sistemático para conducir una organización.

En el segundo concepto se define a la administración por objetivos. Esta es la técnica que han adoptado los departamentos de relaciones públicas para desarrollarse administrativamente, porque establece el área de responsabilidad para cada trabajador; toma en cuenta su especialidad para medir los resultados que de él se esperan. Proporciona, además, el control durante la ejecución del programa y la evaluación al finalizarlo. Sin embargo estos departamentos de relaciones públicas no aplican a fondo la administración por objetivos. Simon y Murillo (1988:275 y 276) dicen al respecto:

La administración por objetivos (APO) es una técnica que los departamentos de Relaciones Públicas han adoptado para satisfacer las demandas administrativas en cuanto a la explicabilidad y la medición. (...) La APO requiere del establecimiento de metas organizacionales y departamentales; el desarrollo de objetivos para satisfacer estas metas; el establecimiento de fechas de entrega y fechas de objetivo; y un medio para la evaluación y revisión. Las metas de la APO por lo general son pautas para la acción mientras que los objetivos (...), son medibles establecidos, dentro de un límite de tiempo. Para propósitos de medición los términos deben establecerse de modo cualitativo y cuantitativo. Thies advierte de los peligros de cuantificación exagerada cuando se escriban los objetivos y con esto señala la principal razón por la cual los profesionales de las Relaciones Públicas no utilizan a fondo la APO.

Con lo anterior queda aclarado por qué los departamentos de relaciones públicas no profundizan en la aplicación del método de administración por objetivos. En el siguiente subtema se presentan otros métodos aplicados en diferentes organizaciones a través de los tiempos y se exponen las razones por las cuales pueden ser sustituibles o no.

1.2 TEORIAS GERENCIALES DE LA ADMINISTRACION

Se piensa que es importante abordar este subtema para conocer los diferentes estilos y enfoques administrativos que adoptan los gerentes para dirigir las empresas; ellos se han basado en teorías que muchas veces no son las más adecuadas para organizar al personal que las integran. Esto está confirmado por el tiempo, ya que la historia muestra las equivocaciones a las que fueron expuestas las organizaciones.

(...) Las consecuencias de esta actitud son históricamente gráficas en todos los campos del pensamiento humano, porque a menudo olvidamos que las teorías son necesarias pero relativas y por tanto sustituibles, y que frecuentemente incluso, esos procesos de sustitución son beneficiosos." (L. Corrales V. y Solís Bolaños 1976:13).

Se pretende que la lectura de este subtema defina cuales han sido las teorías que pueden ser sustituibles o complementadas para mejorar las expectativas de las organizaciones guatemaltecas, para que en un futuro no lejano se resuelvan los problemas internos y externos a los que se enfrentan las empresas debido a la postura tradicionalista de sus administradores.

Se observa a través de la historia que el comportamiento humano en las organizaciones no había sido sometido a consideración como punto clave en el desarrollo de las empresas. A finales del siglo XIX y principios del XX, a raíz de la Revolución Industrial y el surgimiento de la heterogeneidad de las organizaciones se desprende el interés por las investigaciones y estudios acerca de la naturaleza humana en las organizaciones; esto se refiere a las teorías y las escuelas del comportamiento humano en las organizaciones. Se reitera que el propósito de este subtema es sustituir o complementar las teorías adoptadas por las gerencias en las organizaciones guatemaltecas y, que para dicho fin se expone la siguiente cita, en la cual se observan algunas de las escuelas que intervienen principalmente en la teoría organizacional.

LAS PRINCIPALES ESCUELAS DE LA TEORIA ORGANIZACIONAL

CLASICA

Disciplinas auxiliares
Ingeniería industrial
Economía
Experiencia

Administración científica
Taylor

Burocracia
Weber

Gerencia Administrativa
Fayol
Barnard

CONDUCTUAL

Disciplinas auxiliares
Psicología
Sociología
Psicología social
Antropología
Relaciones Humanas
Mayo
Roethlisberger
Recursos humanos
McGregor
Likert
Sistemas
Sistemas abiertos:
Katz Kahn
Contingencia:
Woodward
Lawrence y Lorsch

CONCEPTOS PRINCIPALES

División del trabajo	Motivación
Paga como motivador	Normas de grupo
Tramo estrecho de control	Diseños de organización plana
Unidad de mando	Liderazgo de contingencia
Autoridad-responsabilidad	Enriquecimiento laboral
Personal por línea/staff	

Myers Michelete Tolela (1983:27)

En la cita anterior se observan las escuelas clásica y la conductual con sus diferentes disciplinas auxiliares, las cuales particularizan el funcionamiento de cada una. Los autores de la primera corriente fueron en su mayoría ingenieros, lo que hace que su enfoque sea instrumental; la estructura se caracteriza por el orden, la organización formal y la racionalidad objetiva. Los autores de la segunda corriente fueron en su mayoría sociólogos; esta razón hace que su enfoque sea afable, cordial. La estructura se caracteriza por la motivación de las personas, la organización plana y la participación de todos los grupos del sistema.

1.2.1 Teoría administrativa científica.

Frederick W. Taylor, ingeniero mecánico estadounidense con un puesto ejecutivo en la industria del acero y el metal; su obra más importante es *The Principles of Scientific Management*. Se enfoca específicamente en el trabajo obrero (palear y cortar metal). Su principal objetivo es el manejo eficiente del trabajo, y es por eso que se propone mejorar la producción, con base en los estudios de tiempo y movimiento.

La teoría del Taylorismo estudia por separado las operaciones que intervienen para realizar una tarea. Se basa en observaciones y experimentaciones con el propósito de definir los principios que mejoran el trabajo, y se consideraba a las máquinas como instrumentos esenciales para el desarrollo del pensamiento científico y al hombre como complemento de las máquinas.

Las principales características de la administración según esta teoría son cinco:

1. Se hace hincapié en la ciencia y no en el empirismo.
2. La meta es la armonía y no la discordia.
3. Se requiere cooperación, no individualismo.
4. Se debe lograr el máximo producto, no un producto restringido.
5. Se considera deseable al desarrollo de todo trabajador para su mayor eficiencia y prosperidad. (Michelete Tolela, Myers, Gaile Myers 1983:28).

Los gerentes que aplican esta teoría se olvidan que el elemento humano es importante para el desarrollo de la empresa, y que dependiendo de la comunicación y relación que tengan con los trabajadores así serán los resultados obtenidos, puesto que Taylor en su principio No. 3 es bien claro en cuanto a que si no existe coordinación y colaboración de gerencia hacia trabajadores, los resultados serán parciales y no satisfactorios ni mucho menos serán los planeados. Sin embargo este principio no es aplicado por los gerentes que optan por esta teoría, mas bien aplican las técnicas, se guían por el fundamento que las máquinas operadas en tiempo y movimiento eficaz rinde más la producción, olvidándose así del elemento clave que significa la participación de la naturaleza humana en el desarrollo de cualquier organización.

1.2.2 Teoría de la Burocracia.

Max Weber, sociólogo alemán. Entre sus obras más importantes acerca de las organizaciones está la teoría de las organizaciones económicas y sociales. Weber es considerado el padre de la burocracia. Analizó que la sociedad industrial necesitaba otra forma de organización que solventara las necesidades surgidas en sus diferentes dimensiones; es por eso que propuso la "mejor forma" con su teoría de la burocracia enfocada en dividir concretamente el trabajo y al mismo tiempo afirma que el trabajo, y sus funciones especializadas deben ser disciplinadas, para que encaminen la productividad hacia la estabilidad.

Las características de la teoría de la burocracia:

- 1) División del trabajo y la especialización
 - 2) Jerarquía
 - 3) Reglas y procedimientos
 - 4) Calificación y procedimientos
 - 5) Relaciones impersonales".
- (Michelele Tolela Myers, Gaile Myers 1983:29).

Max Weber dijo que era necesario resolver el problema de la informalidad en las organizaciones, ya que para entonces éstas carecían de programas y proyectos para ejecutar sus funciones, entre ellas, instituciones públicas que se ejercían de improviso. El estudio de este teórico influyó bastante en este tipo de organizaciones porque "Tan es así que hoy en día la palabra "burocracia" se asocia con organizaciones - sobre todo públicas - que se distinguen por su ineficiencia" (Carlos Fernández Collado 1991:39).

En esta teoría, la comunicación y la relación con los trabajadores de la empresa u organización es muy formal con el objetivo de velar por la producción a través de los niveles jerárquicos. No hay participación ni relación con los subalternos, únicamente cuando es con fines puramente de trabajo como dar órdenes e instrucciones, es decir, que los trabajadores no tienen participación en la opinión administrativa para mejorar el proceso de trabajo y, como consecuencia, tampoco tienen vida social dentro de la empresa.

1.2.3 Teoría de la Gerencia Administrativa.

Los dos teóricos que representan a la administración orientada hacia la acción es el empresario e ingeniero francés Henri Fayol y el estadounidense Chester Barnard. Esta teoría administrativa está enfocada a sistematizar los principios para administrar las organizaciones formales. Entre sus obras la más importante es la de Fayol, **Administración general e industrial** que contiene los 14 principios estructurales del proceso y del resultado final de administración.

Otro autor que se une a la afirmación anterior es Carlos Fernández Collado (1991:40) "Henri Fayol (...) para él, la administración es una parte fundamental del trabajo eficiente en cualquier empresa, sobre todo en términos de planeación y predicción".

Chester Barnard es reconocido como el teórico al que se le atribuye el abandono del funcionamiento clásico con su teoría de la aceptación, en donde enfatiza la importancia de la comunicación para desarrollar la colaboración y participación de los trabajadores en las metas de las organizaciones.

Chester Barnard en su teoría de la aceptación expone cuatro pasos que según él los trabajadores analizan para considerar si una orden se ejecuta o no. Veamos:

- a) Los trabajadores asimilan el mensaje.
- b) Los trabajadores deciden si concuerda con las metas de la organización.
- c) Los trabajadores deciden si se acopla o no a sus intereses.
- d) Los trabajadores son capaces física y mentalmente para realizar el trabajo con eficiencia.

En síntesis, se puede decir que Fayol, con su teoría de la Administración, se suma al pensamiento clásico de que las máquinas son el centro primordial para producir más en las empresas. Él pensó que si la orden era dada por las altas autoridades, entonces era entendida y cumplida por los subordinados. Por otro lado, con Barnard surge el rompimiento de las teorías de este pensamiento. Él enfatizó que los subordinados formaban parte del logro de las metas organizacionales. La participación consistía en decidir si lo planeado por las autoridades concordaban con las necesidades de su trabajo y equipo (herramientas, máquinas para trabajar, etc.). Esta teoría de Barnard tiene un punto clave en donde se centraliza la ruptura de este pensamiento clásico y es cuando los subordinados tienen la libertad de cuestionar las decisiones de sus superiores, como se explica anteriormente. En ese momento nace la escuela conductual.

El movimiento de relaciones humanas se desarrolla en la década de 1930 con la escuela conductual. Las investigaciones se originan por la falta de no considerar la naturaleza humana como elemento clave en el desarrollo empresarial. Las disciplinas auxiliares de esta escuela conductual son Psicología, Sociología, Psicología Social y Antropología. Por esta razón es que se enfatizan los aspectos de motivación e incentivos del personal de la empresa,

como la comunicación interna en sus diferentes direcciones, también el liderazgo de los jefes para coordinar de la mejor manera los intereses del personal con los propósitos de la empresa.

1.2.4 Teoría del movimiento de las Relaciones Humanas.

Elton Mayo, en 1927, experimentó con los estudios realizados en la planta de Hawthorne de Western Electric Company. Se descubre por medio de sus ejemplos, entre ellos el más claro es el de la luz. Sometió a observación un grupo de trabajadores, les aumentó la iluminación y obtuvo como resultado más producción: luego disminuyó la iluminación al mismo grupo de trabajadores ¿Cuál fue su sorpresa? la producción siguió aumentando no importando la poca iluminación que tenían para trabajar. ¡Que extraño!, ¿verdad?. Lo importante es la conclusión de Elton Mayo: él dice que el fenómeno se dio porque el grupo fue "elegido" entre el resto del personal para dicho experimento, o sea que se sintieron halagados e importantes, razón por la que, los resultados fueron los mismos que se plantearon en las hipótesis del estudio.

Sin duda alguna, en ese momento, con la conclusión de los estudios de Mayo surge el estudio a las Relaciones Humanas. Cuando los gerentes se ocupan no sólo de solventar los problemas de producción sino también los problemas de los trabajadores que muchas veces afectarían la producción, es entonces cuando los trabajadores se sienten parte de la empresa y responden positivamente a la administración de la misma.

Los aspectos como la comunicación en todas direcciones (gerentes, mandos medios, subordinados y obreros), las buenas relaciones humanas que practiquen los altos mandos con los mandos medios y los de más bajo nivel son importantes para el buen desarrollo de cualquier organización.

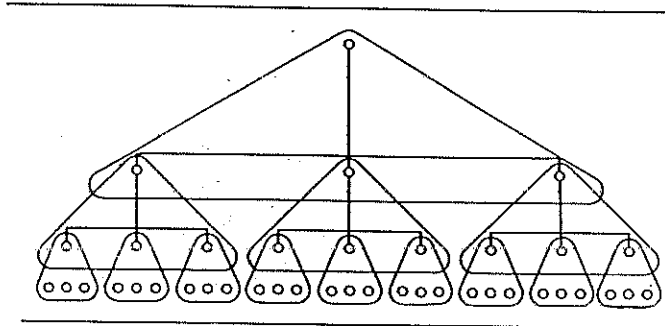
1.2.5 Teoría de la Escuela de los Recursos Humanos.

Douglas McGregor con la teoría "X" y la teoría "Y" así como Rensis Likert con el modelo del alfiler de unión y los cuatro sistemas de administración, son los precursores del contenido de la escuela de recursos humanos.

El primer teórico, Douglas McGregor (1969), enfoca su estudio al sistema autoritario explotador. El gerente que adopta la teoría "X" piensa que la gente sólo está motivada a trabajar por medio de recompensas, puesto que si no es así, a la gente no le gusta trabajar; en otras palabras, la considera irresponsable incapaz de realizar algo por su voluntad e iniciativa. La teoría "Y" o el sistema participativo es la opuesta al pensamiento de la teoría "X". Esta teoría "Y" dice que la gente es responsable y es capaz de tomar decisiones para un mejor desempeño de su labor; asimismo busca ser parte de los resultados obtenidos en la empresa por medio de los objetivos que se propone alcanzar aceptando la ayuda de su jefe, quien además de supervisar el trabajo colabora con él. El gerente que adopta este sistema participativo, opera con la administración por objetivos porque ésta es la base de la teoría "Y", o sea, la teoría de la participación.

Rensis Likert realizó estudios empíricos conjuntamente con sus colegas en el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan; sus obras principales son **New Patterns of Management y The Human Organización**. Su distinción además del modelo del alfiler, también radica en atribuirle entre otros teóricos a desarrollar métodos que ayudan a las organizaciones a medir las variables humanas, como liderazgo, motivación, comunicación, interacción e influencia, toma de decisiones, el establecimiento de metas, el control y el rendimiento. Los cuatro sistemas a los que se refiere Likert son: el autoritario - explotador, el benevolente - autoritario, el consultivo y el participativo. Likert se inclina por supuesto por el sistema participativo.

1.2.5.1. Modelo del alfiler de Unión de Likert.



Fuente: Myers Michilete Tolela (1983:42)

Como se puede observar, este modelo de estructura organizacional rompe el modelo tradicional jerárquico de las líneas verticales. En el modelo de alfiler de unión que presenta Likert, la estructura organizacional está conformada por grupos y su relación con otros grupos se refiere a que un administrador puede pertenecer a dos grupos; en uno participa con su jefe y en el otro sencillamente participa con sus subordinados; un ejemplo clave de esto son los sindicatos. Un gerente administrador de una empresa con sindicato participa en la comunicación con los dos grupos, por un lado con los accionistas de la empresa y por el otro con los empleados de ésta. El administrador de la empresa se comunicará con esos dos grupos; él representa la autoridad ante sus subordinados, los sindicalistas, también participa como subordinado ante sus superiores los propietarios de la empresa.

Likert muestra ventaja en este modelo de unión de alfiler al libre intercambio de información, aspecto que no se daba en la estructura organizacional clásica o tradicionalista.

Se continúa con el análisis a la teoría de Likert y es que no se podía quedar fuera la descripción de los cuatro sistemas administrativos que cita este teórico en su investigación, pues esta información ayudará a determinar por qué Rensis Likert opta por el sistema participativo para administrar en las empresas. A continuación se presenta el modelo de diseño organizacional que ayudará a despejar algunas variables.

1.2.5.2 Modelo de diseño organizacional de Likert ejemplo de algunas variables clave.

Variable	Autoritario	Participativo
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> Poca o nula confianza del superior en el subordinado Restricciones en la comunicación y la discusión con el superior en temas de trabajo Poca o nula búsqueda de la opinión de los subordinados 	<ul style="list-style-type: none"> Confianza amplia en los subordinados Apertura a la comunicación y discusión de temas de trabajo Búsqueda continua de las opiniones de los subordinados
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> Amenazas, castigos o recompensas Responsabilidad de logros concentrada en los niveles superiores 	<ul style="list-style-type: none"> Sistemas de recompensas, delimitación de objetivos, evaluación de progreso diseñados y llevados a la práctica en forma participativa Responsabilidad de logros compartida
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Poca comunicación interpersonal Poca confianza en la comunicación recibida Casi nula libertad para cuestionar Comunicación ascendente escasa y distorsionada por el deseo de tener contento al jefe Poco conocimiento de los problemas y necesidades de los subordinados 	<ul style="list-style-type: none"> Mucha comunicación en todos sentidos Confianza en la comunicación recibida Libertad para cuestionar Comunicación ascendente más frecuente y confiable Conocimiento de los problemas y necesidades de los subordinados
Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> Políticas y normas hechas en los niveles superiores Delegación de autoridad limitada Desconocimiento de los problemas de los subordinados de los problemas que enfrenta la empresa Poca involucración Decisiones no dirigidas a motivar su implantación 	<ul style="list-style-type: none"> Toma de decisiones sobre políticas y normas hechas en toda la organización a través de grupos interconectados Delegación de autoridad Conciencia de los problemas de la organización Involucración total Decisiones diseñadas para motivar su implantación

Likert realiza el análisis comparativo entre algunas de las variables de Liderazgo, Motivación, Comunicación y Toma de decisiones; éstas interfieren con gran relevancia en la conducta humana dentro de una organización.

Este teórico, Likert, se inclina por el sistema participativo. El creó el modelo del alfiler de unión para una mejor administración empresarial. En este modelo la comunicación es amplia y abierta. La participación de los subordinados es importante para cuestionar los métodos y procedimientos en la organización: hay libertad de expresión, permite conocer las virtudes y los problemas de todo el personal de la empresa y solucionarlos a través de este sistema.

1.2.6 Teoría de la Escuela de Sistemas.

Ludwing Von Bertalanffy es el biólogo que abre paso al estudio de las organizaciones a nivel externo, ya que no sólo estudia su estructura interna, lo que había sido objeto de estudio de la escuela clásica y la humanista, sino que su investigación va más allá de los límites que conforman la organización interna, puesto que analiza el medio que le rodea a la organización de cualquier empresa. Presenta su obra **Teoría general de los sistemas** como la "ciencia de los todos", es decir que su teoría se expande al estudio de las relaciones entre todos (empresas con empresas, con el público etc.).

Carlos Fernández Collado (1991:49) dice "En términos generales, un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un "todo organizado", donde el resultado es mayor que la suma de sus partes".

A continuación se exponen otras teorías que comparten los criterios del sistema de Ludwing Von Bertalanffy.

1.2.7 Teoría del sistema abierto.

Daniel Katz y Robert Kahn, son los dos psicólogos sociales estadounidenses que desarrollan los conceptos de la teoría del sistema abierto con su obra **Psicología social de las organizaciones**. Los conceptos a los que se refieren estos teóricos se definen en la siguiente cita.

Elementos fundamentales de los sistemas abiertos según katz y kahn.

1. **Entrada:** O la energía importada del medio ambiente
 2. **Proceso:** La transformación interna de la energía para crear un producto, un bien o un servicio
 3. **Salida:** El elemento terminado es exportado al medio ambiente
 4. **Ciclos de eventos:** El intercambio de energía con el medio es cíclico, repetitivo. Es un proceso continuo
 5. **Entropía negativa:** Si la entropía es el proceso natural de desorganización o degeneración, para contrarrestar este elemento y transformarlo en algo ordenado y evolutivo, las organizaciones necesitan importar más energía del medio de la que exportan guardar para cuando se necesita evitar la entropía)
 6. **Información:** A las organizaciones no sólo entran materias primas, sino información del medio que les permite planear. Además, una vez "exportado" el producto, la información vuelve a entrar en forma de "retroalimentación", fundamental para la evolución y control organizacional.
 7. **Estado de equilibrio:** La importancia de la energía necesaria para evitar la entropía negativa, permite a las organizaciones permanecer en un estado de equilibrio e ir cambiando sólo lo suficiente para responder a las demandas del entorno (homeostasis)
 8. **Diferenciación:** Las organizaciones se mueven hacia una diferencia (especialización de las funciones de sus partes, o subsistemas)
 9. **Equifinalidad:** Los sistemas abiertos pueden llegar a los mismos objetivos si parten de condiciones iniciales diferentes y viceversa"
- Fernández Collado 1991:52

Esta teoría es el complemento de las dos anteriores, la de Relaciones humanas y la de Recursos humanos, las cuales se enfocaban en los aspectos estructurales, funcionales, sociales y psicológicos de las organizaciones: además, enfatiza las interrelaciones con el mundo exterior. Este último punto se piensa que se refiere a la opinión que tenga el público consumidor acerca de las empresas de acuerdo a los servicios que ésta preste o la calidad de sus productos, entre otros aspectos.

1.2.8 Teoría de la Contingencia.

El estudio de Katz y Kahn llega a la conclusión que toda organización debe ser analizada conforme al medio ambiente o situación social en que se encuentre, (teoría del sistema abierto); da lugar a los estudios del inglés Joan Woodward y los estadounidenses Paul Lawrence y Jay Lorsch.

La investigación de Joan Woodward es reconocida como el punto de partida de la teoría de la contingencia. Este teórico investigó 100 compañías manufactureras en South Essex, Inglaterra, para llevar a cabo su estudio referente a la relación que existen entre las compañías de acuerdo al tipo de tecnología utilizada entre ellas. Descubre que las empresas tienen grandes diferencias de estructura pero que se relacionan con el tipo de tecnología que se emplea en el proceso de fabricación. Woodward afirma que la tecnología es la variable más importante para la estructuración de una organización y establece que la comunicación debe ser verbal por el proceso continuo de la tecnología en una empresa. Este último punto es el que hace surgir la investigación más definida de la teoría de la contingencia.

Paul Lawrence y Jay Lorsch miembros de la Facultad de Comercio de Harvard, en la década de los sesenta, realizaron la investigación enfocada en la relación entre la organización interna y la influencia del medio ambiente en ella. Esta investigación se comprende mejor a través de las tres definiciones siguientes: Diferenciación, Integración y Ambiente.

1) Diferenciación. Radica en los diferentes estilos de conducta que los administradores adquieren para organizar las distintas unidades y subunidades de la empresa. Claro que esto difiere en primer lugar de la orientación balanceada que tengan los administradores hacia la producción o hacia las personas; en segundo lugar, de los períodos establecidos para cada programa que pueden ser a largo o corto plazo; en tercer lugar de las metas, ya sean organizacionales o departamentales.

2) Integración. La teoría de la contingencia o de las eventualidades se refiere con este término a la coordinación entre las diferentes unidades y el nivel de cooperación necesaria para alcanzar las metas de la empresa. La escuela clásica considera a la integración como procedimiento, reglamentos que dicen a las personas qué hacer. La escuela de sistemas abiertos la considera como la comunicación fundamental lograda a través de canales abiertos que adopta la organización de la empresa.

3) Ambiente. Esta acepción se enfoca al ambiente equilibrado o no de una organización.

El estudio de Lawrence y Lorsch dice que una empresa con un ambiente parcialmente equilibrado no se enfrenta a muchos cambios en su servicio o producto que vende.

La teoría de la contingencia concluye en que mientras más subunidades existan en una organización más especialidades debe haber para cada una. Entre ellas se menciona que para el área de mercadeo - mercadólogos, administración - administradores, etc.; los departamentos o subunidades surgirán dependiendo de las demandas del ambiente en que se desenvuelvan o, mejor dicho, depende de las exigencias de la competencia. La organización se considera eficiente cuando logra integrar las subunidades en su diferente especialización para decidir los cambios necesarios y controlar el ambiente o el medio social de la empresa.

Lawrence y Lorsch dicen que no funciona el mismo procedimiento administrativo para cada subunidad y sugiere que para mejores resultados organizacionales el administrador debe optar por los procedimientos y métodos según las necesidades de su subunidad o departamento, por lo que, el administrador, para lograr la integración de éstos, tendrá que poseer habilidades y actitudes abiertas; de no ser así, no podrá entender los diversos criterios de las personas que interfieran en toda la organización y/o empresa.

1.2.9 Resumen comparativo de las principales teorías sobre las organizaciones

En la escuela clásica se analizó la teoría de la Administración científica de Frederick Taylor, quien consideraba que las máquinas eran el punto principal de analizar y estudiar para producir más en las empresas.

La teoría de la Burocracia de Max Weber, nombrado como el "padre de la burocracia", dijo que las empresas necesitan de un sistema que facilite y asegure su estabilidad. Pensaba que las empresas carecían de planificación para realizar sus actividades, y por lo mismo el trabajo era distribuido casualmente. Como consecuencia, la comunicación con el trabajador era muy poca.

La teoría de la Gerencia Administrativa de Henri Fayol y Chester Barnard está enfocada a sistematizar los principios para administrar las organizaciones formales. Se puede observar que esta teoría se parece a la teoría de la Burocracia, con la diferencia que esta teoría de la Gerencia Administrativa es más práctica debido a que sus autores son ingenieros prácticos, mientras que la teoría de la Burocracia fue realizada por teóricos de la sociología.

El análisis anterior corresponde a las teorías de la escuela clásica; ninguna de ellas considera al hombre y sus actitudes como punto importante para el desarrollo de las empresas y mucho menos descubrieron que la comunicación con los trabajadores es uno de los temas principales a estudiar para que progresen las empresas.

Las líneas siguientes corresponden al análisis de las teorías de la escuela conductual; aquí se estudia sobre la manera en que las personas trabajan conjuntamente y que la comunicación es esencial para que todo el personal de la empresa participe, colabore para alcanzar el crecimiento de la empresa.

En la teoría del movimiento de las Relaciones Humanas, Elton Mayo se refiere al estudio de las relaciones de las personas dentro de la organización. Los administradores que operan bajo esta teoría se ocupan no sólo de los problemas mecánicos que afectan la producción empresarial sino, lo más importante, se preocupan por solucionar los problemas emocionales de los trabajadores porque también repercuten en la producción de la empresa, puesto que sino hay conocimiento de las necesidades de los empleados, el gerente no puede solucionarlas y tampoco motivarlos a trabajar con lo que ellos necesitan para rendir más en la empresa.

A continuación se desarrolla la teoría de la escuela de los Recursos Humanos, específicamente la teoría X y la teoría Y de Douglas McGregor. La teoría X se identifica por el sistema autoritario explotador donde el administrador piensa que los trabajadores sólo responden satisfactoriamente cuando se les promete algo o se les dan recompensas; y la teoría Y se refiere lo opuesto: el administrador piensa que los trabajadores son capaces, responsables y voluntariosos, por lo mismo no hay necesidad de motivar con recompensas, puesto que la clave es el sistema participativo.

Rensis Likert es otro teórico que participa en el grupo de recursos humanos. El desarrolla el modelo del alfiler de unión, con el cual rompe el modelo tradicional jerárquico de las líneas verticales; la comunicación se efectúa con todos los mandos y subalternos desplazando la comunicación por línea. Además, los cuatro sistemas que creó ayudan a medir las variables humanas, las cuales interfieren en ellos. Likert se inclina por el sistema cuatro o el sistema participativo.

El grupo de los teóricos de la escuela de los sistemas Ludwing Von Bertalanffy estudian a las organizaciones no sólo a nivel interno sino se centra más al nivel externo de éstas. Ejemplo: empresas con empresas, con el público, etc.; es decir, su medio ambiente.

La teoría del sistema abierto de Daniel Katz y Robert Kahn se refiere a la observación de todo lo que interviene interna y externamente para mantener el crecimiento de las empresas.

La teoría de la Contingencia de Woodward, Paul Lawrence y Jay Lorsch concluye que cada organización debe ser auténtica y debe diseñar su propio estilo organizacional tomando en cuenta todo lo que la constituye, tanto a nivel interno como externo: a mismo tiempo debe considerar la capacidad de sus administradores para asegurar el éxito de la misma.

1.3 METODOLOGIA DE LA GESTION ADMINISTRATIVA

En este punto del trabajo investigado se trata de aclarar y especificar cuál es o cuáles son los métodos más adecuados para realizar con precisión y eficiencia la labor en toda organización; las normas y procedimientos que deben aplicarse en una empresa para solucionar con urgencia los problemas que afronta el público al momento de utilizar los servicios que presta X o Y organización.

Se estima conveniente estudiar por separado los métodos que se han utilizado para administrar las organizaciones empresariales.

Son varios los métodos que se han aplicado con diferente enfoque operativo. En esta oportunidad se pone de manifiesto el análisis de la metodología aplicada a la administración por los investigadores Alfredo Hermida y Romeo Villatoro. El propósito de citar estos dos estudios es ampliar el conocimiento del lector, para que, con fundamentos teóricos, pueda decidir cuál es el método que provee mayores ventajas para la administración, independientemente del criterio aquí expresado. Desde luego, también se persigue la crítica que amerite el presente trabajo.

El investigador, Hermida, expone dos opciones en las que se basa su teoría. La primera es el campo del Positivismo y, la segunda es la teoría de la Escuela Francesa.

El positivismo considera la aplicación del Método Científico, el más apto para la ciencia de la administración por sus características:

1. La ciencia es una y sólo una.
2. Su devenir es continuo y uniforme, esto quiere decir que su avance se realiza a través de una lenta evolución y no en forma brusca ni a saltos.
3. Se diferencia fundamentalmente por el método.
4. Considera que de un tronco común, de una ciencia madre (la filosofía) se han ido produciendo desmembraciones o desprendimientos, los que luego fueron autonomizándose y formando ciencias tales como: la Matemática, la Física, la Química, etc. (Hermida 1976: 27 y 28).

Augusto Comte (1798 - 1857) es el filósofo francés al que se considera el fundador de la postura del Positivismo. Los principios de esta postura los expuso en su curso de Filosofía Positiva con el cual estableció la filosofía del siglo XIX.

1.3.1 El positivismo y la aplicación en la Administración por medio del método empírico puro.

Para la Administración, este método no es el más efectivo para aplicarlo en las organizaciones. El método empírico puro sólo es una fase del método científico, ya que su especialización es la observación y ésta conforma el primer paso de toda investigación científica, puesto que permite la recopilación básica de información para luego proceder con otras etapas de la ciencia.

El Método Empírico Puro, desde luego no puede ser el más indicado para aplicarse a una ciencia, máxime a la Administración que se considera una ciencia social que también se dedica al complejo estudio del comportamiento humano en las organizaciones. Por lo mismo, no se puede operar con aquél, por que únicamente se basa en las experiencias del individuo con carencia de conocimientos, base teórica y hasta de límites de recursos generales para un buen desarrollo de la administración.

1.3.2 El Positivismo y la aplicación en la Administración por medio del método Aristotélico.

Este es el método que se identifica con su teoría por medio de la especulación, es decir, que en su teoría no se comienza con hipótesis, por lo que está lejos de contemplarse como el método eficaz para la administración.

La administración pretende un estudio minucioso y sistemático, sobre todo concreto no especulativo. El método Aristotélico no parte de hipótesis sino de principios y disciplinas preconcebidas que se basa en la interpretación de estas teorías; por lo mismo, este método, al igual que el empírico también es considerado como una fase para el desarrollo de la administración.

Cualquier organización para llevar a cabo su función debe operar con procedimientos adecuados, lógicos y racionales que le proporcionen fundamentos para dirigir con disciplina y profesionalismo la dirección de sus proyectos.

1.3.3 El positivismo y la aplicación en la Administración por medio del método Cartesiano.

El Positivismo dice que la administración pertenece a las ciencias fácticas, o sea, que fundamenta su estudio en cosas reales y concretas. Enfatizando el punto anterior, la administración no es una ciencia de tipo ideal o formal, es una ciencia de tipo fáctico, lo que es lo mismo, una ciencia que se dedica al estudio de objetos reales, tangibles y contantes, en otras palabras la realidad tangible. "los objetos vinculados con la conducta del hombre (estudiados por las ciencias sociales) los objetos que hacen a la cultura en su acepción más amplia (estudiados por el

Derecho, la Política, la Economía, la Pedagogía, la Gramática, etc.) y los objetos que hacen la historia en general (estudiados por la Historia, la Antropología, la Arqueología, etc.)" (Hermida 1976:34).

El método Cartesiano se caracteriza por ser abstracto, por lo que es el indicado para aplicar a las ciencias formales o ideales, o sea las ciencias que estudian los objetos que sólo existen en la mente del hombre, la realidad abstracta como por ejemplo la simbología, signos, números y otros utilizados en la Lógica y la Matemática.

El siguiente ejemplo es apropiado para aclarar lo expuesto anteriormente.

Uno más uno es dos; partiendo del axioma que la abstracción uno es igual a sí mismo y que dos representa el doble de la magnitud de uno.

En realidad no existe ni uno ni dos, ambos son abstracciones que se manejan en la mente humana. Claro que, y de aquí la importancia del aporte del método cartesiano, uno puede ser un hombre (en la Biología), un planeta (en Astronomía), un virus (en Medicina), un grupo humano (en Sociología), un número (en Matemática), etc." (Hermida 1976:46 y 47).

Por lo mismo el método cartesiano no es aplicable a la administración, ya que ésta tiene como objeto de estudio las organizaciones, la conducta humana, la relación de trabajadores y sistemas operativos. Son objetos reales que también se encuentran en la mente del hombre con la diferencia que sí existen en el mundo real del individuo.

1.3.4 El Positivismo y la aplicación en la Administración por medio del método Hipotético-Deductivo.

Este método, como su nombre lo indica, se basa en hipótesis y deducciones. La teoría parte de las suposiciones o hipótesis que se formulan con fundamento en los objetos reales; estas suposiciones surgen a medida que se van explicando o deduciendo a través de la teoría.

Como ya se dijo, la administración es una ciencia fáctica y que ninguno de los métodos del positivismo analizados anteriormente es el más indicado para esta ciencia. Se encuentra con el método Hipotético-Deductivo la solución para aplicar a la administración, porque conforme la teoría se desarrolla con este

método, se expande entre suposiciones y explicaciones en todas direcciones, utilizando así la experiencia, la especulación y la abstracción, las cuales son características de los métodos ya analizados.

El Positivismo, con su autor Comte, concluye que el método Hipotético-deductivo es el indicado para ejercer o aplicar en la ciencia de la Administración porque hay razonamiento teórico y práctico de los aspectos que intervienen en el estudio de ésta.

1.3.5 La Escuela Francesa de Bachelard y la aplicación metodológica en la Administración.

El fundador de la metodología de la Escuela Francesa es Gaston Bachelard. Nació en 1884 en Bar-Sur-Aube, Francia, y falleció en París en 1966. Doctorado en filosofía, matemáticas y física, también fue un estudioso de la Lógica y de la Química.

Esta metodología trata de complementar el enfoque del Positivismo; no se puede concluir con la información recopilada, ya que la misma se determina inconclusa por ser una teoría reciente. Después de la muerte de Gaston Bachelard, su fundador, es cuando su teoría comienza a tener auge principalmente en las ciencias sociales: la Psicología, la Sociología y la Antropología. En Francia es en donde más se desarrolla; luego se traslada a varios países de Europa Central. La administración es una ciencia fáctica como las ciencias sociales por lo que se considera la aplicación de esta metodología a dicha ciencia.

Se puede analizar que el aporte que Gaston Bachelard da a la ciencia es importante, puesto que el enfoque es nuevo y diferente, critica científicamente al Positivismo del cual se valió para realizar su investigación y como resultado de ésta surge la metodología que según él es aplicable a las ciencias sociales. La administración es una ciencia social. La cita siguiente permite observar si en verdad se puede aplicar la metodología de Bachelard y de qué forma se aplicaría.



Alfredo Hermida (1976:92 y 93) indica que los fundamentos que nuestra opinión justifica intentar su aplicación a la Administración son:

1. "La necesidad de lograr una metodología más específica que la del positivismo para ser aplicada al continente de las ciencias sociales, no con carácter alternativo, ni substitutivo sino complementario.
2. La necesidad de descubrir si existe algún método más adecuado que el hipotético-deductivo, única base científica con que cuenta la Administración en la actualidad.
3. La evaluación de la factibilidad de aplicación de la metodología de Bachelard dentro de los límites ya puestos de manifiesto por otras ciencias fácticas, también consideradas como la Administración "ciencias sociales o de la conducta".

Queda, en consecuencia, aclarada la intención de presentar este enfoque metodológico, que se encuentra en estado de prueba epistemológica.

En las páginas siguientes se describen las características del método de Bachelard. Estas son copiadas literalmente de la teoría que sirven como base para nuestro estudio, para que de esa manera no surjan malos entendidos.

1.3.5.1 La metodología de la Escuela Francesa de Bachelard y sus características.

Las características que diferencian la metodología de Bachelard de la metodología del Positivismo.

- a) La ciencia debe ser concebida como una práctica científica a través de la cual se realiza la producción de los conocimientos.
- b) No hay una sola y única ciencia, sino diferentes continentes científicos;
- c) Estos continentes científicos se van constituyendo no a través de una evolución lenta y progresiva como las desmembraciones del Positivismo, sino que se producen como consecuencia de rupturas epistemológicas.
- d) La ciencia avanza entonces no por evolución sino a saltos con escalones denominados momentos de ruptura, que son verdaderas fracturas o crisis dentro del campo del saber. Este concepto de crisis y fractura es el aspecto vital que provoca las reacciones científicas y que posibilita su avance, sacando a la ciencia del letargo y el estancamiento.
- e) No existe un sólo método científico, sino que cada continente científico desarrolla un método acorde a sus necesidades y a las características del respectivo objeto de estudio.

f) El conocimiento científico debe plantearse en términos de obstáculos epistemológicos, lo cual significa que la superación científica se realiza en función de un conocimiento anterior que actúa como obstáculo. Ese carácter se manifiesta tanto cuando está bien adquirido como cuando está mal adquirido. En el primer caso porque tiende a que se suponga que ya todo se conoce. En el segundo porque al seguirse construyendo sobre algo falso, se está agregando falsedad a toda una estructura lógica.

A la Concepción metodológica de esta postura se le reconoce como de carácter discontinuista y todos sus integrantes le acuerdan notablemente importancia a su exigencia permanente de la autocrítica científica.

Dicen que la misma contribuye a elevar el grado de consistencia del conocimiento y mantiene constantemente abierto el campo perceptivo de la investigación a través del concepto de obstáculo.

A nivel de pauta operativa se utilizan tres elementos o variables, que son las siguientes:

5) El concepto de momentos de corte precientíficos.

6) El concepto de momentos de ruptura.

7) El concepto de momentos de integración.

Alfredo Hermida (1976: 30, 31 y 32).

En breve se encontrará las conclusiones de los aspectos positivos de la Escuela Francesa de Bachelard en la aplicación Administrativa.

Esta metodología facilita explicar más la interrelación de un objeto de estudio con su medio ambiente, mientras que la metodología del positivismo se queda corta en este aspecto, comparada con la metodología de Bachelard; puesto que se identifica por su gran conceptualidad; su análisis se enfoca en cambios y transformaciones y un encadenamiento explicativo funcional en los estadios de evolución (precientífico, ruptura y de integración). Este último punto del enfoque de la Escuela Francesa de Bachelard complementa la postura del Positivismo, o sea que la ciencia avanza no sólo en una lenta evolución (Positivismo) sino también en forma escalonaria y asaltos denominados momentos de ruptura (Bachelard).

Esta postura de Bachelard, se aplica en las organizaciones en sus etapas de desarrollo en dos dimensiones. La primera dimensión es la de crecimiento en función de tamaño y la segunda dimensión es la de envejecimiento en función de edad o madurez. Un ejemplo: en la dimensión de crecimiento son las diferentes etapas por la que pasa toda organización: 1) la pequeña Organización; 2) la Organización Mediana; 3) la Organización Mediana Grande;

4) la Gran Organización; 5) las Instituciones. La dimensión de envejecimiento se refiere a las transformaciones que ocurren en los sistemas y subsistemas de la organización, la manera de funcionar correctamente en torno a su medio ambiente.

Algunas teorías concluyen que las organizaciones al encontrarse en el estadio de ruptura no pueden formar parte de la Administración, puesto que las organizaciones pequeñas y medianas no van acorde a los objetivos que persigue ésta ya que sólo estudia a las grandes organizaciones y a las instituciones. Esta aseveración presenta el grado de desconocimiento de la teoría de Bachelard, la cual explica que las crisis y las rupturas de las organizaciones ayuda a comprender los problemas y la base que genera los cambios y las transformaciones de las circunstancias en cada estadio de evolución que la organización sufra.

1.3.6 Resumen comparativo de las Metodologías del Positivismo y la metodología de Bachelard.

Se puede observar que las dos metodologías tienen sus ventajas y desventajas para aplicarlas en la Administración.

Partiendo de las características de cada una se ve que el positivismo considera a la ciencia que es una y sólo una, por otro lado la Escuela Francesa, Bachelard, dice que la ciencia no es una sólo y única ciencia sino diferentes continentes científicos. Estos continentes científicos se fortalecen y surgen a través de las rupturas epistemológicas, por saltos no por una evolución lenta como en el positivismo. Esta evolución lenta se desarrolla por un sólo método en base a sus necesidades y caracteres del objeto de estudio. El Positivismo nombra a la Filosofía como la madre de todas las ciencias de donde han nacido las demás ciencias; en cambio la Escuela Francesa de Bachelard dice que el conocimiento científico surge a base de un conocimiento anterior que puede estar bien adquirido o puede estar mal adquirido: los dos aspectos son trascendentales, el primero porque se supone que todo se sabe y el segundo porque se construye sobre algo falso que dará como resultado falsedad.

Al analizar que el Positivismo considera al método científico el único para aplicarlo en los diferentes campos de las ciencias con sus distintos tratamientos especiales para cada una, Bachelard basa su teoría en la crítica al Positivismo. Se concluye que Bachelard hace alarde de la importancia de esta postura, puesto que si la Escuela Francesa de Bachelard aporta una solución a las limitaciones que se encuentren dentro de la Administración entonces, la teoría de Bachelard complementa la postura del Positivismo.

Sin embargo se piensa que hasta el momento ésta es la determinación a la que se acredita; en otras palabras, la teoría de Bachelard no es más que un complemento al método científico, ya que con sus críticas contribuye al mejoramiento y actualización de éste, conforme a las necesidades de las ciencias, máxime en las Ciencias Sociales. Todo cambia en la vida, las exigencias de los tiempos actuales son diferentes a las observadas a lo largo de la historia como se mostró en las páginas anteriores, esta razón es precisamente la que los teóricos de la escuela Francesa han considerado con gran relevancia para superar los puntos que el positivismo necesita fortalecer con su método científico.

En las páginas siguientes se presenta otro estudio realizado para la aplicación de la metodología en la administración empresarial en nuestro medio. Con el propósito de acercarse al medio guatemalteco y luego de haber analizado otras teorías que ayudan a formar criterio para el desenlace de la mejor metodología aplicada para la gestión administrativa en Guatemala, he aquí la tesis del guatemalteco Obdulio Romeo Villatoro:

1.3.7 El Método de la Administración por objetivos, las características.

Siguiendo el mismo formato, aquí se presentan las características que describe su autor:

Obdulio Romeo Villatoro (1975:21) Las principales características de la Administración por Objetivos se resumen en los siguientes puntos:

- a) Permite a la Dirección incrementar su propia eficiencia al proporcionarle dentro de la empresa un ambiente estimulante, ya que el reto principal es obtener los resultados planeados. El flujo de información cuantitativa que pone al alcance, le permite establecer en cualquier momento

la marcha de todas las actividades, y tomar oportunamente las decisiones del caso.

b) Estimula la elaboración de planes de mediano y largo plazo, y hace expresar en términos más detallados la parte anual del plan que se llevará a cabo, con la participación de todo el cuerpo social de la empresa.

c) Asigna a cada uno de los mandos, los objetivos y metas concretos que corresponden a su unidad y dentro de cada una de éstas las tareas que debe realizar cada grupo de trabajo a cada individuo, brindando a la persona la oportunidad de incrementar su eficiencia y de contribuir sensiblemente al éxito de la empresa.

d) Estimula el arte de delegar con precisión, lo que permite a los directivos trasladar confiadamente parte de sus tareas a los subordinados, pudiendo entonces dedicarse a labores más específicas de la Dirección, tales como la de pensar en el mejoramiento de la empresa, hacer planes para el futuro y ocuparse únicamente de los problemas más delicados.

e) Enseña a trabajar en grupo con la vista puesta en objetivos comunes, lo que contribuye a mantener buenas relaciones dentro de la empresa.

f) Permite mayor libertad de acción a los subordinados, lo que les incita a demostrar su valía y "dar rienda suelta" a su iniciativa. Es paradójico que esta mayor libertad se traduce en un mejor control de todas las acciones.

g) Facilita la libre discusión, ya que no hay nada que inspire mayor confianza en el subordinado, que el hecho de que se le invite a exponer sus puntos de vista y a fijar de común acuerdo con su Jefe las metas que deberá alcanzar en un plazo dado.

h) Favorece la comunicación efectiva en orden descendente, ascendente y horizontal, lo que evita errores y desperdicios en términos de esfuerzos, tiempo materiales.

i) Permite la fijación de salarios justos, la aplicación de incentivos y la participación del trabajador en las utilidades, debido a que la evaluación del personal, se hace con base en los resultados obtenidos.

Se puede hablar aun más de las características del método de la Administración por Objetivos; todas éstas se conjugan con los términos de comunicación y participación. La Administración por Objetivos se lleva a cabo por medio de la participación de todo el personal que conforma la empresa a la que se van a aplicar, desde obreros hasta gerentes o viceversa; esta participación únicamente se logra a través de una buena comunicación interna de la empresa.

Si hay diálogo en todas las direcciones (Gerencias, mandos medios, subordinados y obreros) hay soluciones inmediatas de los problemas e inconvenientes en todos los niveles de la organización. Como consecuencia habrá una labor eficiente y la satisfacción de servir mejor al público usuario de la empresa. Para terminar este párrafo se dirá que es cierto que la Administración por Objetivos "(...) logra a la luz de la filosofía la participación y trabajo en equipo, que es la sustentación básica del mismo" (Villatoro 1975:19).

En el punto que menciona Villatoro, se agregaría, como se hizo al iniciar el párrafo anterior, a la comunicación como variable importante de considerar para la aplicación de este método porque de ella depende el éxito del mismo. Si no existe buena comunicación en la empresa no hay entendimiento de las partes involucradas; por lo tanto no hay soluciones prácticas y adecuadas a las necesidades surgidas en ellas y no hay trabajo de equipo ni mucho menos participación.

1.3.7.1 El Método de la Administración por Objetivos, pasos para implementarlo.

a) Preparación: es la fase más importante al querer implantar el sistema por objetivos en una empresa. Este paso contiene el plan cronológico de todos los pasos y procedimientos que se efectuarán en este método. Los procedimientos deben ser realizados con disciplina y puntualidad conforme a lo que este paso de preparación se haya estimado; para que el sistema por objetivos tenga la dirección que se ha planeado cumpliéndose en sus diferentes fechas asignadas para cada paso.

b) Investigación de campo y formulación del programa: este segundo paso comienza por contratar por un año a una persona experta en la materia, quien deberá firmar convenio para la ejecución del programa, conforme intereses de la empresa. En este documento se tendrá muy en cuenta la cláusula donde el experto se comprometa evaluar y revisar conjuntamente con la ayuda de ejecutivos de la empresa e indicar las recomendaciones que se estime conveniente. Este sistema por objetivos se puede considerar pulido después de un año de funcionar y ser dirigido por la persona contratada para

dicho fin, es hasta entonces que la organización puede ejercer el programa de Administración por Objetivos sin la ayuda de esa persona.

Este es el propósito por el cual el experto se encarga de adiestrar a un "homólogo (contraparte) nombrado por la propia empresa (..) se entere de todos los pormenores del programa, participando en todas las fases del trabajo preparatorio y de formación de objetivos. Esto desde luego depende de la empresa, pues sería muy importante que sea evaluado el primer año en sus efectos totales". (Villatoro 5: 38 y 39).

c) Aprobación del programa por la dirección. Reunión de Jefes: este procedimiento se refiere al momento cuando se reúnen las más altas autoridades de la empresa, analizan el programa a realizarse (hecho por el experto); por supuesto surgen algunos cambios y luego lo aprueban. Seguidamente se cita a los mandos intermedios para expandir la información por medio de la exposición de las características y ventajas de la Administración por Objetivos, que estará a cargo del experto en la materia; el gerente de la empresa comunicará lo referente a la forma en que se realizará, las responsabilidades que cada uno tendrá en su intervención y participación del programa.

d) Formulación del plan anual: aquí es donde cobran importancia las políticas de la empresa, sus metas y objetivos para la realización del plan anual; esto, si la empresa cuenta con un plan anual general a mediano o largo plazo y únicamente se le agregará o quitará de acuerdo a lo estipulado en el programa. Si no hubiera plan anual de largo plazo, entonces se formula uno para desarrollarlo el año próximo.

Las políticas, metas y objetivos de la empresa que se mencionan en el párrafo anterior son dirigidas por las decisiones que la Dirección se proponga a través de la comercialización de los productos o servicios de la empresa; es por ello que se considera importante la investigación de mercados como primera fase del plan anual así como la integración de las áreas funcionales que participan en el plan para que no existan equivocaciones e improvisaciones en el desarrollo de éste. Nuevamente se enfatiza la comunicación porque los mandos medios tendrán que reunirse periódicamente según lo estimen necesario para que ellos (los Gerentes de Comercialización, Producción,

Finanzas y Personal) puedan presentar el plan anual con el que trabajará la empresa.

e) Motivación y Adiestramiento: estos dos términos, Motivación y Adiestramiento, en la práctica del programa a desarrollarse en la Administración por Objetivos significa en primer lugar, motivar al personal, incentivarlo para trabajar con agrado y dedicación lo cual se logra con el mero sentido que enfoca el método de la Administración por Objetivos, la participación en las actividades a realizarse para dicho fin. El personal se sentirá satisfecho y estimulado a trabajar no sólo por el sueldo devengado sino también por la atención que se le presta a sus sugerencias, ya que al participar en las decisiones del trabajo y trabajar en equipo se considerará un hombre importante para la empresa como una persona activa que además tiene vida social dentro de la empresa.

En segundo lugar, adiestrar al personal en la práctica de este método significa informarlo, brindarle el conocimiento necesario al que se refiere este programa, para que en el desempeño de su labor sea eficiente y no a medias por no tener base para realizarse en la aplicación de la Administración por Objetivos.

f) Anulación de la resistencia. Como es sabido, al cambio se le huye por cuestiones de tradición, costumbre, etc., máxime cuando éste surge en una empresa. El personal comienza a tambalear, sentirse inseguro por las nuevas decisiones de la Dirección. Como consecuencia se escuchan comentarios de toda clase, más si no se ha sabido llevar con profesionalismo y entereza la comunicación; es por esto que Villatoro recomienda que el Gerente General informe a todo el personal de la empresa el cambio en el procedimiento de laborar en la misma.

"Para esto no hay nada mejor que el diálogo abierto, es decir oír la exposición franca de los puntos de vista de los subalternos y tratar de convencerlos de la bondad del sistema, siendo esta una de las actividades que debe desarrollar personalmente el Gerente General" (Obdulio Villatoro 1975:44).

La acepción anterior es efectiva cuando el Gerente General tiene conocimientos profesionales de las ciencias de la comunicación pero de no ser así, entonces le corresponderá al relacionista público de la empresa emprender dicha labor, por su profesionalismo y su relación con el personal; es de esta forma cómo no se harán cosas que no deben hacerse. Al presentar el cambio en el método administrativo, no se cometerán errores y se anulará la resistencia.

g) Revisión y ajustes de la estructura organizacional: este paso se refiere a la constante revisión que debe hacerse a la estructura de la organización de la empresa, lo cual permite ajustes oportunos que ayudarán al mejor desarrollo del programa.

El sistema de Administración por Objetivos se identifica con este funcionamiento, puesto que permite ajustarse de acuerdo a las necesidades del medio ambiente.

h) Comunicación a todos los mandos del plan anual y las políticas: la comunicación una vez más cobra importancia en el mundo empresarial; en este paso se descubre que "El objetivo fundamental de un plan anual será el volumen de ventas que se ha proyectado alcanzar durante el año, el cual puede estar expresado en unidades de producto y/o servicio, (...)" (Villatoro 1975:47).

Comunicar los objetivos del programa a todo el personal de la empresa es fundamental para que se logren los resultados planeados. Por lo mismo, la comunicación tendrá que ser con profesionalismo para que la información sea directa y sea entendida en toda dirección jerárquica de la empresa.

i) Establecimiento de objetivos en detalle: se refiere al paso que desenlaza por unidades los objetivos. El primer paso es identificar las responsabilidades de los grupos de trabajo por separado; si no existen, entonces formularlas para que cada grupo se entere cómo y en qué área trabajará. El segundo paso establece las unidades de medida en que se manifestarán las metas; esto entre jefe y subalterno o el grupo de trabajo o el individuo, sugiere a su supervisor que le asignaron las metas planificadas a alcanzar en el año. Estas metas se pueden presentar en subdivisiones parciales por períodos más cortos de tiempo, por ejemplo: semanas, un mes, bimestres etc., con propósitos

le control y de evaluación. Entre el Jefe y el grupo de trabajo se propondrán las metas a alcanzar en el plan, porque el método de Administración por Objetivos se enfoca con la participación y el trabajo en equipo.

j) Confrontación y ajustes de los objetivos particulares con los objetivos generales del plan: este es el paso en donde la Gerencia General evalúa los objetivos particulares propuestos por cada grupo de trabajo o individuos, para aplicarlo al plan anual; por supuesto que la selección será objetiva y más aún, serán elegidas las propuestas de los objetivos más representativos. Es por eso que se dice que hay confrontación y ajuste de estos objetivos.

k) Comunicación de los objetivos finales a todos los mandos: finalmente se logran los ajustes y la retroalimentación para llegar así a la coordinación de los objetivos con el plan anual y con los presupuestos, los cuales se sugiere que deben ser aprobados paralelamente, con el propósito de comunicar a todo el personal de la empresa en sus diferentes ramos y niveles, sus responsabilidades y lo que se espera que ellos aporten para el desarrollo final de la aplicación del nuevo plan.

Para finalizar la exposición del sistema de la Administración por Objetivos, a continuación se citan algunas de las conclusiones a las que llegó la tesis que sirvió como base para esta fase del trabajo.

Obdulio Romeo Villatoro (1975:63) La administración por objetivos es un sistema gerencial de gran efectividad, que puede aplicarse a las empresas del medio guatemalteco para sistematizar sus procedimientos y mejorar su productividad. (...) Para una mejor aplicación en el medio guatemalteco, la Administración por objetivos debe ser despojada de ciertas complicaciones e implantarse con la mayor sencillez posible dentro de cada organización. Los procedimientos y técnicas pueden mejorarse y completarse en los años subsiguientes al de implantación. La metodología que para su implantación se propone en este trabajo, debe tomarse únicamente como guía que orienta los pasos a seguir, ya que cada empresa tiene características propias que deben tomarse en cuenta en el momento de su aplicación.

1.4 LA DIRECCION EMPRESARIAL EN LAS ORGANIZACIONES GUATEMALTECAS

Este subtema se considera necesario para extractar en unos cuantos párrafos la realidad empresarial en Guatemala. Después de estudiar las teorías y los métodos que más se adaptan a la administración, y por supuesto, con los estilos y formas que han sido dirigidas las organizaciones a través del tiempo, se puede verificar que aún persisten muchos de los procedimientos tradicionales en las empresas guatemaltecas, a pesar de las innovaciones y ajustes que ha observado la ciencia moderna.

En otras palabras, la dirección organizacional de las empresas guatemaltecas se enfocan más a operar por los métodos que ayudarán a incremento de las ventas, ya sean éstos servicios o productos; para concretar, se preocupan más (las altas autoridades) por el resultado y no por el procedimiento, o por las técnicas, instrumentos que utilizan las jefaturas y los obreros para ejercer con eficiencia la labor encomendada por sus superiores. Este estilo gerencial es propio de la escuela clásica, según se ha estudiado anteriormente; claro que también se observan excepciones y algunas técnicas que se contemplan en la escuela conductual, como por ejemplo la comunicación, con la diferencia que ésta es a nivel jerárquico. "La jerarquía autoritaria organizacional contiene factores claves que son contraproducentes para la calidad de la vida dentro y fuera de la organización" (Michelele Tolela Myers, Gaile Myers 1983:25).

Ahora bien, luego que se encontró y estableció la dirección o el enfoque de las empresas en sus organizaciones, se deducirá por qué se da este fenómeno. Considerando que la dirección tradicional de las organizaciones guatemaltecas se debe al personal que las dirige, ¿quiénes son los que dirigen las empresas? Los gerentes, u otro rango similar a esta categoría, cualquiera que fuera el régimen estatal, municipal autónomo o semiautónomo de las empresas; por consiguiente estas personas proceden de forma dictatorial (escuela tradicionalista) para administrar en las organizaciones. El gerente que trabaja de esa manera no considera importante la función social que realiza la empresa para el desarrollo de las personas que la integran.

La autoridad máxima en toda organización debe ser ejercida por personas profesionales en su campo, quienes desde luego, deberán actualizar sus conocimientos para aplicarlos en el desempeño de su profesión, y contribuir al desarrollo de la organización. Este aspecto no es considerado en nuestro medio; es muy sencillo identificarlo, basta con observar las largas filas que se hacen para tramitar los asuntos legales, o los asuntos hospitalarios entre otros.

La deficiente dirección de las organizaciones guatemaltecas se debe, en su mayoría, al empirismo, es decir, que las empresas son dirigidas por personas que han hecho carrera dentro de la misma empresa, pero no tienen conocimiento teórico, por tanto sus decisiones son dirigidas basándose en la experiencia que han obtenido a través de los años.

Este fenómeno también es importante señalarlo, porque en las mejores oportunidades de una empresa, se pueden implementar los nuevos métodos para modernizar la organización. Se emplean profesionales para dicho fin, quienes desde luego son contratados para cambiar y modernizar la estructura de la empresa, pero ¿Qué pasa? se tropiezan con la línea tradicional, las decisiones y dictaduras de estas personas "empíricas", a quienes por respeto a su antigüedad en la empresa se les debe dar un tratamiento especial. Es en este momento cuando se requiere de la ciencia de la comunicación y del profesionalismo del experto en la materia.

En efecto, la comunicación es una de las variables importantes que interviene en la estructura de una empresa. Esta ciencia es tan reciente en su estudio científico pero tan imperativa o dominante en la vida del hombre y más aun cuando estos se agrupan para alcanzar fines colectivos, como es el caso de las organizaciones empresariales. La metodología puede ser una u otra o varias a la vez pero sin la comunicación apropiada no se pueden obtener los resultados planeados en cualquier empresa. Es aquí en donde falla la dirección empresarial guatemalteca no sólo a nivel interno sino también a nivel externo, porque la comunicación se extiende y comprende la relación de la organización con otras organizaciones, con proveedores, con su público, en fin, con el medio donde funcione; con esto se estaría inclinando por la teoría de los sistemas abiertos, como se estudió en la escuela conductual o por el método de administración por objetivos como opción para dirigir las empresas

guatemaltecas. Se debe enfatizar que no hay un método "óptimo" más que el método científico, según se estudió en la postura del positivismo, para aplicar a las organizaciones empresariales y máxime a las guatemaltecas que son tan variables en su ambiente debido a la inestabilidad económica del país; por lo mismo, las empresas tendrán que dirigir y operar sus acciones investigando su medio ambiente por medio del método científico, porque éste adapta y coordina; en otras ocasiones cambia o quita procesos que atrasan el trabajo, y obstaculiza la función eficaz y hábil de las empresas.

Cuando se dice que no hay un método "óptimo" para dirigir o administrar las empresas y luego se menciona el método científico como la opción para dirigir y operar adaptándose a las exigencias del medio ambiente de las empresas, no hay contradicción. No hay porque las empresas dirigirían científicamente su organización a través de profesionales con conocimientos teóricos y prácticos, quienes estarán en la capacidad de decidir qué procedimientos científicos aplicar conforme las necesidades de la organización, y qué procedimientos formular fundamentándose siempre en la ciencia y sus diferentes disciplinas (Antropología, Psicología, Comunicación, Ingeniería, Economía y otras.) que ayuden a agilizar la labor empresarial.

Se mencionó que las organizaciones guatemaltecas son tan variantes debido a la inestabilidad económica del país.

De sobra se conoce que Guatemala es un país eminentemente agrícola, que la mayoría de su población es indígena y que por lo mismo se depende de los países industrializados que poseen conocimientos, científicos para solventar sus necesidades; las empresas guatemaltecas para realizar con eficiencia su actividad tienen que importar tecnología por medio de maquinaria "sofisticada", la cual deberá ser operada por profesionales que han asimilado las instrucciones del experto en la materia que por supuesto será extranjero. Con esto me refiero a las empresas que están en la posibilidad de comprar este tipo de maquinaria lo cual implica incremento en los costos de producción al igual que aumento en el producto a consumir.

El punto anterior da la pauta para señalar que el atraso industrial que afronta nuestro país es determinante para operar en las empresas bajo este régimen socioeconómico de Guatemala, es decir, que la dirección de sus organizaciones deben ser estimadas de acuerdo a todos los factores que puedan influir positiva o negativamente para la empresa. De no ser así, los resultados serán lamentables para ésta y para el público usuario. Al respecto, Carlos Fernández Collado (1991:278) dice:

Una conceptualización muy atinada es la de Levinson, quien divide al ambiente relevante de una organización en estímulos primarios y secundarios. Los primeros provienen de : a) las condiciones del mercado, b) las condiciones de los proveedores y c) las condiciones laborales, mientras los secundarios están constituidos por lo legislativo (aranceles, tarifas e impuestos); el transporte, los competidores, el desarrollo tecnológico y las tendencias económicas, sociales y políticas de un país.

En síntesis, la dirección de las organizaciones empresariales en Guatemala debe concordar con las exigencias y necesidades del público en general como en las políticas y metas de la empresa; éstas deben ser realizadas con la metodología más sencilla y profesional para solucionar los problemas en los procedimientos de trabajo tanto a corto como a largo plazo, para lograr un servicio profesional y rápido al consumidor.

Los puestos de relacionistas públicos deben ser ocupados por profesionales expertos en la materia, como los comunicadores sociales, es decir, los licenciados en ciencias de la comunicación, quienes con su profesionalismo están aptos para decidir qué procedimiento o método aplicar para cada necesidad en el campo de las relaciones públicas o en lo que se refiere a la dirección de los grupos humanos en sociedad. No está de más agregar que es tarea difícil de los comunicadores sociales estar en constante actualización teórica así como en frecuente análisis ambiental, es decir, el estudio periódico que deben realizar en cuanto al ambiente guatemalteco para dirigir teórica y prácticamente en forma simultánea una organización, y lo más importante, que formulen métodos para solventar las urgencias empresariales en Guatemala. (Ver ejemplos No. 1 y No. 2 en anexo # 1).



CAPITULO 2

LAS RELACIONES PUBLICAS EN GUATEMALA

Con este punto se pretende dar a conocer la situación actual de las relaciones públicas en Guatemala, cuyos rasgos revela que no se compaginan la práctica con la teoría de esta disciplina. El propósito es analizar, explicar y definir cuáles son las raíces o el origen de este fenómeno. Aquí se presentan algunos de los aspectos principales que explicarán el problema planteado.

2.1 EL ESQUEMA DE LAS RELACIONES PUBLICAS.

Las relaciones públicas son consideradas como la dirección de comunicación y asesoría para el desarrollo de una empresa; funcionalmente hace que se relacionen las empresas por medio de las actividades de cada una, (comerciales, políticas, culturales y sociales), desde luego que en todas ellas su principal interés es captar al público deseado. Es propósito u objetivo de las relaciones públicas ajustar las políticas de las empresas con las necesidades del público meta. En otras palabras, el programa de relaciones públicas debe tener como objetivo concordar sus intereses empresariales con los intereses o necesidades de su público.

El departamento de relaciones públicas en el organigrama de toda empresa debe estar situado después de las altas autoridades, sean empresas de la iniciativa privada o del Estado.

El número de personas que integrará este departamento varía depende del tamaño de la empresa: mientras más grande es una organización aún más se necesita unir la función de cada dirección con la necesidad de su público y esto sólo se logra por medio de las relaciones públicas que contempla la comunicación así como la asesoría profesional para dicho fin.

La máxima autoridad del departamento de relaciones públicas será ejercida por un profesional relacionado en la materia, no por profesionales en otro ramo de las ciencias y mucho menos por personas empíricas.

2.2.1 SINOPSIS DE LAS RELACIONES PUBLICAS

CONCEPTO

Es la comunicación planificada y persuasiva destinada a influir sobre un público considerable. No son accidentales sino planificadas cuidadosamente.

I

OBJETIVO

El objetivo primordial de las relaciones públicas es la conciliación de intereses opuestos que resulten en un perfecto ajuste de una institución con su público, mediante el establecimiento de un adecuado flujo de comunicación bilateral e interpretación recíproca.

I

FUNCION

Las relaciones públicas como ciencia aplicada en el área social y del comportamiento tiene las siguientes funciones:

- Miden o evalúan e interpretan las actitudes de diversos públicos pertinentes.
- Auxilian a la administración para definir los objetivos y de esa forma alcanzar las metas.
- Equilibran estos objetivos con los intereses, necesidades y metas de los diversos públicos pertinentes.
- Desarrollan, ejecutan y evalúan un programa para lograr la comprensión y aceptación pública.

I

LOS CUATRO PASOS DE LAS RELACIONES PUBLICAS

- 1 Planeación
- 2 Investigación
- 3 Comunicación y
- 4 Evaluación.

I

EL DEPARTAMENTO

El departamento de la empresa es autónomo. Se comunica con todos los departamentos, conoce sus actividades y la psicología de todo su personal, en especial de técnicos y directivos. Depende exclusivamente del Director General a quien se manifiesta todo cuanto investiga y recomienda dentro y fuera; es decir establece una comunicación ascendente interior y exterior.

2.2 CONCEPTO DE LAS RELACIONES PUBLICAS

Existen muchos conceptos y definiciones de relaciones públicas. Diversos investigadores se han dedicado a esclarecer este fenómeno complejo en el que intervienen múltiples factores como lo es la psicología, la sociología, la comunicación y la antropología.

A continuación se encontrarán algunos de los conceptos investigados para tener una visión general de las relaciones públicas:

Pérez Duque (1969: 2 y 3) Para muchos Relaciones Públicas es un arte, para otros una nueva ciencia, algunos la consideran un negocio, un medio de vida productivo; sin embargo, para la mayoría Relaciones Públicas se considera como función administrativa auxiliar de gran valor para la Administración Pública y Privada. Igualmente entre estos últimos existe una dificultad para fijar un concepto único. (...).

Es el deliberado, planeado y constante esfuerzo para establecer y mantener un entendimiento mutuo entre personas, organizaciones y comunidades.

Estrada Furlán (1975:17,18 y 19) Un esfuerzo consciente para estimular o influir en las personas, principalmente por medio de la comunicación, para que juzguen favorablemente una organización, la respeten, la apoyen y le presten ayuda en las momentos de confusión y prueba. (...).

Las actividades de una industria asociación, corporación, profesión, gobierno u otra organización para promover y sostener sanas y productivas relaciones con personas determinadas tales como consumidores empleados, comerciantes y con el público en general para así adaptarse a su medio ambiente, en beneficio de la sociedad.

Edward J. Robinson (1980:8) Las relaciones públicas es la función administrativa que evalúa las actividades públicas, identifica las políticas y procedimientos de un individuo o una organización con el interés público, y planea y ajusta un programa de acción para ganar la comprensión y aceptación pública.

La concepción de las relaciones públicas es muy ambigua, como se pudo observar en los párrafos anteriores, pero concuerdan en decir que éstas se ocupan de utilizar las relaciones humanas tanto a nivel interno como externo de cualquier ente social y comunidad.

Es preciso indicar que en la práctica de las relaciones públicas la concepción radica en los conocimientos y experiencia que tenga el relacionista público. He aquí la explicación de que existan diversidad de definiciones acerca de esta disciplina social.

2.3 FUNCION Y OBJETIVOS DE LAS RELACIONES PUBLICAS

Los términos función y objetivos de las relaciones públicas van relacionadas no sólo en la teoría de esta disciplina sino también en la práctica.

Las relaciones públicas de una organización funcionan en términos generales ajustando las políticas con las necesidades de las personas tanto a nivel interno como externo de la empresa. Las políticas son establecidas de acuerdo a la naturaleza de la empresa, y puede ser con fines lucrativos o no. La función de las relaciones públicas es beneficiar a las dos partes, a la empresa y al público de ésta.

La comunicación es una ciencia indispensable para el buen funcionamiento de las relaciones públicas, porque si no se utiliza una comunicación profesional en los momentos de aplicar las políticas de la empresa con su público, entonces en lugar de generar prestigio a la empresa y conquistar al público se puede distorsionar el propósito de las relaciones públicas y no alcanzar sus objetivos, como por ejemplo ganar la opinión pública a la que se dirige el mensaje.

Al respecto, Rivera S. Gilberto Baldemar (1982:17) dice: El contador público y Auditor conoce de normas, principios, procedimientos y técnicas para desarrollar su trabajo y podrá ser un buen profesional, sin embargo si sus relaciones públicas son malas o no adecuadas es probable que, se le dificulte conseguir clientes.

Los objetivos de las relaciones públicas deben estar basados en los objetivos de la organización. Si ésta no los tuviera definidos, entonces es tarea de las relaciones públicas formularlos en el programa a realizarse; esto se hará con la debida participación de las partes involucradas para este fin.

Al referir las "partes involucradas" se habla del contorno interno y externo de la empresa como lo son: gerencia, jefaturas y obreros en sus distintas áreas (contorno externo). Lo anterior se tomará en consideración para que los objetivos del programa de las relaciones públicas se fundamenten en argumentos reales y no suposiciones, para que a corto o largo plazo se obtengan los resultados deseados y no un resultado defectuoso en relación a lo planificado para cada área (ventas, publicidad, personal, etc.).

Se menciona "resultados a corto o largo plazo" porque los objetivos de relaciones públicas son considerados en esos dos tiempos, ya que el publicirrelacionista contemplará en el programa de relaciones obtener resultados a corto y a largo plazo; es decir, que él analizará entre las necesidades y metas de la empresa, solucionar las de urgencia a corto plazo y las metas y necesidades que observe no urgentes, solventarlas a largo plazo.

2.4 LOS CUATRO PASOS DE LAS RELACIONES PUBLICAS.

Los cuatro pasos de las relaciones públicas son:

- 1) Planeación
- 2) Investigación
- 3) Comunicación y
- 4) Evaluación

1) **Planeación:** este es el primer paso que conduce al éxito de cualquier empresa o de los departamentos organizados en ella. En este caso la planeación conduce al buen ejercicio de las relaciones públicas, ya que este paso incluye la selección de objetivos, es decir, lo que persigue, lo que se quiere hacer a través de ellas.

La planeación para su mejor comprensión se reúne en cuatro incisos básicos:

- a) Establecimiento de metas
- b) Definición de la situación actual
- c) Identificar las ayudas y barreras de las metas
- d) Desarrollar un plan o un conjunto de acciones para alcanzar la meta o metas.

a) Establecimiento de metas. En la planeación de las relaciones públicas, este es el paso uno. Se inicia tomando las decisiones respecto a lo que las relaciones públicas necesitan o quieren alcanzar con su programa y lo que este último perseguirá, es la conciliación de los intereses opuestos o sea la institución y su público.

b) Definición de la situación actual. En la planeación de las relaciones públicas este es el paso dos. Este proceso consiste en cuestionar a qué distancia de sus metas están las relaciones públicas, de qué recursos se dispone para alcanzarlas; analizar si las líneas abiertas de comunicación dentro de la organización y entre sus unidades son accesibles para obtener la información, sobre todo los datos financieros y estadísticos que son indispensables en esta fase del plan de relaciones públicas.

c) Identificar las ayudas y barreras de las metas. En la planeación de las relaciones públicas este es el paso tres. Los factores del ambiente interno y externo de la empresa deben ser analizados en cuanto a sus ventajas y desventajas para el desarrollo de sus objetivos y alcanzar su meta.

d) Desarrollar un plan o un conjunto de acciones para alcanzar la meta o metas. En la planeación de las relaciones públicas este es el paso cuatro. En esta fase se toman las decisiones referentes a acciones futuras, es decir, que se cuestionan las alternativas de acción y se opta entre ellas por las más idóneas o las que mejor se aplican al plan.

2) **Investigación:** este es el segundo paso que deberá conformar un programa de relaciones públicas. La investigación es la forma y la herramienta con que se cuenta para resolver y ejecutar lo planeado, en este caso las relaciones públicas.

Ella proporciona los instrumentos (los más adecuados) para efectuar la búsqueda de los hechos, o sea que, para desarrollar los cuatro pasos que integran el proceso de planeación se tiene herramientas alternativas las cuales son seleccionadas de acuerdo a su función (las más confiables) y son:

- La encuesta de sección transversal o muestreo
- Encuestas de panel o análisis de jurados
- Entrevistas en profundidad
- Análisis de contenido
- Cuestionarios por correo.

La encuesta Sección transversal o muestreo.

Esta técnica funciona sistemáticamente, veamos:

Se elige la muestra, o sea el grupo pequeño que representará el público meta. La muestra puede ser:

Muestreo por profundidad. Con este se hace una lista de nombres y se selecciona uno cada cuatro o cada diez de ellos o según lo requiera la muestra.

Muestreo por área. Este divide primeramente la población en zonas geográficas. A cada zona se le toma una submuestra o muestra simple y la unión de éstas representan la muestra total.

Muestreo por cuotas. Con este se agrupan los elementos en categorías (edad, ocupación, etc.) y se establece la cuota que le corresponde según su importancia en el proyecto planeado.

La técnica de la muestra se elige, luego se hace el análisis profundo de los datos recopilados para evitar margen de error en la investigación.

La encuesta de panel o análisis de jurados.

Esta herramienta es efectiva para operar en grupos de personas seleccionadas para entrevistarlas varias veces, en diferentes situaciones ambientales, como de tiempo; este proceso ayuda a medir el impacto que alcanzaron las campañas efectuadas.

Entrevistas en profundidad.

La entrevista es utilizada en la mayoría de las técnicas de investigación social, ya que para llenar cuestionarios, buscar bibliografías o escribir biografías y otros se logra a través de entrevistas. La entrevista en profundidad sirve para observar expresiones, timbre de voz, el lenguaje mímico que utiliza el

entrevistado, porque estos aspectos a veces no coordinan con lo que está hablando. Esta herramienta conduce a sentirse cómodo en un ambiente familiar para que se exprese con libertad y de esa forma facilitar la indagación y el análisis de lo que dice y deja de decir la persona entrevistada.

Análisis de contenido.

El análisis de contenido se realiza a través del monitoreo de los medios de comunicación, luego se codifica y clasifica la información si es favorable o si es crítica a una organización. Está claro que el contenido de los mensajes comunicativos es variado, lo efectivo de este procedimiento en un programa de relaciones públicas es la selección de la información emitida en éste.

Cuestionario por correo.

Esta técnica tiene sus ventajas y desventajas:

Ventajas: es económico, ya que funciona como reemplazo de la entrevista personal; es efectivo en temas específicos, en grupos homogéneos, en información con carácter confidencial, retorno gratuito. Estimulación participativa a través del aspecto promocional.

Desventajas: la muestra no podría ser la deseada, porque las personas que contesten el cuestionario no podrían representar el grupo meta.

3) **Comunicación.**

Este es el tercer paso de las relaciones públicas. En este punto se comunica a toda la organización (gerentes, mandos medios, subalternos, etc.) del programa de relaciones públicas a desarrollar; enterados de los propósitos de dicho programa los ejecutarán para alcanzar las metas propuestas. En efecto, al definir y aplicar la comunicación de la organización interna se obtendrán mejores resultados en la comunicación de la organización externa.

La dirección de la combinación en la organización debe ejercerse profesionalmente, llegando a todas las líneas (verticales, horizontales, viceversa) que son las vías accesibles para llevar el mensaje directo a los diferentes grupos (divisiones, departamentos, jefaturas, etc.).

La dirección de la comunicación de las relaciones públicas debe llegar al ambiente externo de la organización (proveedores, acreedores, públicos metas, medios de comunicación, etc.), lo cual se resolverá o funcionará a través del agente de relaciones públicas conjuntamente con la ayuda de todas las personas que conforman la organización interna.

4) Evaluación.

Es el último paso de las relaciones públicas. La evaluación es otro de los aspectos importantes en el proceso de esta materia; por medio de la evaluación se sabe qué tan buenas son o han sido las actividades de planeación, investigación y comunicación que se han aplicado en el programa de relaciones públicas en la organización.

El programa de relaciones públicas debe ser medible en todas sus fases, principalmente en el cumplimiento de sus objetivos. Este proceso sirve para controlar si se alcanzará la meta, si los recursos humanos, logísticos, financieros, institucionales, comunicacionales, de tiempo y espacio, etc., compaginan con lo planificado. Los resultados de la evaluación marcan la pauta para analizar qué margen de error se puede cometer si ésta se realiza antes de ejecutar el programa, o qué margen de error se cometió si ésta se efectúa al finalizar dicho programa.

Cuando se habla de la evaluación previa del programa de relaciones públicas se establece medidas de precaución para descubrir los posibles problemas que puedan surgir en la aplicación de éste y, desde luego optar por las soluciones correspondientes.

La evaluación a posteriori es la que se lleva a cabo después de la realización del programa y que por supuesto determina las fallas, deficiencias y mejoras del mismo e incrementa el conocimiento del profesional.

Existen cuatro medidas establecidas para detectar qué grado de impacto se logró con un programa específico de relaciones públicas o de comunicación.

- a) Extensión de la audiencia: los resultados deseados y obtenidos se fundamentan con el perfil del público, es decir, que se recopila la información necesaria para conocer las ventajas y desventajas de los públicos metas, al igual que la magnitud de su cobertura.
- b) Respuestas de la audiencia: este punto es desarrollado a través de la opinión pública o el monitoreo verbal. Se entrevista a los miembros de la audiencia para codificar el mensaje y analizar el interés o desinterés que produjo en el público.
- c) Impacto de la comunicación: esto se refiere a la impresión positiva o negativa que causa el mensaje.
- d) El proceso de influencia: se debe considerar muy de cerca los mecanismos y las vías de comunicación para acentuar la persuasión del mensaje hacia el público meta y aislar todo fenómeno de interferencia.

La encuesta es otro instrumento de la fase evaluativa en un programa de relaciones públicas. Con ella se logra medir el grado de comprensión y retención del mensaje en los individuos, quienes a la vez conforman la muestra del sector población elegido para ese fin.

La entrevista ampliada es otra técnica evaluativa que funciona en la aplicación del programa de relaciones públicas. El propósito de ésta es que el entrevistado relacione sus experiencias con el programa, y de esa forma evaluar la emisión y recepción del mensaje enviado a través de los diferentes canales de comunicación de la organización. Entre otras técnicas que se utilizan está la interacción de los grupos de la empresa.

Por ejemplo: las conferencias, seminarios, foros. La función de éstos es identificar la simpatía o apatía de los grupos hacia el programa, por medio de los comentarios o la observación del lenguaje mímico de los individuos (aburridos, alegres, tranquilo, etc.).

En los proyectos específicos de comunicación es indispensable considerar la técnica de revalidación del mensaje dentro del aspecto evaluativo, es decir, que los mensajes tendrán que ser revalidados o confirmados como proceso de evaluación previa a ejecutarse. Esto se realiza con un pequeño grupo de personas contempladas dentro del público meta. Esta técnica tiene como fin analizar resultados y realizar los cambios necesarios para su mejor implementación.

2.5 LA DIRECCION DE LAS RELACIONES PUBLICAS EN GUATEMALA

Las relaciones públicas del sector estatal están mal enfocadas la iniciativa privada es la que presenta mejores expectativas en esta materia. En este tema se aborda el problema del enfoque direccional de informar o divulgar, a las que han sido sometidas las relaciones públicas de las organizaciones públicas en nuestro medio.

Las organizaciones guatemaltecas muchas veces no tienen un departamento específico de relaciones públicas. En algunas organizaciones estatales tienen Secretarías en este ramo como lo es la Municipalidad; en otras instituciones ni siquiera contemplan el término de relaciones públicas en su organigrama; sin embargo, las practican en funciones específicas como de informar y divulgar estudios realizados, como es el caso de los centros de investigaciones.

Las acepciones del término de relaciones públicas y sus funciones son utilizadas muy particularmente, ya que no sólo funcionan como información y divulgación sino que es más amplio el concepto y las funciones que abarcan éstas.

Es preciso recordar que Guatemala es país subdesarrollado; por lo mismo sus organizaciones aún no se liberan de ataduras, tienen que acatarse las reglas y condiciones que dicte la dependencia, o sea los países industrializados. Este fenómeno ni siquiera nos hace ser pioneros en la praxis de las relaciones públicas, a pesar de que existen desde tiempos antiguos (finales siglo XIX y principios siglo XX). En Guatemala las relaciones públicas aún no son

consideradas como punto clave para el desarrollo empresarial, es decir, para el desarrollo del país.

En Guatemala, la realidad de las relaciones públicas se encierra en el subdesarrollo, que quiere decir: lo que es lo mismo atraso. Ahora bien, surge la interrogante ¿Cómo solucionar el problema? La respuesta es agotando los recursos que están a la mano, los más próximos, sin embargo no se ha hecho.

Necesitamos de una reestructuración organizacional en las fuentes primarias, es decir, los organismos estatales, para indicar al resto de las organizaciones por dónde iniciar el cambio para mejorar la administración en nuestro país. Al hacer esto, los resultados serían múltiples ya que un beneficio nos conduciría a otro más. Por ejemplo: una buena organización conduce a evitar los contratiempos antes que se presenten y esto soluciona pérdidas de tiempo, energía humana (incluso dinero) y así sucesivamente.

La reestructuración de los organismos estatales debe modificar las famosas Secretarías, y Oficinas de relaciones públicas por departamentos; es así como la práctica de las relaciones públicas dejaría de ser antagónica con la teoría de la misma.

La comunicación en las organizaciones es el segundo paso en el procedimiento para actualizar las relaciones públicas en Guatemala. La comunicación en las organizaciones es punto importante para el desarrollo y avance de una empresa y/o institución; si no hay comunicación eficaz y moderna, tanto interna como externa, los resultados no son favorables para la dependencia ni para el público.

Las organizaciones guatemaltecas deben contar con la mejor comunicación institucional porque ésta es parte esencial, conformada por teorías y técnicas que facilitan el proceso para la expansión y desarrollo de las empresas.

Veamos lo que dice Myers Michelete Tolela (1983:8) al respecto:

"(...) La comunicación es la esencia de la organización. Es el elemento de enlace que mantiene juntas a las diversas partes interdependientes del sistema organizacional. Sin la comunicación no existe la actividad organizada. Permite que las estructuras organizacionales se desarrollen proporcionando a los individuos independientes los medios para coordinar sus actividades y alcanzar así objetivos comunes".

Es acertada la aseveración de Myers, puesto que la comunicación es esencial para que funcionen coordinadamente las actividades de cualquier organización. En este punto es en donde juegan un papel importante e imprescindible las relaciones públicas, porque depende de la comunicación que se tenga con el público así serán las relaciones que se logren con él, tanto a nivel interno como externo de la empresa.

Otro punto importante de anotar, es que los cuatro pasos de las relaciones públicas no se practican totalmente en las organizaciones guatemaltecas. Es decir, que la Planeación, Investigación, Comunicación y la Evaluación no funcionan completamente en los programas de relaciones públicas en la mayoría de las instituciones, máxime en el caso del sector público, lo cual se confirma más adelante, en el capítulo cuatro.

En resumen, el publicirrelacionista, tiene la responsabilidad de asesorar profesionalmente a la administración de una empresa y/o institución; la manera precisa de hacerlo es que tenga los conocimientos teóricos como Psicología, Sociología y Antropología; todos ellos se contemplan en la Ciencia de la Comunicación y por supuesto con la experiencia adquirida a través del medio en que se desenvuelve, en este caso el ambiente guatemalteco. Con lo anterior se confirma que la mala dirección de las relaciones públicas en la mayoría de las empresas guatemaltecas se debe a que dichos puestos empresariales son ocupados por profesionales en otras áreas de las ciencias (ingeniería, farmacéuticos, licenciados en letras, abogados, etc.) y en el peor de los casos esos puestos son ocupados por personas empíricas.

CAPITULO 3

ANALISIS DE RESULTADOS

El trabajo de campo se realizó en cinco empresas estatales y cinco empresas privadas en la ciudad de Guatemala entre las fechas del 9 de febrero al 2 de marzo de 1994.



Las organizaciones estatales y privadas que se investigaron son las siguientes:

INSTITUCIONES	TIEMPO DE EXISTIR
Estatales:	
Ministerio de Educación	123 años
Municipalidad de Guatemala	39 años
Ministerio de Finanzas Públicas (integrado)	20 años
Universidad de San Carlos de Guatemala -USAC- (fundada)	320 años
Ministerio de Agricultura	75 años
Privadas:	
Strada Relaciones Públicas y Publicidad	7 años
Universidad Rafael Landívar -URL-	34 años
Banco del AGRO S. A.	38 años
Instituto Guatemalteco Americano -IGA-	51 años
Asociación de Investigaciones y Estudios Sociales -ASIES- (constituida).	13 años

En la encuesta, la pregunta No. 1 dice: ¿Posee la institución departamento específico de Relaciones Públicas?

Los entrevistados en las organizaciones estatales respondieron que sí tienen departamento específico. Sin embargo, se pudo observar que en la práctica no lo tienen, son Secretarías como en la Municipalidad, u oficinas de relaciones públicas como en el Ministerio de Agricultura; o simplemente se le conoce como relaciones públicas (R.R.P.P.) este es el caso del Ministerio de Finanzas Públicas; por otro lado las relaciones públicas del Ministerio de Educación reconoce verbalmente funcionar como una asesoría para la institución. Sin embargo éste ni siquiera tiene un organigrama para identificarlo y ubicarlo dentro de él. En la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC) se trabajó con el departamento de Relaciones Públicas e Información, (según rótulos encontrados en las instalaciones de Rectoría), con

la administración del Doctor Jafeth Ernesto Cabrera Franco retornó a la División de Publicidad e Información.

Los relacionistas públicos de las instituciones mencionadas anteriormente tienen comunicación directa con las máximas autoridades, aunque difieran rangos entre una institución y otra, se puede decir que existe similitud en ese aspecto.

El sector público funciona con lineamientos de oficinas o secretarías y en otras instituciones es difícil definir con exactitud dónde se ubica el departamento de relaciones públicas. Esto sucede por la falta de visión en ese punto, ya que éstas para un mejor desenvolvimiento y función deberían establecerse como departamento en sí, de esa manera dejaría de ser antagónica la práctica con la teoría de las mismas.

Alguien puede objetar que no importa donde estén ubicadas y cómo está indicada las relaciones públicas en una organización, porque lo importante es que funcionen como tal. Pero sí es imprescindible y determinante que se definan bien, que el concepto sea bien enfocado y que se localicen e identifiquen con precisión en el organigrama para evitar tergiversación de información tanto a nivel interno como externo de la organización.

En las organizaciones privadas, la persona entrevistada en el Banco del AGRO, S. A. contestó que sí tiene un departamento específico y el resto respondió que no lo posee. Estas cuatro respuestas son verdaderas y la primera es falsa, ya que no tienen departamento específico de relaciones públicas, sino que de Promoción y Mercadeo, el cual se analiza más adelante. (Ver gráfica No. 1 en anexo # 2).

Pregunta No. 1.1. ¿Por qué posee la institución departamento específico de Relaciones Públicas?

Tres personas entrevistadas de las organizaciones estatales, del Ministerio de Educación, la Municipalidad de Guatemala (esta es la persona que afirmó tener una Secretaría de relaciones públicas, y no un departamento), y del Ministerio de Agricultura contestaron: "porque sirven como puente entre la institución y el público". Esta es una respuesta muy corta, no abarca todo lo que

representa un departamento de relaciones públicas.

Los entrevistados del Ministerio de Finanzas Públicas y la Universidad de San Carlos de Guatemala respondieron: "por la naturaleza de la función de la institución". Se considera que es una respuesta más amplia, es decir más generalizada en comparación con las tres anteriores, o sea que no es específica y que puede abarcar las funciones de las relaciones públicas.

Se puede observar y confirmar que las cuatro respuestas negativas son verdaderas y la respuesta afirmativa no lo es, ya que ese departamento en la organización no funciona como relaciones públicas, sino como departamento de promoción y mercadeo.

Dada la información recopilada en Strada Relaciones Públicas y Publicidad se analiza que la empresa acaba de crecer en relaciones públicas. Ellos hasta la fecha tienen siete años de existir por lo que no es razonable su respuesta o sea que en esos años se han dedicado a funcionar más bien como agencia de publicidad y no como agencia de relaciones públicas.

En la Universidad Rafael Landívar (URL) está el departamento de comunicación, el cual abarca la comunicación general y no un ramo específico de la misma. Se comparte esta opinión, ya que un departamento de comunicación comprende varios aspectos entre ellos las relaciones públicas. Este departamento no cumple la función completa, puesto que en la investigación efectuada se encontró otro que lleva a cabo la función de informar internamente a los estudiantes, docentes, decanos y exteriormente maneja la información general de la universidad así como su promoción y es el departamento de promoción e información.

En la entrevista realizada en el Banco del AGRO, S. A. se investigó que parte de las relaciones públicas es efectuada por medio del departamento de promoción y mercadeo. La persona entrevistada considera importante acercarse al cliente y viceversa. También dice que este departamento sirve de apoyo a la institución. Para explicar mejor la situación, se agrega que este Banco funciona desde hace 38 años y aún no tiene un departamento de relaciones públicas; por supuesto que sí efectúan parte de éstas, sólo que no es por medio de un

departamento específico de este ramo ni siquiera por nombre; está anexo a otro departamento en la organización de la institución.

Alguien puede objetar que un Banco es una entidad lucrativa que por lo mismo no considera necesario un departamento de relaciones públicas, pues este sólo debe existir en las entidades no lucrativas. Sin embargo, es en esas entidades en donde más cobra importancia las relaciones públicas, veamos: si la empresa X maneja el concepto de comunicación a nivel profesional, entonces sus relaciones públicas funcionan en pro de la organización, por lo tanto incrementará la producción, la imagen de la institución se fundamentará en prestigio sólido, etc.; todo esto trae como consecuencia la estabilidad emocional, el rendimiento eficaz del personal que la conforma y hasta la satisfacción de gozar mejores prestaciones debido a la expansión de la organización.

Aída Ofelia Pérez D. (1969:11) dice: "Las Relaciones Públicas deben ayudar a promover el nivel económico:(...) Para educar al público en asuntos económicos es necesario que la empresa lo haga no sólo a través de la palabra, sino también por medio de realidades tangibles, para que el público comprenda que los negocios no son exclusivamente personales, sino que actúan en beneficio de la gente".

En el Instituto Guatemalteco Americano (IGA) está en discusión implementarlo. Después de 51 años de existir han considerado la importancia de implementar aunque sea un comité de relaciones públicas en la institución.

En la Asociación de Investigación y Estudios Sociales (ASIES) no hay departamento específico de relaciones públicas. Precisamente porque ésta se dedica a asesorar los estudios, las investigaciones a realizarse y a informar, divulgar las ya efectuadas es que debe existir dicho departamento.

En todas las organizaciones privadas los encargados de las relaciones públicas tienen relación directa con la máxima autoridad de la organización. Strada Relaciones Públicas y Publicidad funciona a nivel de subgerencia; la Dirección de Comunicación de la Universidad Rafael Landívar pertenece a Rectoría; en el Banco del AGRO, S. A. funciona a nivel de subgerencia, con ayuda del departamento de Promoción y Mercadeo además del departamento extranjero y atención al público; el Instituto Guatemalteco Americano tiene descentralizada esa función, ya que todos los directores de los diversos

departamentos hacen relaciones públicas conforme a sus actividades programadas e informan a la dirección; la Asociación de Investigación y Estudios Sociales, ASIES, tiene un organigrama que desde hace dos años funciona en donde se localiza el departamento de Relaciones Públicas hasta abajo del mismo. En la actualidad a este departamento se le conoce con el nombre de Unidad de Asesoría y Comunicación de Prensa; el jefe de éste participa activamente en el comité coordinador en donde tiene comunicación directa con el gerente. (Ver cuadro No 1 en anexo # 2).

Pregunta No. 2 ¿Cuántas personas laboran en este departamento y cuál es el trabajo de cada una?

No se puede analizar cuál es el número de personas que deben trabajar en un departamento de relaciones públicas si no se tiene previo conocimiento de esto. Por eso se consultó la obra del Dr. González de Alameda (1983:29 y 30), que al referirse dice:

Vamos a dar una idea de como deben emplearse los servicios en la organización departamental de las Relaciones Públicas.

DIRECCION.....	1	
AUXILIAR ADJUNTO.....	2	
SERVICIO DE INVESTIGACION.....	DE.....1 a 4	(PERIODISTAS)
SERVICIO DE INFORMACION Y DIFUSION...EL NUMERO DEPENDE		DE LA DIVISION
		DE LOS PÚBLICOS
		ACCIONISTAS,
		PRODUCTORES,
		DISTRIBUIDORES,
		ADMINISTRACION,
		ENSEÑANZA, ETC.
SERVICIOS DE GESTION.....	DE 2 a 4	
SERVICIO DE EVALUACION.....	DE 2 a 4	(ESTADISTICOS,
		ECONOMISTAS)
SERVICIO DE COORDINACION Y		
PLANIFICACION.....	2.	

Esto es en definitiva más o menos el organigrama de cualquier departamento. El número de personas a trabajar en él se puede aumentar o disminuir según las importancia constitutiva de la empresa.

En conclusión el número de personas a trabajar en el departamento de relaciones públicas varía conforme al tamaño y el servicio de la empresa pero se puede decir que está comprendido entre las 12 y 20 personas.

Entre las instituciones estatales la Municipalidad de Guatemala cuenta con el número de personas regulares para operar en este ramo, (12 personas). Así mismo se encontró que la Universidad de San Carlos de Guatemala también cuenta con el número de personas aceptables para desarrollar sus actividades en este campo (14 personas). Sin embargo se analiza que a pesar de contar con el número de personas que concuerda con lo que dice la teoría de relaciones públicas, estas instituciones no trabajan al ritmo de un departamento completo en ese campo; entonces se concluye que hay desperdicio de recurso humano y muy mala visión de las atribuciones del personal de relaciones públicas, según lo plantea la teoría y práctica de las mismas.

Las instituciones privadas están mal en este aspecto. A continuación se demuestra el número de personas que las conforman, que no concuerda con la teoría de las relaciones públicas.

Strada Relaciones Públicas y Publicidad a pesar de ser una agencia específica en el ramo sólo la integran cinco personas. Por ser una agencia de relaciones públicas debería estar integrada por lo menos con diez personas para cubrir todas las áreas que requiere esta actividad. Paralelamente a ésta encontramos la Universidad Rafael Landívar, que establece la dirección de comunicación, en donde laboran cuatro personas. Esta debería funcionar con 10 ó 13 personas para abarcar con todo lo que constituye una universidad.

El Banco del AGRO, S. A. existe desde hace 38 años; a pesar de esto las relaciones públicas son ejecutadas por conducto del departamento de promoción y mercadeo, el cual labora con tres personas. Analizando el tiempo que tiene de existir el Banco puede decirse que, tres personas hacen mucho esfuerzo para sacar el trabajo. Se considera que seis es el número de miembros a laborar eficientemente y sin contratiempos.

El comité de relaciones públicas que se planea establecer en el Instituto Guatemalteco Americano, IGA, estaría integrado por dos personas, quienes tendrían entre otras funciones: estudiar a los clientes, mejorar el servicio y proyectarse socialmente para fomentar las relaciones públicas.

Dado el carácter institucional que está orientado al servicio sociocultural

la carga de trabajo será fuerte. Aunque según se explica, el IGA establece otra estrategia para trabajar: descentraliza la responsabilidad de las relaciones públicas a los directores de los departamentos. Sin embargo, esto implica recarga de trabajo para el personal, quienes no son especializados en la materia.

La metodología de trabajo que utiliza el Instituto Guatemalteco Americano es funcional para el desarrollo parcial de las actividades de la institución. Para lograr el desarrollo total de las actividades es mejor centralizarlas en un sólo departamento con personal especializado en ese campo.

ASIES funciona con una persona en la dependencia de asesoría y comunicación de prensa. Esta asesora a las autoridades de la institución así como a los diferentes departamentos que la conforman. Informa a los medios de comunicación, organiza reuniones de periodistas y un seminario anual para comunicadores nacionales. Sin duda esta persona tiene la suficiente experiencia para realizar tantas actividades. Sin embargo ella misma expuso que "necesita personal para rendir más", entre las personas a incrementar mencionó personal técnico propio de la unidad, una secretaria y un mensajero.

En conclusión deben trabajar con cuatro personas más en dicha dependencia. Esta afirmación se corrobora en la respuesta a la pregunta No. 10.1 del cuestionario realizado al personal de esa organización. (Ver gráfica No. 2 y el cuadro No. 2 en anexo # 2)

Pregunta No. 3 ¿Cuál es la función que realiza el departamento de Relaciones Públicas?

Edward J. Robinson (1980:23) "Las Relaciones Públicas es la función administrativa que valúa las actitudes públicas, identifica las políticas y procedimientos de un individuo o una organización con el interés público, y planea y ejecuta un programa de acción para ganar la comprensión y aceptación públicas".

Los relacionistas públicos del Ministerio de Educación, de la Municipalidad de Guatemala y el Ministerio de Finanzas Públicas respondieron que como primera función tienen la de informar, en segundo lugar la

Pregunta No. 4 ¿Cuáles son los objetivos mensuales de este departamento?

Para concretarnos en el análisis de las respuestas obtenidas en la investigación he aquí la teoría de Aída Ofelia Pérez D. (1969:14 y 15)

El Objetivo primordial de las Relaciones Públicas es la conciliación de intereses opuestos que resulte en un perfecto ajuste de una institución con su público, mediante el establecimiento de un adecuado flujo de comunicación bilateral e interpretación recíproca. Para una apreciación más sistematizada podemos dividir el objetivo máximo en objetivos secundarios, que pueden ser considerados como las partes de un gran todo.

- 1) Identificación de los intereses de las partes envueltas en una situación de interrelación grupal.
- 2) Armonización y satisfacción de aquellos intereses opuestos.
- 3) Comprensión mútua y conocimiento recíproco por parte de los elementos interrelacionados.
- 4) Eliminación de prejuicios nacidos de la ignorancia.
- 5) Conquista de la buena voluntad y el apoyo del público para una institución o individuo.
- 6) Orientación de la opinión pública.
- 7) Obtención de colaboración pública en el establecimiento de políticas institucionales.
- 8) Convivencia social sin fricciones.
- 9) Integración social por parte de las instituciones.

El Ministerio de Educación y la Municipalidad de Guatemala con su objetivo mensual de "informar a los medios de comunicación" tratan de familiarizar al público con los logros de las instituciones y lo que es más, por medio de esto conquistan la buena voluntad y el apoyo del público para la institución. Por otro lado, los relacionistas públicos del Ministerio de Finanzas Públicas sólo se limitaron a contestar que mensualmente no tienen objetivos sino que son de carácter permanente y otros accidentales.

Los departamentos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, la Universidad Rafael Landívar y la Asociación de Investigaciones y Estudios Sociales (ASIES) establecen los mismos objetivos mensuales. Las instituciones son similares en su género, se dedican a la cultura, educación y sobre todo a investigar y de esa forma contribuyen al desarrollo del país; también con sus objetivos mensuales de "comunicar todo tipo de actividad desarrollada y por desarrollarse", orientan la opinión del público y al mismo tiempo conquistan su voluntad, además proporcionan prestigio para la institución, o sea que sí

cumplen con los objetivos de las relaciones públicas. Sin embargo puede agregarse que en estas instituciones es cierto que se cumplen los objetivos de las relaciones públicas pero a largo plazo, o sea que el procedimiento es muy lento, lo cual se confirma más adelante en la respuesta a la pregunta No. 6.

La oficina de relaciones públicas del Ministerio de Agricultura sí establece la adecuación para la comunicación y para el ejercicio de sus actividades. Se informa que el entrevistado tiene el conocimiento necesario para cumplir con los objetivos que se plantean pero no con la agilidad y precisión que el caso amerita. La diferencia está en la teoría y la práctica de esta institución. Mientras en la oficina del Ministerio de Agricultura se carece de puntualidad para lograr sus objetivos, Strada Relaciones Públicas y Publicidad se caracteriza por su puntualidad en los objetivos.

El departamento de promoción y mercadeo del Banco del AGRO, S.A. determina como objetivo asistir a los clientes y expandirse. Este objetivo es incompleto. La razón principal es descubierta al compaginar la práctica con la teoría de las relaciones públicas, puesto que no se puede esperar resultados óptimos si no se planifica, investiga, comunica y evalúa profesionalmente. Estos pasos son realizados cuando existe un departamento específico de relaciones públicas y también son ejecutados por profesionales en la materia. Estas enfatizan como objetivo primordial la conciliación de intereses opuestos, o sea los intereses de la institución y los del público, los cuales serán operados y transmitidos con la mejor comunicación para dicho fin, de no ser así los resultados siempre serán incompletos, ya que los proyectos y planes carecerán de profesionalismo.

En el Instituto Guatemalteco Americano se discute elaborar programas a largo plazo. Los objetivos planteados en ese programa no llenan los requisitos indispensables de las relaciones públicas, porque el objetivo contemplado y que más se acerca a la teoría de éstas, es el que se considera entre los secundarios, el de proyectarse socialmente. "Convivencia social sin fricciones" y la "integración social por parte de las instituciones". (Pérez D. 1969:15). (Ver cuadro No. 4 en anexo No. 2).

En la pregunta No. 5 ¿Qué instrumentos utiliza este departamento? (en orden jerárquico).

Al comparar las respuestas de la pregunta con relación a los instrumentos que utilizan en este departamento, en el sector estatal y la iniciativa privada, se observa que la iniciativa privada es la que mejor ubicada está en el ámbito tecnológico. (Ver cuadro No. 5 en anexo # 2)

Las instituciones estatales por su género son las que más intervención tienen con la mayoría del público, pero carecen de instrumentos modernos que ayuden a servir, atender rápido y eficientemente al público.

Si las empresas guatemaltecas operaran con equipo moderno el rendimiento se reflejaría en la producción o el servicio: el trabajo se facilitaría al invertir menos tiempo para realizar las labores, y el prestigio de la organización, se elevará al mejorar la calidad del trabajo. A continuación se expone la Sección Opinión Abriendo Mentes y Libros del Diario la República de Guatemala, Aceña (mayo 25, 1994:12) criterio que se comparte.

"... ¿Qué opciones nos quedan a los guatemaltecos?

Satisfecha quedará la demanda. Los cambios deberán ir en función de darle un mejor servicio a los usuarios. La retroalimentación debe ser constante. Este proceso es lento, sin tecnología apropiada.

Adaptarse a la demanda pero usando la tecnología. Esto implica la opción dos pero con tecnología. Los que generan información sirven a los usuarios a través del correo electrónico, Fax, computadora, discos láser y otros. Actualmente la mayoría de las fuentes primarias, específicamente las del gobierno, no cuentan con equipo moderno, lo que hace muy lento el proceso de obtener la información. ¡Urge la modernización de estas fuentes primarias!

Al Modernizarnos obtendríamos más y mejor información. Si queremos salir del subdesarrollo debemos dar los primeros pasos para entrar a la era de la informática".

En la pregunta No. 6 ¿Qué método, procedimiento utiliza para llevar a cabo su función y alcanzar sus objetivos?

Antes de analizar las respuestas obtenidas por las instituciones investigadas, es conveniente revisar según la teoría, qué método es el más indicado para estas organizaciones:

Partiendo que "cabe la aclaración, que dado que la Administración es una ciencia y una técnica, corresponderá un tratamiento igualmente riguroso en cada campo guardando un necesario nivel de complementación e integración entre ellos". (Hermida, 1976:78).

El departamento de relaciones públicas está ubicado a nivel administrativo de cualquier organización. En el párrafo anterior se aclara que la administración no sólo es una ciencia sino también una técnica, aquí surge la pregunta cuál es la diferencia entre estos dos términos. El siguiente párrafo aclara lo expuesto.

Según Hermida (1976:18) "(...) Resumiendo podríamos decir que la ciencia no crea las cosas ni a los objetos, muy por el contrario, las cosas y los objetos están y la ciencia busca solamente conocerlos, explicarlos y predecir su comportamiento.

Habíamos dicho que la ciencia no crea las cosas sino que brinda el conocimiento y la explicación de las mismas. La técnica por el contrario es una complementación de la ciencia, su objetivo es la operación de la realidad o bien su transformación a través de normas o procedimientos que se ejercitan sobre la realidad de los objetos. Mientras la ciencia explica a través de procedimientos y reglas que normalizan la operación y la transformación de los mismos".

Con estas anotaciones, ahora se puede analizar la información recopilada en las diferentes instituciones.

La pregunta No. 6 ¿Qué método, procedimiento utiliza (Depto. R.R.P.P.) para llevar a cabo su función y alcanzar sus objetivos?

La relacionista pública del Ministerio de Educación procede de forma directa, es decir, de ministro a jefe de relaciones públicas y éste nuevamente a ministro de educación, quien autoriza a jefe de R.R.P.P. y, él comunica a los medios de comunicación.

A pesar de que el Ministerio de Educación tiene 123 años de existir no cuenta con el procedimiento (técnica) adecuado y mucho menos tiene método específico para realizar sus actividades.

El mejor método para llevar a cabo la función de un departamento y/o empresa es el método Hipotético-Deductivo, o el método científico.

Según Hermida (1976:48,49) "Este método es la variante con que cuenta el positivismo para lograr un adecuado nivel de aplicación a las ciencias fácticas.

Esta estructura metodológica es sumamente abierta y amplia y no encierra ningún tipo de dogmatismo ni sectarismo científico, puesto que todo lo que se construye está siempre sujeto a la crítica y a la posibilidad que alguien logre demostrar falsedades parciales o totales de una teoría.

Como puede inferirse de su nombre, este método va eslabonando hipótesis a través de la deducción, operando siempre en base a la lógica y con un alto nivel de racionalidad y sistematicidad".

Con lo antes expuesto se reafirma que ellos no tienen los medios, métodos y técnicas de la investigación de los hechos, ni las de comunicación aceptables en una organización de esta índole.

La estructura de relaciones públicas del Ministerio de Educación es baja en materia metodológica; como se puede observar en la información recopilada, el sistema con el cual trabaja es incompleto. Como consecuencia los resultados serán siempre defectuosos, deficientes.

El Ministerio de Educación es una de las instituciones importantes para ayudar al desarrollo del país; entonces, sus relaciones públicas deben trabajar con procedimientos científicos para lograrlo y según se manifiesta no lo hace.

La Secretaría de relaciones públicas de la Municipalidad de Guatemala organiza su trabajo en dos bloques, el primero es de acuerdo a protocolos y el segundo es la comunicación, es decir la publicación de las obras realizadas.

Protocolo: consiste en organizar actos, inauguraciones de obras.

Comunicación: el procedimiento consiste en publicar los trabajos realizados. Las obras son las que van dictando dichas publicaciones; desarrollan dos publicaciones anuales como un resumen de lo trabajado en el año; además

manejan información diaria y mensual; la cual es dada a los medios de comunicación.

Para analizar más afondo la organización y administración de la Municipalidad de Guatemala en los siguientes párrafos se hablará de la historia de esta institución.

La organización de gobiernos locales es de origen romano, pero el término Municipio, sinónimo de ayuntamiento y consejo, surge en la Edad Media. De manera que la organización municipal es uno de los legados de la Colonia Española.

El 25 de julio de 1524, Don Pedro de Alvarado fundó en Iximché, bajo la protección del Apóstol Santiago, la primera capital y formó el primer ayuntamiento.

El 2 de enero de 1776 el Ayuntamiento celebró su primera sesión en el Valle de la Ermita. Desde entonces fue la sede de la Capitanía General. Ya no estuvo bajo la tutela del Apóstol Santiago, sino de la virgen, por ello se le dio el nombre de Nueva Guatemala de la Asunción.

El primer edificio municipal consistía en una casa grande y rústica con techo de paja. El edificio actual empezó a funcionar en 1956. La Municipalidad fue el primer edificio del centro cívico y es proyecto de los arquitectos Roberto Aycinena y Pelayo Liarena Murúa. Su ornamentación la constituyen las fachadas oriente y poniente donde aparecen dos relieves de los artistas Guillermo Grajeda Mena y Dagoberto Vásquez. El interior tiene murales del pintor Carlos Mérida. Administración Alvaro Arzú (1989:10).

Desde la colonia española existe la organización municipal. La Municipalidad fue el primer edificio del centro cívico construido comenzó a funcionar desde 1956. Existe desde hace 39 años; desde entonces la organización administrativa ha sufrido cambios en su metodología y procedimientos para proporcionar mejor servicio al público. Sin embargo, la administración actual revela que aún no consideran el método científico para desarrollarse eficientemente en el ámbito de las relaciones públicas.

La Municipalidad de Guatemala es gobernada por períodos de cuatro años; es decir, la administración es transformada, complementada o sencillamente continuada cada cuatro años. La administración actual se caracteriza por el desorden y lentitud para realizar sus proyectos y actividades, a pesar que el partido político que la administra lleva dos períodos consecutivos. Los métodos utilizados así como las técnicas adoptadas para trabajar, deberían ser las adecuadas al medio guatemalteco y lo más importante, éstas deberían estar guiadas por el método científico.

Los relacionistas públicos del Ministerio de Finanzas Públicas contestaron que utilizan el método deductivo e inductivo para llevar a cabo sus funciones y alcanzar sus metas. Las técnicas utilizadas son las entrevistas; análisis estadístico; grabaciones radiales y televisivos; boletines de prensa; conferencias de prensa, comunicados, jingles de radio, análisis de documentos; interrelaciones con las diferentes direcciones (son 14); relación con otras instituciones.

Como se puede ver, esta institución tiene el conocimiento para llevar a cabo su funcionamiento y alcanzar sus metas.

Según Dr. González de Alameda (1973:35) "Los métodos comunicativos son los tradicionales:

- INDUCTIVO: viene dado por la investigación de los hechos, de ellos se estudia los más repetidos y se generaliza en la comunicación.
- DEDUCTIVO: desciende de unos principios lógicos o psicológicos básicos a concretizaciones particulares de comunicación.
- ANALITICO: procede por descomposición o separación de hechos, o bien de la consideración de la multiplicidad de hechos a una causa común.
- SINTETICO: trata de componer y unificar los diversos hechos en un criterio de unificar".

El Ministerio de Finanzas Públicas tiene 20 años de funcionar en forma integrada, es decir, antes que se trasladara al actual edificio, las delegaciones estaban ubicadas en diferentes lugares y fue en el año 1976 cuando se centralizaron en el edificio situado en el centro cívico.

El Ministerio de Finanzas Públicas parece funcionar con suficiente técnica o procedimiento para realizar sus actividades. Sin embargo, las relaciones públicas internas declinan en el momento de unificar criterios de las diferentes direcciones que constituyen la organización. Se afirmaría que el problema comenzó cuando las direcciones funcionaron desintegradamente y que a pesar de llevar 20 años funcionando en forma integrada (en el edificio del centro cívico) aún no se ha podido superar este fenómeno: no canaliza la información interna por el departamento de relaciones públicas. "Así como el publicirrelacionista forma parte del equipo administrativo, el resto del mismo forma parte integral de la planeación y formulación de políticas de las relaciones públicas de una organización". (Dr. González Alameda 1973:73).

La Universidad de San Carlos de Guatemala unifica las funciones de información, de relaciones públicas y de publicidad en un sólo departamento; no se localiza en el organigrama con el mismo nombre. Se considera que ese método es bueno porque ayuda a agilizar el procedimiento para cualquier proyecto de relaciones públicas, ese punto se refuerza con la cita que a continuación se propone:

"Edward y Robinson (1980:53) "(...) El publrrelacionista tiene una necesidad constante de recibir información para poder delinear inteligentemente (y modificar cuando sea necesario), sus programas de relaciones públicas. También la necesita para contestar a la pregunta fundamental que formula eventualmente la Administración de todas sus subdivisiones operativas; ¿Qué éxito está obteniendo al tratar sus problemas y qué tan eficiente los está resolviendo?."

Al evaluar la situación desde otro punto de vista, se confirma que la información se debería operar en un sólo departamento, ya que es diferente su función a la del departamento de relaciones públicas; por supuesto que éste manejará su propia información en lo que le corresponda según sus funciones como cualquier otra dependencia maneja su propia información, es decir, que los términos confunden su función: o es departamento de información o de relaciones públicas o de publicidad.

Explorando la metodología que utiliza el departamento de relaciones públicas de la USAC para llevar a cabo sus funciones y alcanzar sus metas, se concluye que los procedimientos o técnicas no son adecuadas, puesto que no hay comunicación ni acercamiento con el personal del mismo.

Se sabe que es fundamental la comunicación interpersonal para que los resultados del trabajo sean satisfactorios.

Flores Gortari; Orozco Gutiérrez (1988:81) "La comunicación hemos señalado en varias ocasiones, es una calle en dos direcciones, y no se puede entender de otra forma su verdadera naturaleza. Cualquier actitud, procedimiento o técnica que, en lugar de favorecer la aproximación de las personas, tienda a separarlas y a crear una distancia entre ellas, es entropía, es barrera y es interferencia de la comunicación".

Los datos recopilados en la oficina de relaciones públicas del Ministerio de Agricultura fueron los siguientes: tienen una estrategia de difusión con metas en tiempo; y la política agrícola que impulsan los funcionarios titulares

también son determinantes en el logro de los objetivos. En ese sentido, existe una agenda para la reactivación y modernización de la agricultura. Es así como llevan a cabo su función y alcanzan sus metas.

La oficina de relaciones públicas del Ministerio de Agricultura tiene bastante trabajo, ya que la mayoría de los guatemaltecos son agricultores y gran parte de estos son de raza indígena, lo que dificulta comunicarse con ellos por la diversidad de idiomas que manejan. Enciclopedia Océano (1987: Tomo II) "Grupos étnicos o nacionales Amerindios (50 %), mestizos (30%) blancos (20 %) Lenguas castellano (oficial, maya, quiché, cakchiquel, mam, kekchí y otras amerindias)". Esto significa que esta institución necesita grandes sumas de capitales para invertir en los programas, proyectos para realizarse por medio de esta oficina.

El Ministerio de Agricultura tiene 75 años de funcionar, sin embargo es hasta ahora cuando nos informan que existe una agenda para la reactivación y modernización de los agricultores.

Los relacionistas públicos de las instituciones privadas respondieron a la pregunta: ¿Qué método, procedimiento utilizan en el departamento para llevar a cabo su función y alcanzar sus objetivos? de la siguiente manera:

Strada Relaciones Públicas lleva a cabo su función en una forma directa y metódica. Estimando que la empresa tiene siete años de existir muestra que el procedimiento que utilizaron para iniciarse es el más adecuado; ellos se basaron en el método científico, comenzando por la investigación de mercado que realizaron donde obtuvieron la información en la cual se fundamentan.

Esta empresa por otro lado opera con reglamentos y normas que complementan la investigación realizada, es decir que el hecho de revisar si el trabajo efectuado para el cliente es beneficioso o no, implica un análisis minucioso en aspectos claves como en ofertas y demandas, en políticas de las empresa y otros.

La Universidad Rafael Landívar contempla las relaciones públicas dentro de la dirección de comunicación; por lo tanto, se expone que el método que utilizarían sería el método comunicativo, con sus técnicas que serían: las

técnicas de expresión y las técnicas de persuasión; por supuesto que el procedimiento sería científico de acuerdo al medio en que se desarrolla.

La Universidad Rafael Landívar es la institución que hasta el momento ofrece la mejor alternativa, ya que tiene ubicada administrativamente a las relaciones públicas en el departamento de la dirección de comunicación. Desafortunadamente este departamento aporta poco a la proyección externa de la institución, no existen métodos, ni técnicas que ayuden a la proyección social de éstas. A continuación Alameda (1973:33) se refiere a este aspecto:

"EL MÉTODO COMUNICATIVO es el método de (SIC) FACILITAR EL ENCUENTRO ENTRE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA Y EL PÚBLICO, MEDIANTE LA ORGANIZACIÓN LÓGICA DE UN DETERMINADO CONTENIDO DEL PROGRAMA, EXPRESADO EN EL MENSAJE. EMPRESA Y MENSAJE se adecúan al (SIC) PÚBLICO".

El departamento de promoción y mercadeo del Banco del AGRO, S.A. necesita procedimientos o técnicas más adecuadas para la investigación de los hechos, o sea para enterarse de lo que sucede en el medio en que se desenvuelve como empresa; también necesita investigar la forma cómo piensan sus clientes para analizarla y operar con técnicas que lo induzca a invertir sus capitales.

Una de las técnicas a aplicarse serían: las estadísticas, el coloquio, analizar los informes de los medios de comunicación. Estos son algunos de los procedimientos que ayudarían a informarse para luego servir mejor al cliente. Luego se aplicarían las técnicas que utilizan para servir y asistir al cliente, en este punto también podría agregar las técnicas escritas como lo son: inserciones en los diferentes medios escritos, los cuales reforzarían la asistencia a los clientes.

El Instituto Guatemalteco Americano (IGA), a pesar de los 51 años de existir, no tiene las relaciones públicas establecidas tanto internas como externas. Sin embargo ha funcionado con personas que han tomado con responsabilidad las actividades a realizar, entre ellas las relaciones públicas, pues es la respuesta que se encuentra al analizar el prestigio que tiene dicha institución.

Según Carlos Fernández Collado (1991:244) Me refiero a la necesidad de asumir una postura activa como comunicador administrativo. ¿Con qué implicaciones? Básicamente, asumir una postura activa implica reconocer la responsabilidad por los éxitos o los fracasos que produzca nuestra actuación como comunicadores administrativos: Si tuvimos éxito, fue porque supimos lograrlo; si fracasamos, porque hicimos algo mal o desestimamos algún

factor de importancia (...) Por último, una postura activa implica la seguridad de que, cualquiera que sea el estado actual de las propias habilidades para la comunicación administrativa, podemos y debemos desarrollarlas de forma continua y permanente, y tomar en nuestras manos un aspecto de la organización y de sus miembros".

La Asociación de Investigación y Estudios Sociales (ASIES) tiene trece años de haberse constituido; una persona es la que ejecuta casi todas las funciones de las relaciones públicas. Se puede estar de acuerdo con el entrevistado en cuanto a que el publicirrelacionista debe contar con las cualidades de credibilidad y capacidad para que funcione correctamente la institución. Es más, se puede decir que estas cualidades son algunas de las que debe poseer el relacionista público para que se lleve a cabo el procedimiento de las actividades con habilidad y eficacia, según lo expresa González de Alameda (1973:47):

- 1) PERSONALIDAD COMUNICATIVA
- 2) CAPACIDAD MENTAL, INTELIGENCIA
- 3) HABILIDAD ORAL Y PARA ESCRIBIR
- 4) PODER DE PERSUASION
- 5) FUERZA CREADORA E IMAGINACION
- 6) EMPATIA E INTUICION PARA VALORAR LA OPINION Y ACTITUD DEL PUBLICO.
- 7) FLEXIBILIDAD Y AGILIDAD DE PENSAMIENTO.
- 8) APARIENCIA, INDUMENTARIA, PORTE Y CORTESIA.
- 9) ESPIRITU SOCIAL.
- 10) MADUREZ EMOTIVA.

La experiencia y credibilidad del relacionista público no es suficiente para llevar a cabo la función de la institución y al mismo tiempo alcanzar los objetivos de la misma. Faltan los métodos y técnicas en cuanto a los recursos tecnológicos como lo son las computadoras, faxes, la forma en que estos se puedan distribuir y operar para agilizar el trabajo; los recursos humanos que utilizan no son suficientes, se tendrá que aumentar el número de personas que intervienen en ese proceso. Este último, no es muy confiable porque carece de métodos científicos para su efecto. Edward J. Robinson (1980:522) dice al respecto:

Todos nosotros necesitamos confiables (sic) para poder desarrollarnos en nuestro medio ambiente. En este sentido tanto el científico como el hombre común tienen las mismas necesidades. La diferencia entre el científico y el hombre común (o no científico) estriba en la forma en que cada uno trata de obtener la información o conocimientos confiables que necesita.

Pregunta No. 7 ¿Participa el departamento de Relaciones Públicas en la gestión administrativa de la empresa?

Es importante que el departamento de relaciones públicas participe en las decisiones administrativas de la empresa, no sólo que éste pertenezca al área administrativa, sino también que se considere como el departamento clave para determinar la organización en la institución.

A través del departamento de relaciones públicas se establece la comunicación con el público interno y externo de la institución, se atienden las necesidades del público, ajustándose a las políticas de las organizaciones, por lo mismo se hace indispensable la participación de éste en las decisiones administrativas de la empresa.

El programa de relaciones públicas debía coordinarse con la administración general de la organización en cuestión (...) o el programa de relaciones públicas debe estar acorde con las políticas de administración y, si no existiesen políticas, la función de relaciones públicas precipitaría su establecimiento. Edward J. R. (1980:54).

La iniciativa privada se encuentra mejor ubicada en este aspecto en comparación con el sector estatal. La gestión administrativa debe ser un proceso de mucha consideración en el programa de relaciones públicas de toda institución, de no ser así, la proyección pública tendrá resultados deficientes.

Los funcionarios de las instituciones estatales no tienen conocimiento de la importancia que las relaciones públicas adquieren para el desarrollo de la administración, ya que sólo tres respondieron afirmativamente a la interrogante y las instituciones privadas tienen más claridad de la situación, puesto que sólo una contestó en forma negativa y del resto, algunas participan total y otras muy esporádicamente en la gestión administrativa de la empresa. (Ver gráfica No. 3 en anexo # 2).

Pregunta No. 7.1 ¿Cómo participa el departamento de R.R.P.P. en la gestión administrativa de la empresa?

Se puede decir que el departamento de relaciones públicas cobra importancia en la gestión administrativa de la empresa, porque es allí en donde se obtiene la información exacta y conveniente para resolver los problemas

administrativos, notificar a los medios de comunicación asuntos que acrediten a la empresa y/o institución, y facilita que el jefe de relaciones públicas intervenga directamente con el gerente de la empresa para que se tomen las decisiones correctas, se mejore la administración y como consecuencia se obtengan los resultados deseados.

En la investigación realizada se puede observar mucha contradicción en las respuestas a las preguntas No. 7 y No. 7.1. Algunas de las instituciones están por el camino correcto respecto a la participación de las relaciones públicas en la gestión administrativa, información que se contradice con las respuestas obtenidas a la pregunta anterior. Los casos específicos son de los entrevistados en la Municipalidad de Guatemala, el Banco del AGRO, S. A. y ASIES; contestaron positivamente a la pregunta ¿participa el departamento de Relaciones Públicas en la gestión administrativa? pero las respuestas son antagónicas en el caso de la pregunta No. 7.1.

Las relaciones públicas del Ministerio de Finanzas Públicas, el departamento de la Universidad de San Carlos de Guatemala, la oficina del Ministerio de Agricultura sí participan en la gestión administrativa de la empresa, por la respuesta dada a esta pregunta; mientras tanto, las R.R.P.P. del Ministerio de Educación y de la Municipalidad de Guatemala no participan en el campo administrativo de las instituciones.

De las instituciones privadas únicamente Strada Relaciones Públicas y el Instituto Guatemalteco Americano (IGA) son las que cumplen con esta participación de las R.R.P.P., en la administración. La Universidad Rafael Landívar; el Banco del AGRO, S. A.; y la Asociación de Investigación y Estudios Sociales (ASIES) no intervienen en las decisiones administrativas de la institución. Aunque ésta participe con la persona encargada del departamento de Asesoría y Comunicación no se involucra en las decisiones de la administración. (Ver cuadro No. 7 en anexo # 2).

Pregunta No. 8. ¿Considera que la institución ha crecido en los dos últimos años?

Esta pregunta se hizo con el fin de evaluar a la persona entrevistada en el aspecto cognoscitivo:

La persona que contestó que no sabía si había crecido la institución fue la del Ministerio de Educación. Se hace la salvedad que ella sólo tenía ocho meses de estar en el cargo. Las personas entrevistadas del Ministerio de Finanzas Públicas y el departamento de relaciones públicas de la USAC contestaron positivamente a la interrogante. Se puede decir, que ello se debe a las múltiples funciones de estas instituciones y se observan respuestas más generales. Los entrevistados de la Secretaría de la Municipalidad de Guatemala y la oficina del Ministerio de Agricultura respondieron negativamente a la pregunta; en las instituciones privadas todas dicen que han crecido en los últimos años. La perspectiva de las organizaciones privadas es concreta y acertada en comparación con las estatales. (Ver gráfica No. 4 en anexo # 2).

Pregunta No. 8. 1 ¿Por qué considera que la institución ha crecido en los dos últimos años?

Se ha anotado que únicamente el Ministerio de Educación no se sabe si ha crecido o no. La explicación que se da a esta pregunta aclara la duda: "tendría que comparar con años anteriores", puesto que la entrevistada tenía ocho meses de estar en el cargo.

Al analizar las respuestas negativas que se obtuvieron en la investigación, la relacionista pública de la Secretaría de relaciones públicas de la Municipalidad de Guatemala contestó que no considera que ha crecido la institución en los dos últimos años porque, "el alcalde no busca un crecimiento en el aspecto promocional, persigue hacerlo todo perfecto". La respuesta se contradice, ya que si se persigue la perfección en todo, entonces debería buscarse un crecimiento en cualquier aspecto que esté contemplado en el término de la perfección.

La persona entrevistada de la oficina del Ministerio de Agricultura respondió que la institución no ha crecido en los dos últimos años porque

"empieza a crecer con el actual gobierno", y explica que "nunca antes se había convocado a todos los sectores agrícolas no gubernamentales para elaborar conjuntamente un instrumento para la reactivación y modernización de la agricultura". Las dos respuestas se relacionan pues si empieza a crecer la institución es lógico que la respuesta a la pregunta ocho sea negativa, porque ésta se refiere a los dos últimos años y la institución apenas comienza a crecer.

Entre los entrevistados de las instituciones estatales que contestaron afirmativamente están del Ministerio de Finanzas Públicas y la Universidad de San Carlos de Guatemala que también se compaginan con las respuestas a la pregunta No. 8.1. En posición afirmativa con sus respuestas encontramos a todas las instituciones privadas que concuerdan en sus explicaciones, lo cual se puede corroborar más adelante. (Ver cuadro No. 8 en anexo # 2).

Pregunta No. 9 plantea ¿Ha contemplado algún cambio estratégico para mejorar el servicio al público?

Todos los entrevistados de las instituciones estatales han contemplado cambios estratégicos para mejorar el servicio al público. Esto significa que los entrevistados son personas pasivas que saben de los problemas que afectan el servicio al público, pero no son capaces de hacer el cambio. Puede agregarse a este fenómeno, que los entrevistados no tienen la decisión, voluntad e interés para lograrlo y lo que es peor, en algunos casos no saben por donde empezar, no tienen conocimiento ni experiencia para realizarlo.

De las personas entrevistadas de las instituciones privadas, Strada Relaciones Públicas y Publicidad es la única que dijo no haber contemplado ningún cambio para mejorar su servicio. (Ver gráfica No. 5 en anexo # 2).

La URL, el Banco del AGRO, S. A. el IGA y ASIES sí han considerado dichos cambios. El número de las respuestas positivas varían ante las del sector estatal; asimismo, cambian los resultados, éstos son mejores. La iniciativa privada cambiaría aspectos complementarios para el funcionamiento de cualquier empresa: el promocional, documental y únicamente el IGA mejoraría el aspecto operativo; he aquí la diferencia con el sector estatal porque este mejoraría aspectos que se consideran primordiales para el funcionamiento de las

instituciones: administrativo, operativo y el técnico, lo cual se corrobora en la siguiente pregunta. (Ver gráfica 5 en anexo # 2).

Pregunta No. 9.1. ¿En qué aspecto ha contemplado algún cambio estratégico para mejorar el servicio al público? esta pregunta se considera necesaria para saber qué cambios estratégicos son a los que se refieren los entrevistados al contestar afirmativamente la pregunta anterior.

En esta pregunta las personas del sector estatal manifestaron que el aspecto más indicado para mejorar el servicio al público es el técnico. Esta respuesta confirma lo expuesto en el análisis a la pregunta número cinco en la cual se escribió que el sector estatal carece de tecnología para trabajar.

Se sabe que los técnicos son personas aptas, necesarias para operar programas en computadoras. En el diario ejercicio de servir al público con rapidez y eficiencia es indispensable ejecutar proyectos con habilidad y destreza para solventar los posibles problemas.

Se señala que las instituciones deben cambiar no sólo el área técnica para trabajar mejor, sino también otros aspectos para obtener resultados óptimos a corto plazo. (Ver cuadro No. 9 en anexo # 2).

Se confirma lo antes escrito con la aseveración de González de Alameda (1973:71):

Este cambio en el método indica que la actitud del publicirrelacionista para resolver problemas debe cambiar de la pregunta "¿Qué es lo que creo que debo hacer para resolver este problema?", a la afirmación "A la luz de la evidencia disponible de las ciencias sociales y del comportamiento, pertinente a este problema, debo hacer tal y tal cosa para resolver un problema."

Pregunta No. 10 ¿Le gustaría cambiar el plan de Relaciones Públicas?

Al analizar las respuestas se infiere que las afirmativas se producen porque no están cumpliendo con los requisitos de un plan de relaciones públicas. En este caso, el entrevistado tiene capacidad ya que identifica los problemas y carencias que tiene el actual plan de relaciones públicas de la institución: además él es honesto, porque expone la realidad de la institución.

En la investigación se encuentran expresiones negativas y que son el lado opuesto a lo manifestado anteriormente, pues representan la falta de capacidad, honestidad, madurez y coherencia en las respuestas del entrevistado; en la pregunta 10.1 se corrobora esta afirmación.

Todas las personas entrevistadas de las instituciones privadas contestaron afirmativamente, mientras que entre las estatales sólo dos respondieron en forma similar a esta pregunta. Entonces, se puede concluir que las personas de las instituciones privadas están conscientes referente a la situación administrativa de la organización empresarial en Guatemala. (Ver gráfica No. 6 en anexo # 2).

Para confirmar las respuestas a la pregunta No. 10, se formuló la pregunta No. 10.1 ¿Qué aspecto le gustaría cambiar del plan de Relaciones Públicas? Dada la respuesta a la pregunta No. 10 del Ministerio de Educación se analiza que no le gustaría cambiar su plan de relaciones públicas. La respuesta tiene coherencia, porque dice que ningún aspecto le gustaría cambiar del plan de relaciones públicas. En las páginas anteriores se estableció la teoría y práctica de las relaciones públicas, la cual al compaginarlas con estas respuestas se ve la razón principal que es el desconocimiento teórico y de la acepción de la realidad de Guatemala.

La entrevista realizada en la Secretaría de relaciones públicas de la Municipalidad de Guatemala lanza respuestas negativas a la pregunta No. 10: no quiere cambiar el plan de relaciones públicas; sin embargo la respuesta a esta pregunta contradice lo anterior. La entrevista efectuada en relaciones públicas del Ministerio de Finanzas Públicas también lanza respuestas que se contradicen en estas dos preguntas, puesto que: a la primera dice que no cambiaría el plan de relaciones públicas y a la segunda informa los aspectos que cambiaría. El resto de los entrevistados de las instituciones estatales y privadas comunican que sí cambiarían el plan e indican en qué aspectos. (Ver cuadro No. 10 en anexo # 2).

Pregunta No. 11 ¿Qué técnicas de investigación utilizan para detectar y dar soluciones a los problemas de comunicación interna y externa?

Las instituciones estatales resumen sus técnicas de investigación a nivel interno y externo en procedimientos poco profundos en materia de comunicación interpersonal, ya que es necesario considerar más sistemas que indaguen la opinión pública, porque ésta dará la pauta para reparar las fallas de la comunicación interna y externa de la organización. Como consecuencia, el sector estatal prestaría mejores servicios, productos y hasta entonces podrá detectar sus problemas y solucionarlos.

Por otro lado se deja claro que la mayoría de las instituciones del sector estatal carecen de comunicación ascendente. Este fenómeno afecta la interacción administrativa, técnica, operativa, etc. de la organización. En verdad ¿cómo se pretende solucionar los problemas del Estado, si no hay acceso, comunicación hacia las autoridades, y tampoco hay comunicación interpersonal de las autoridades hacia los subordinados?. El Estado no puede operar con las técnicas más adecuadas para resolver los problemas que padece el público o los mismos empleados, porque no conoce las circunstancias, el origen y la forma de esas dificultades.

Es preciso insistir que en Guatemala no basta analizar y conocer los problemas que todas las personas saben que afectan al desarrollo del país, sino que lo más importante es realizar proyectos específicos que alivien la situación actual del país. El primer paso para lograr lo anterior es a través de la reestructuración y función organizacional de todo el Estado.

En algunas instituciones del Estado se ha llevado a cabo la reestructuración organizacional, sin embargo no funcionan eficientemente. Esto se debe a que todavía existen los modelos tradicionales para administrar. Un ejemplo de esto es el Ministerio de Finanzas Públicas, ya que en el organigrama no se especifica si es oficina o departamento de relaciones públicas. Por deducción se sabe que está a nivel de jefatura por su ubicación en el organigrama. En la práctica este departamento tampoco funciona como tal porque aun no interviene en las decisiones publicitarias de la institución. Otro caso es el Ministerio de Educación que ni siquiera tiene organigrama

actualizado y su administración también es ejemplo del modelo tradicionalista.

El sector privado opera con técnicas de investigación más cercanas a la interacción con el personal de la organización. El hecho de indagar la opinión pública y contemplar los departamentos de atención al público e implementar los sistemas tecnológicos (pantallas, Fax, etc.) agilizan el servicio al público.

Las instituciones privadas crean departamentos, secciones, divisiones, etc., conforme surgen las necesidades del público. Ejemplo de esto son los departamentos de Recursos Humanos, Relaciones Industriales y otros, que son la muestra de los resultados obtenidos de las investigaciones realizadas para ese fin. No está de más agregar que últimamente este sector ha visualizado la necesidad de incrementar la atención al público. He aquí la razón por la cual han organizado los departamentos de Información, Extranjero, Promoción, Atención al público, Publicidad, etc. Sin embargo, no se han percatado que todas esas funciones se entrelazan en las ciencias de la comunicación y como consecuencia lo más inmediato sería unificarlas y crear la unidad de comunicación que abarca las relaciones públicas.

La URL es la institución que ubica la dirección de comunicación en su organización, la cual pertenece a Rectoría y también tiene el departamento de información y promoción que pertenece a la unidad de orientación. Este fenómeno crea una situación de desinformación y controversia en funciones específicas de cada departamento. La solución sería que el departamento de información y promoción fuera una subdivisión de la dirección de comunicación, ya que de esa forma la interacción de todas las unidades se facilitaría y el grado de la desinformación descendería. (Ver cuadro No. 11 en anexo # 2).

Pregunta No. 12 ¿Qué técnicas de investigación utilizan para establecer cuál es el material de comunicación más adecuado, para el público dirigido?

Entre las instituciones estatales la que mejor técnica de investigación utiliza es el Ministerio de Agricultura porque "dialoga con los grupos objetivos para determinar los mensajes que pueden ser los más efectivos en ellos". El

Ministerio de Educación investiga los medios efectivos en el área rural para comunicar el material realizado pero no investiga que el material seleccionado en el mensaje es el más adecuado para el grupo objetivo.

Entre las instituciones privadas las que mejores técnicas de investigación emplean son el Banco del AGRO, S. A. y el IGA, ya que el contacto directo y el sondeo de la opinión pública de los grupos metas es la herramienta eficaz para adquirir el perfil de éstos y adecuar el material publicitario o de comunicación para los mismos. (Ver cuadro No. 12 en anexo # 2).

En la interrogante No. 13 ¿ El material de comunicación o publicitario es revalidado antes de la elaboración final?

Dos instituciones del sector estatal revalidan el material y tres instituciones no lo revalidan. Sin embargo entre las respuestas positivas adquiridas de la USAC y del Ministerio de Agricultura la primera información es falsa, porque ésta sólo valora o revisa los mensajes antes de lanzarlos al aire y la segunda información es cierta porque sí revalidan los mensajes antes de la elaboración final, y selecciona un caserío o grupo de personas que conforman el público meta.

Dos organizaciones del sector privado sí revalidan el material y tres organizaciones no lo revalidan. Como el sector estatal, la organización privada da a conocer una respuesta falsa. La Universidad Rafael Landívar efectúa por medio de Rectoría la revisión de los mensajes del material a utilizar en publicidad y comunicación. El IGA es la otra institución que revalida los mensajes y explica que en algunas actividades se aplica la técnica de difusión informativa en los aspectos y dudas del por qué, cómo, para qué y con quiénes se realizará la actividad y como ejemplo mencionó la música de cámara. (Ver gráfica No. 7 y Cuadro No. 13 en anexo # 2).

Las respuestas obtenidas a la pregunta No. 14 ¿Podría describirme la publicidad que realizan en la institución?, son las siguientes:

Con las organizaciones estatales entrevistadas se concluye que sus proyectos y programas deben ser ejecutados rápida y disciplinadamente, sin escatimar esfuerzos ni tiempo para lograrlos. Esa sería la mejor publicidad efectuada por el papel que desempeñan en la sociedad guatemalteca, por ejemplo: fomentar la educación, investigación científica y tecnológica, la cultura y otros.

En la mayoría de las instituciones estatales no se contempla presupuesto publicitario y en las pocas organizaciones que lo tienen es muy reducido. Esto radica en la desconfianza de la organización estatal, ya que carece de visión o de perspectivas y en el peor de los casos se manifiesta falta de civismo. Para finalizar: si no hay conciencia social o personas capaces de pensar y sentir por las demás, nunca habrá confianza en estas organizaciones; por lo mismo jamás se logrará incluir o incrementar un presupuesto publicitario.

Otro punto importante que se debe analizar en el sector público es la propaganda que realizan. Las relaciones públicas del sector estatal tienden mucho a funcionar como oficinas de prensa: se dedican a informar a la prensa sobre todo lo que han realizado en la administración de turno; de esa forma venden o hacen imagen a la institución. Este es uno de los principales problemas de las relaciones públicas en Guatemala, no son transparentes, o sea que para desarrollar el verdadero concepto de ellas se tendrá que informar tanto lo bueno como lo malo que ocurre en la organización, cosa que no se realiza en nuestro medio.

El verdadero objetivo de las relaciones públicas es conquistar intereses opuestos, es decir los intereses que presente la institución que vayan acorde a los intereses del público o viceversa. Para lograrlo es necesario exponer los problemas tanto del uno como del otro y luego encontrar soluciones para ambas partes según lo manifestado por ellas.

En la mayoría de las organizaciones privadas la función publicitaria no

está contemplada como una de las principales a realizar para aumentar el prestigio y por supuesto el éxito de cualquier empresa. Sin embargo al comparar los dos sectores estatal y privado se concluye que este último describe la publicidad en sentido más específico: el de vender un producto o servicio.

En verdad las relaciones públicas y la publicidad son dos ramas de las ciencias de la comunicación importantes e imprescindibles para el desarrollo de cualquier organización. En Guatemala son pocas las empresas que así lo conciben aunque si se compara con el sector estatal, entonces se concluye que la iniciativa privada es la que mejor perspectivas tiene sobre las relaciones públicas. (Ver cuadro No. 14 en anexo # 2).

La consulta No. 15 que se hizo a las instituciones es: ¿El público al que dirigen la publicidad está visualizado?

Entre las instituciones estatales se indagó que si tienen visualizado el público al que dirigen la publicidad; sólo una no lo tiene. Este resultado, comparado con el de la iniciativa privada se queda corto, ya que todas sí lo tienen visualizado. (Ver gráfica No. 8 en anexo # 2).

En relación a lo escrito anteriormente se concluye que si en el sector estatal no se utilizan frecuentemente las técnicas de investigación, como el acercamiento al público meta a través del sondeo de la opinión pública, es muy difícil asimilar que este sector tenga visualizado su público. En todo caso lo engloba a grandes rasgos pero no cuenta con el público homogéneo para cada campaña publicitaria a lanzar. Por ejemplo: el Ministerio de Educación trabaja con maestros en diferentes niveles, tanto académico, geográfico, cultural, etc.; por lo mismo la publicidad para cada grupo tiene que ser adecuada conforme esos niveles.

La iniciativa privada presenta el panorama diferente al sector estatal, ya que la técnica de investigación que utilizan con más frecuencia es el sondeo de la opinión pública, (como se confirma en el cuadro No. 11 anexo # 2), por lo que las respuestas obtenidas a esta interrogante son más accesibles para corroborar la información recopilada.

En el caso No. 16 ¿El material publicitario que utilizan es evaluado?

Cuatro personas entrevistadas del sector público aseguran que sí evalúan el material publicitario de un total de cinco. Los entrevistados del sector privado sí realizan esta evaluación. (Ver gráfica No. 9 en anexo No. # 2).

La realidad de lo anterior es otro asunto, porque los entrevistados que afirman llevar a cabo el proceso de evaluación desmienten lo dicho en las respuestas que dan a la pregunta No. 16.1 **¿Como evalúan el material publicitario que utilizan?** Es cierto que realizan el monitoreo de los medios de comunicación empleados en la publicidad y que analizan los resultados a través de la afluencia obtenidas por las campañas lanzadas al aire, como lo hizo en su oportunidad el Ministerio de Educación. (Ver cuadro 15 en anexo # 2).

Sin embargo en el sector público no se efectúa lo más importante en medidas de evaluación y es el monitoreo verbal, ya que para medir el impacto publicitario de los mensajes lanzados al aire lo más acertado es el sondeo de la opinión pública de los grupos metas. Existen otras estrategias de evaluación como los cuestionarios por correo, aunque éstos tienen su desventaja porque no es seguro que sean contestados por personas incluidas en el público meta. Entonces, se concluye que la técnica más adecuada es el acercamiento con el público o el monitoreo verbal.

Las personas entrevistadas del sector privado tampoco consideran el contacto con el cliente como medida de evaluación excepto el IGA y ASIÉS. Al comparar el sector público con éste se puede decir que este último maneja mejor concepto del término de evaluación, porque dos organizaciones aplican entre sus medidas de evaluación la opinión del público. Esta estrategia es importante, ya que por medio de ella se investigan los factores que declinan el impacto publicitario de los mensajes, las razones por las cuales no les gustó, o no entendieron el anuncio, etc.; es por tal motivo que es de sumo interés esta técnica para corregir los errores en próximas campañas publicitarias a lanzar.

CONCLUSIONES

La mala dirección de las relaciones públicas en la mayoría de las empresas guatemaltecas se debe a que los puestos de relacionistas son ocupados por profesionales en otras áreas de las ciencias (ingeniería, farmacéuticos, licenciados en letras, abogados etc.), en el peor de los casos esos puestos son ocupados por personas empíricas y no por profesionales en la materia.

La teoría de las relaciones públicas es antagónica con la práctica en las organizaciones guatemaltecas; sus métodos y procedimientos aplicados no tienen dirección científica, por lo mismo no consideran la necesidad de un estudio previo conforme al ambiente para su mejor desarrollo.

El publicirrelacionista debe poseer tanto conocimientos como habilidades, actitudes para el buen ejercicio de su profesión y esto sólo se logra a través de una preparación sistemática y disciplinada; por lo tanto, debe realizar estudios superiores, debe ser profesional y egresado de alguna universidad, donde adquiera los conocimientos científicos, así como desarrollar y dar rienda suelta a sus habilidades y aptitudes como ser humano. El profesional actúa como un hombre científico no por instinto o inspiración.

Puede haber una o varias metodologías a la vez, pero sin la comunicación apropiada no se pueden obtener los resultados planeados en cualquier empresa y es aquí donde falla la dirección empresarial guatemalteca, ya que son pocas las que contratan un comunicador social, profesional en ciencias de la comunicación para que los métodos y procedimientos sean comunicados profesionalmente.

El atraso industrial que afronta nuestro país es determinante para operar en las empresas bajo este régimen socioeconómico de Guatemala, es decir, que la dirección de sus organizaciones deben ser estimadas de acuerdo a todos los factores que puedan influir positiva o negativamente para la empresa. De no ser así, los resultados serán lamentables para ésta y para el público usuario.

Las relaciones públicas en Guatemala están enfocadas con funciones específicas, como las de informar a los medios de comunicación o al público consumidor. Esto quiere decir que se practican equivocadamente en nuestro medio. Las teorías analizadas son concretas al indicar que las relaciones públicas tienen como función principal coordinar los intereses de la empresa con las necesidades del público o viceversa. El elemento primordial a estudiar es el hombre como ente social tanto dentro como fuera de la empresa, y para lograr esto es indispensable ocupar personal especializado en la materia.

Entre el sector estatal y la iniciativa privada, la organización que mejor se analiza en materia de relaciones públicas es la iniciativa privada, porque en la investigación realizada se revela que está enfocada hacia diferentes aspectos que contemplan esta rama y no en funciones específicas como es el caso de la organización estatal.

La mayoría de programas de relaciones públicas en la organización guatemalteca no incluyen todos los pasos necesarios. Por ejemplo: en los proyectos específicos, la técnica de revalidación contemplada en el paso de la evaluación no se efectúa, pese a que es una medida que previene y corrige los errores de los mensajes a comunicar.

La desconfianza del personal que trabaja en las organizaciones guatemaltecas es la principal razón por la cual carecen de financiamiento para desarrollar los diferentes proyectos, entre ellos los de relaciones públicas y los de publicidad.

RECOMENDACIONES

Se recomienda sustituir las Secretarías, Oficinas de Relaciones Públicas por departamentos de relaciones públicas; también es aconsejable que trabajen con el número de personas adecuadas al tamaño y servicio que preste la organización para que cumplan con sus verdaderos objetivos descritos en este trabajo.

En las instituciones y/o empresas privadas especificar y establecer el departamento de relaciones públicas. De esa manera dejarán de realizar algunas de estas funciones a través de otros departamentos. Estas funciones es mejor canalizarlas por medio de personal profesional, especializado, por lo pronto se debe crear o convertir departamentos de relaciones públicas integrados por estas personas que serán las responsables directas del buen o mal funcionamiento de las mismas.

Es conveniente que los encargados del departamento de relaciones públicas intervenga directamente con el departamento de la gerencia administrativa para que se tomen las decisiones precisas. Esto se haría para eliminar la incompatibilidad que surge entre los diversos miembros, (trabajadores, usuarios, proveedores, acreedores, etc.), que la integran tanto a nivel interno como externo de la organización.

Las organizaciones guatemaltecas deben sustituir al empirismo por el profesionalismo y lo más importante es proceder con la distribución de los profesionales según su especialización.

En las instituciones guatemaltecas se debe operar con proyectos específicos que proporcionen el cambio de las organizaciones, en especial las del Estado. Este cambio se logrará por medio de personas especializadas que trabajen arduamente para alcanzar ese fin.

Para que un programa de relaciones públicas alcance sus objetivos es aconsejable desarrollarlo profesionalmente; es decir, se debe dar seguimiento a los pasos que lo conforman como: la planeación, investigación, comunicación y la evaluación. Por supuesto que todo programa debe ser planeado y ejecutado

de acuerdo a las características de la organización, pero no por eso se dejará de realizar los cuatro pasos de las relaciones públicas.

Las personas que se dediquen a asesorar en el ámbito de las relaciones públicas deben insistir en lo importante que es realizar el proceso de la revalidación del mensaje en los proyectos específicos para obtener mejores resultados.

Las organizaciones guatemaltecas, principalmente las del Estado, deben ganar confianza en la población. Para lograrlo, tienen que trabajar, realizar, terminar las obras, proyectos planeados y en ejecución. De esa manera la población sentirá simpatía por la organización y las altas autoridades o el gobierno de turno sentirá confianza en ella y el factor económico como los demás problemas tendrán solución.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA DE CONSULTA

- Aceña María del Carmen
1994
"Sección Opinión Abriendo Mentes y Libros." Guatemala: Diario la República.
- Arzú Alvaro (Lic.)
1989
Folleto conociendo tu Municipalidad. Guatemala: División de educación y cultura: Talleres Municipalidad de Guatemala,
- Corrales V., L., Henry Solís Bolaños
1976
Comportamiento humano en la organización. Teoría Gerenciales y su aplicación. San José Costa Rica: Instituto Centroamericano de Administración, ICAP.
- Collado Fernández, Carlos
1991
La Combinación en las organizaciones. México: Editorial Trillas.
- Diccionario
1987
Diccionario Enciclopédico Océano, tomo II. España: Grupo Editorial Océano.
- Estrada Furlán, Mario Leonel
1977
Las Relaciones Públicas y su importancia dentro de la empresa moderna. Guatemala: Editorial José de Pineda Ibarra, Ministerio de Educación.

- Flores de Gortari, Emiliano Orozco
1988
Hacia una comunicación administrativa integral. México: Talleres de Impresora Publimex, S.A.
- González de Alameda (Dr.)
1973
Manual de introducción a las Relaciones Públicas. New York: Minerva Books LTD.
- Hermida, Jorge Alfredo
1976
Administración metodología y evolución de las ideas. Buenos Aires: Editorial el Coloquio.
- Myers, Michelete Toleda; Gaile Myer
1983
Administración mediante la comunicación un enfoque organizacional. México: Talleres Litografía Rimoi, S.A.
- Ossorio, Manuel
1981
Diccionario Enciclopédico Océano tomo II. Buenos Aires: Editorial Heliasta S.R.L.
- Pérez Duque, Aída Ofelia
1969
La importancia del Servicio Social en las relaciones públicas. Guatemala: Sector de material de documentos, USAC.
- Rivera S., Gilberto Baldemar
1982
Las normas de actuación profesional. Las relaciones públicas del contador público. Guatemala: Seminario del Contador Público, USAC.
- Robinson, Edward J.
1980
Comunicación y Relaciones Públicas. México: Compañía Editorial Continental.

Rojas Martínez, Gilberto
1960

Qué son las relaciones públicas?
Guatemala: Editorial Hispana.

Simon Raymond y Víctor Murillo
1988

Relaciones Públicas y humanas Vol. 2.
México: Ediciones Orientación S.A. de C.V.

Villatoro, Obdulio Romeo
1975

Administración por objetivos. Metodología para la aplicación del sistema en nuestro medio.
Guatemala: Impresos Industriales.

BIBLIOGRAFIA DE REFERENCIA

Cabezas, Horacio
1990

Sugerencias para la Presentación de Trabajos Académicos. Guatemala: Escuela de Ciencia de la Comunicación, USAC.

1992a

El informe de investigación. Guatemala: Escuela de Ciencia de la Comunicación, USAC.

1992b

Organización de Bibliografía. Guatemala: Escuela de Ciencia de la Comunicación, USAC.

Interiano, Carlos
1992

Método de Investigación Social y Periodística. Guatemala: Editorial Red.

Villatoro Díaz Rafael
1978

Las Relaciones Públicas: Una actividad técnica y científica. Guatemala: Escuela de Ciencias de la Comunicación, USAC.

FUENTES PROFESIONALES, ESPECIALIZADAS Y NO PROFESIONALES.

Alvarado B., Hada M. (Licda.)

Jefe de Información y Relaciones Públicas, USAC.

Alvarado Mendizábal, Jesús (Lic.)

Jefe de Relaciones Públicas, Ministerio de Finanzas Públicas.

Anckermann José Fernando (oficinista)

Asistente operativo Depto. de Investigación Banco del AGRO.

Avendaño, Carlos (Lic.)

Subgerente y Jefe de Publicidad, Banco del AGRO, S.A.

Archila Piedra Santa, Karla Audona (Secretaria)

Secretaria del departamento de Finanzas y Asistente de Relaciones Públicas, Strada Relaciones Públicas y Publicidad.

Baca, Abraham (Lic.)

Jefe de Publicidad e Información, USAC.

Castillo Girón, Rita María (Bachiller)

Ejecutiva de negocios Depto. de Promoción y Mercadeo, Banco del AGRO, S.A.

Celada, Edgar Enrique (Lic.)

Director de la Dirección de Comunicaciones U.R.L.

Galvez, Julio (Ing.)

Director de Actividades Culturales, IGA.

Gereda Illescas, Elizabeth de (Licda.)

Jefe de Relaciones Públicas. Municipalidad de Guatemala.

Godoy, María Inés (Licda.)

Subjefe de Relaciones Públicas, Ministerio de Finanzas Públicas.

Gudiel, Luz Victoria (Licda.)

Directora de Relaciones Públicas, Ministerio de Educación.

- Interiano Carlos (Lic.)
Asesor de Tesis, comisión de Tesis Universidad de San Carlos de Guatemala, USAC.
- Lainfiesta, Sonia René (Licda.)
Directora de la Biblioteca, Instituto Guatemalteco Americano, IGA.
- Lima, María Eugenia (Licda.)
Subjefe de R.R.P.P. de la Municipalidad de Guatemala.
- Lemus, Marlett de (Licda.)
Asistente del Depto. de Comunicación, Universidad Rafael Landívar, URL.
- Menéndez Ronquillo, José Luis (Arq.)
Director Depto. de Centro Histórico de la ciudad de Guatemala, Municipalidad de Guatemala.
- Reyes Illescas, Zoila (periodista)
Asesora de Comunicación y Prensa. Asociación de Investigación y Estudios Sociales, ASIES.
- Rodríguez Lisette (Licda.)
jefe del Depto. de Información y Promoción, Universidad Rafael Landívar.
- Velásquez Aceituno, Carmen (Licda.)
Asesora interna, Instituto Guatemalteco de Turismo, INGUAT.
- Zúñiga, Mynor (Lic.)
Jefe de Relaciones Públicas, Ministerio de Agricultura.



ANEXO # 1



EJEMPLO No. 1

A continuación se presenta el análisis cualitativo entre una organización estatal y otra privada.

Un ejemplo de la organización estatal son los Ministerios. El Ministerio de Educación se analizará porque es la institución responsable del desarrollo de uno de los factores más importantes del país: la educación.

La información recopilada por medio del departamento de relaciones públicas del Ministerio se da a conocer luego de escribir el concepto del mismo.

"Ministerio. En cierto sentido se llama así al conjunto de ministros nombrados por el poder Ejecutivo para regir cada uno de los departamentos que lo componen. En esa acepción equivale a lo que en los regímenes parlamentarios se denomina gabinete. # También, cada uno de los departamentos regidos por un ministro (v.) en que se dividen las funciones ejecutivas del gobierno. // Asimismo, el edificio donde funcionan las oficinas que cada ministro tiene a su cargo.

En acepciones más amplias, cualquier cargo empleo o destino.
// Toda ocupación, oficio o menester. // Empleo o uso a que se dedica una cosa o bien". Diccionario de ciencias jurídicas, políticas y sociales (465:1981).

El Ministerio de Educación. Este Ministerio fue creado el 18 de julio de 1872 su base legal se sustenta en el Decreto Legislativo 12-91, "ley de Educación Nacional", sus objetivos institucionales son: formular, aprobar, y dirigir la política educativa del país, promover la participación de la comunidad en el proceso educativo nacional y dar coherencia a los lineamientos de política planteados.

En el Ministerio de Educación no tienen actualizado el organigrama. La dirección de comunicación a nivel interno se realiza con los jefes de las diferentes secciones que cuenta, quienes se reúnen periódicamente con el Ministro; cada jefe es el encargado de dar a conocer sus problemas, cuáles son las situaciones que está viviendo, ya sea directamente al Ministro o a la oficialía

mayor de educación; de acuerdo a la situación presentada así será la solución tomada. Se hace la observación que por manejo de la agenda, los jefes de esas secciones a veces se abocan con el departamento de relaciones públicas, ya que el jefe de éste se reúne con el Ministro para ver cuáles son las situaciones con objeto de encontrar solución a los problemas: debido a que el trabajo del Ministro es a un alto nivel, son pocas las personas que tienen acceso a su despacho; salvo que se trate de algo muy serio, entonces la comunicación sería directa con él.

El Ministerio, está claro, no puede resolver todos los problemas, hay algunos que se escapan un poquito. La razón de esto es que el Ministerio es muy grande, el Ministro actual lo ha dicho en varias oportunidades que "el Ministerio de Educación es la empresa más grande que hay en Guatemala", porque trabajan con gran cantidad de docentes y el personal administrativo es reducido en relación a la cantidad de catedráticos. Por lo tanto se dan problemas muy serios, pero prácticamente tratan de darle solución a todos.

En esta institución trabajan aproximadamente 45,000 maestros, en la ciudad capital con más de 100,00 alumnos; este último dato no incluye el área rural. El número de los padres de familia no se puede estimar.

En el presupuesto de la institución las relaciones públicas están contempladas como una asesoría en comunicación social, o sea que es un departamento en sí. El rango de la persona encargada es de director, quien cuenta con una secretaria y con tres personas más a su servicio.

La persona encargada del departamento opinó que el factor financiero es el más influyente para que no se lleven a cabo totalmente las R.R.P.P. en ese Ministerio, y explica que sería deseable contar con la ayuda financiera para hacer publicidad de la institución, ya que este aspecto se deja por un lado y se dedican más a informar las actividades del Ministerio por conducto de los periodistas.

El Ministerio de Educación como no tiene actualizado su organigrama, no puede funcionar bien administrativamente, puesto que el primer paso es definir sus líneas de comunicación (verticales, horizontales, viceversa, etc.), para evitar los casos de tergiversación de información por carecer de un

organigrama, que guíe las gestiones administrativas de su personal.

La institución debe estar organizada, actualizada, informada de todos los cambios, surgimientos, supresiones, etc., que ocurren dentro de la organización para funcionar bien en su medio ambiente como: prestar mejor servicio a los medios de comunicación, a los maestros, al sector estudiantil, a los padres de familia, puesto que en el actual gobierno se mantiene la comunicación con ellos, y con otras instituciones.

Según se anotó anteriormente, la dirección de comunicación interna del Ministerio tiene sus ventajas y desventajas:

Procedimiento interno	Ventajas	Desventajas
Reunión periódica con los jefes de las diferentes secciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones sobre políticas y normas hechas en toda la organización a través de grupos interconectados - Responsabilidad de logros compartidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poca comunicación con el resto del personal de la organización
Manejo de agenda a través del relacionista público.	<ul style="list-style-type: none"> - Asesoría en procedimientos de comunicación. Ej. Decisiones diseñadas para motivar su implantación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Restricciones del personal en la comunicación y la discusión con el superior en temas de trabajo.
Restricción del personal para hablar con el Ministro.		<ul style="list-style-type: none"> - Poco conocimiento de los problemas y necesidades de los subordinados. - Poca comunicación interpersonal - Comunicación ascendente escasa y distorsionada por el deseo de tener contento al jefe. - Desconocimiento de los subordinados de los problemas que enfrenta la institución.

La comunicación a nivel externo del Ministerio la Dirección la efectúa a través de un grupo de supervisores a nivel nacional, quienes son los encargados de controlar los establecimientos. En aquellos en donde se conoce que hay mayor cantidad de problemas, se recurre a las comisiones permanentes, que son nombradas directamente por el despacho ministerial. Estas se encargan de revisar los problemas y posteriormente los trasladan al ministerio para informar cuáles son las situaciones; luego, el ministro con sus asesores toma las decisiones correspondientes a cada caso. Han existido ocasiones en donde el despacho ministerial ha participado directamente en las solución de algunos problemas serios de los establecimientos.

La presencia del Ministro en los establecimientos educativos debe ser con frecuencia y mejor aún si se cuenta con técnicas adecuadas para visitar las dos áreas: rural y urbana.

Se escribió, que esta institución cuenta con muy poco personal administrativo en relación a la cantidad de docentes que trabajan para ella, por lo mismo se presentan problemas muy serios pero prácticamente se logra la solución a todos. En este punto, se analiza que no es tanto la falta de personal administrativo sino la carencia de tecnología adecuada para operar administrativamente, ya que si la organización contara con maquinaria avanzada (computadoras, faxes, radio, etc.), el servicio sería más ágil.

El factor económico es el mayor problema a afrontar en las instituciones estatales, además de los ya mencionados. Surge la interrogante: ¿cómo hacer para que incrementen el financiamiento a esta institución y al sector estatal en sí? La respuesta es sencilla: trabajando y demostrando con hechos que hay voluntad y empeño de hacer bien las cosas. Como consecuencia se obtendrá la confianza en las organizaciones, y habrá apoyo no sólo financiero sino en todos los factores problemáticos de la institución.

EJEMPLO No. 2

Un ejemplo de la organización privada es Strada Relaciones públicas y publicidad.

Se analiza esta empresa porque es la única que hasta el momento se identifica con el nombre y la función de relaciones públicas en Guatemala.

La agencia nació el cuatro de marzo de 1988. Realizó un estudio de mercado en cien empresas del país. La interrogante fue ¿Cómo se consideraban las relaciones públicas a nivel empresarial en Guatemala?, ya que a raíz del incremento industrial en la nación la agencia se vio en la necesidad de hacer el estudio mencionado.

La empresa acaba de crecer en relaciones públicas debido a lo escrito anteriormente; por lo mismo es manifiesto el interés por crecer en este aspecto.

El organigrama de la agencia no fue proporcionado por ser información restringida pero explicaron que no hay departamento de relaciones públicas, que son desempeñadas a nivel gerencial porque el gerente administrativo de la empresa es al mismo tiempo el jefe de relaciones públicas; además, cuenta con la ayuda de la asistente en relaciones públicas quien es la jefe del departamento financiero.

La comunicación interna se lleva a cabo por medio de una reunión al mes. Todo el personal comparte en algunas ocasiones un desayuno y en otras oportunidades un almuerzo en donde se hace un análisis para cada puesto, se exponen los problemas y se les busca la solución.

La dirección de comunicación a nivel interno tiene sus ventajas y desventajas:

Procedimiento interno	Ventajas	Desventajas
Convivencia mensual con todo el personal.	<ul style="list-style-type: none"> - Mucha comunicación en todos sentidos - Confianza en la comunicación recibida - Libertad para cuestionar - Conocimiento de los problemas y necesidades de los subordinados. 	<ul style="list-style-type: none"> - La convivencia es muy espaciada debería ser quincenal.
El gerente administrativo es el jefe de R.R.P.P.	<ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones sobre políticas y normas hechas en toda la organización a través de grupos interconectados. - Delegación de autoridad - Conciencia de los problemas de la organización. - Decisiones diseñadas para motivar su implementación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poco tiempo para involucrarse totalmente en las función de R.R.P.P. - Necesidad de establecer el equipo auxiliar para expandirse en R.R.P.P.

La comunicación externa se efectúa con los ejecutivos de cuentas. Estas personas mantienen la comunicación directa con los clientes de la agencia y es por medio de ellos que se detectan las inconformidades y problemas del servicio que presta la empresa.

La agencia Strada Relaciones Públicas y Publicidad hace poco que surgió y es el vivo ejemplo del resultado de la investigación que se aplicó para medir la opinión pública de los guatemaltecos acerca del conocimiento de las relaciones públicas.

Esta agencia tuvo a bien informar, que en el estudio de mercado realizado en cien empresas guatemaltecas se descubrió que el ocho por ciento desconocen para qué sirven y cómo funcionan las relaciones públicas. El resto de los datos obtenidos se distribuyen en conceptos que se contemplan dentro de las relaciones públicas y con esta base se creó la agencia. Desde luego, los propósitos son reforzar y asesorar al mercado empresarial en este campo.

La asesoría de relaciones públicas es ejecutada a nivel gerencial, por lo que se deduce que hay mejor control de las relaciones públicas tanto a nivel interno como externo de la empresa. Sin embargo, estas funciones es mejor canalizarlas por medio de un departamento, es decir, integrado por el equipo completo y especializado para desarrollarse y expandirse en ese ámbito.

La dirección de comunicación externa procede con técnicas propias de una agencia de publicidad. El problema a solucionar es el incremento de ejecutivos de cuentas para que crezca en sus intereses, ya que la empresa necesita expandirse y para lograrlo será a través de la comunicación interpersonal con su público meta, los clientes.

En los proyectos específicos tanto a nivel urbano como rural se debe considerar el procedimiento de revalidar los mensajes de los anuncios o las campañas, y esta agencia no revalida los mensajes. La razón es porque no se contempla en el presupuesto del cliente; entonces, la asesoría de la agencia está fallando en ese sentido, ya que debe plantearles la importancia y las ventajas de dicha técnica.

La técnica evaluativa que se practica a nivel interno de la agencia no es suficiente para detectar, ¿cuál es el material publicitario para el público dirigido?, puesto que el aspecto evaluativo es grande en su dimensión; por ello se debe identificar, evaluar y analizar reacciones del ambiente externo de la empresa (cliente) como por ejemplo: el medio externo social, tecnológico, económico, el ambiente político, ético, etc.

En resumen, se dirá que de los dos casos expuestos anteriormente uno, del sector estatal y otra, de la iniciativa privada, se analiza que: la iniciativa privada maneja mejor concepto de las relaciones públicas al igual que opera con mejor metodología para realizar sus actividades. Está claro que el sector privado tendrá que reforzar los puntos débiles que restan el cumplimiento tal de sus actividades.

ANEXO # 2

CUADRO No. 1

1.1. ¿Por qué posee la institución departamento de Relaciones Públicas?

INSTITUCIONES	Porque sirve como puente entre la institución y el público	Por la naturaleza de la función de la institución	La dirección de comunicación en general y no un ramo específico de la misma	Consideran importante acercarse al cliente y viceversa y sirve de apoyo a la institución	Está en discusión implementario	La empresa acaba de crecer en R.R.P.P.
terio de ón						
alidad nala						
terio de s Públicas						
idad de San os de ala						
terio de tura						
iones is						
Relaciones icas y lad						
idad Rafael ar						
del Agro						

CUADRO No. 2
... y cuál es el trabajo de cada una?

<i>INSTITUCIONES ESTATALES</i>	<i>TRABAJO DE CADA PERSONA.</i>
Ministerio de Educación	1 Secretaria 1 Mensajero 1 Piloto 1 Jefe de R.R.P.P.
Municipalidad de Guatemala	1 Ejecutiva y asistencia de R.R.P.P. 1 Secretaria 1 Subsecretaria 1 Redactor 2 Fotógrafos 1 Asistente de producción (videos) 2 Secretarías: (auxiliares) 1 Piloto 1 Mensajero 1 Conserje
Ministerio de Finanzas Públicas	1 Jefe de R.R.P.P. Organiza conferencias de prensa 2 Periodistas Visitan la fuente informativa 1 Monitor Monitorea sobre decretos gubernativos 1 Fotógrafo
Universidad de San Carlos de Guat.	<u>Area técnica:</u> 2 Redactores 2 Fotógrafos 1 Diseñador gráfico 3 Técnicos en información 1 Encargado de distribución Publicitaria y R.R.P.P. <u>Area Administrativa:</u> 1 Tesorero 1 Tramitador administrativo de personal 1 Secretaria 1 Jefe de R.R.P.P.
Ministerio de Agricultura	1 Jefe de R.R.P.P. 1 Secretaria 1 Fotógrafo
<i>INSTITUCIONES PRIVADAS</i> Strada R.R.P.P. y Publicidad	1 Asistente de R.R.P.P. 3 Personas intermediarias con los medios de comunicación. 1 Monitor
Universidad Rafael Landívar	1 Director de comunicación 1 Asistente del director 1 Diagramador 1 Secretaria
Banco del AGRO.	1 Director: Coordina todas las actividades del Depto. 1 Asistente: Asiste a las direcciones en general. 1 Secretaria
Instituto Guatemalteco Americano	2 Directores: Entre ambas personas hacen un estudio de sus clientes, planean mejorar el servicio, hacen programas de proyección social para fomentar las R.R.P.P.
A S I E S.	1 Jefe del Depto. Asesora a las autoridades de la institución y diferentes Deptos., de la institución, comunica a todos los medios, organiza reuniones a nivel de periodistas y un seminario anual para comunicadores nacionales y los divulga.

CUADRO No. 3

3. ¿Cuál es la función que realiza el departamento de Relaciones Públicas?
(en orden ascendente).

Instituciones	Informativa	Asistencial	PUBLICITARIA	Administrativa.	Referencial	Otra
Estatales						
Ministerio de Educación	1	2	3			Asesoría en comunicación
Muni de Guat.	1	2	3			Eventos especiales
Ministerio de Finanzas Públicas	1	2	3		4	
USAC	1	1	2			Relaciones con otras instituciones N a c . y Extranjeras
Ministerio de Agricultura	1					1 Difusión
Privadas						
Strada Relaciones Públicas / Pub.			1			
URL	1		2			
Banco del AGRO.	2	1				
ICA			1	2		
ASIES	1	2	3	4		

CUADRO No. 4

No. 4 ¿ Cuáles son los objetivos mensuales de este departamentos?

SECTOR ESTATAL	Ministerio de Educación	Municipalidad de Guatemala	Ministerio de Fin. Públicas	USAC	Ministerio de Agricultura	INICIAT. PRIVADA	Strada Relaciones Públicas	URL	Bco. del AGRO	ICA	ASIE
Informar sobre los logros de la institución											
Específicamente en forma mensual o se delimitan. Son de carácter permanente y otros accidentales.											
Cumplir con la ejecución de los distintos flujos de informa... conforme a objetivos específicos.											
En el periódico, interno, carteleras, boletines y prensa comunicar las actividades pasadas y futuras											
Concluir con los trabajos comprometidos en las fechas determinadas para ganar imagen.											
Asistir a los clientes, captar nuevos clientes y mejorar los servicios del Banco											
Discutan elaborar programa a largo plazo, mejorar la limpieza y proyectos sociales											

CUADRO No. 5

5. ¿ Qué instrumentos utiliza este departamento para llevar a cabo su función y alcanzar sus objetivos?

INSTITUCIONES	INSTRUMENTOS
Estatales:	
Ministerio de Educación	1. Imprenta 2. Televisión 3. Radio
Municipalidad de Guatemala	1. Prensa Escrita 2. Televisión 3. Imprenta 4. Radio
Ministerio de Finanzas Públicas	1. Prensa Escrita 2. Radio 3. Televisión
Universidad de San Carlos de Guatemala	1. Computadora e Imprenta 2. Videos 3. Cassettes 4. Televisión 5. Radio
Ministerio de Agricultura	1. Radio 2. Cassettes 3. Televisión 4. Videos
Privadas:	
Strada Relaciones Públicas y Publicidad	1. Prensa Escrita 2. Televisión 3. Radio 4. Computadoras
Universidad Rafael Landívar	1. Computadoras 2. Imprenta 3. Radio 4. Televisión 5. Cassettes
Banco del AGRO.	1. Computadoras 2. Teléfonos 3. Fax
Instituto Guatemalteco Americano	1. Imprenta 2. Radio 3. Televisión 4. Reuniones semanales
A SIES.	1. Computadoras 2. Cassettes 3. Videos 4. Cámara Fotográfica

CUADRO No. 6

6. ¿Qué método, procedimiento utiliza para llevar a cabo su función y alcanzar sus objetivos?

INSTITUCIONES Estatales	METODO
Ministerio de Educación	Ministro de educación a jefe de relaciones públicas este nuevamente a ministro de educación, quien autoriza a jefe de relaciones públicas y éste comunica a los medios de comunicación
Municipalidad de Guatemala	Tiene 2 Bloques de trabajo organizado de acuerdo a la comunicación y al protocolo: <u>Comunicación:</u> La obra municipal es la que va dictando. Dos publicaciones anuales resumen trimestral. El manejo de información diaria y mensual a los medios de comunicación. <u>Protocolo:</u> Organizar actos, inauguración de obras.
Ministerio de Finanzas Públicas	Método Deductivo e Inductivo. Entrevistas; análisis estadístico, grabaciones radiales y televisivas; boletines de prensa, conferencia de prensa, jingles de Radio, análisis de documentos; interrelaciones con las diferentes direcciones (son 14) relación con otras instituciones.
Universidad de San Carlos de Guatemala	Manual de atribuciones para cada uno de los empleados, las solicitudes llegan a la jefatura y ésta las distribuye.
Ministerio de Agricultura	Tienen una estrategia de difusión con metas en tiempo, y la política agrícola que impulsan los funcionarios titulares también son determinantes en el logro de los objetivos. En ese sentido existe una agenda para la reactivación.
Privadas	
Strada Relaciones Públicas y Publicidad	Gerente asistente de relaciones públicas; él la distribuye a los diferentes departamentos y luego recoge el trabajo para identificar si es a favor o en contra del cliente.
Universidad Rafael Landívar	Este departamento distribuye como medio informativo "vida Universitaria" para los estudiantes. Entrega hojas informativas semanales para actividades a corto plazo; hacen trabajo reporterial para lograr redactar los acontecimientos; elaboran campañas por televisión y prensa para los estudiantes.
Banco del AGRO, S.A.	Cita por vía telefónica con los clientes, luego visita para que ellos cuenten sus necesidades; aquí se le da todo tipo de información al cliente, o sea que se le simplifica al cliente su relación con el Banco, es un canal directo.
Instituto Guatemalteco Americano -IGA-	Enfatizan en la responsabilidad que ellos, como institución tienen para cada oportunidad y/o actividad. Aprovechan experiencia de los directores de las divisiones de Cultura y de la Biblioteca. Se plantean objetivos y demás sugerencias. Trabajan en equipo.
Asociación de investigaciones y Estudios Sociales	Se hace el contacto con los medios de comunicación algunas personalidades, etc. Es muy importante que el jefe de relaciones públicas goce de credibilidad de conceptos y conocimientos conjuntamente con la capacidad para este puesto.

CUADRO No. 7

7.1 ¿Cómo participa el Depto. de R.R.P.P., en la gestión administrativa de la empresa?

<p>Instituciones Estatales:</p> <p><i>Ministerio de Educación. En asesoría directa al Ministro.</i></p> <hr/> <p><i>Municipalidad de Guatemala. Muy poco. Sólo en celebración de actos.</i></p> <hr/> <p><i>Ministerio de Finanzas Públicas. Para enterarse y poder promulgar según lo indiquen; problema laboral de recaudación, resultados de gestiones nacionales e internacionales, etc.</i></p> <hr/> <p><i>Universidad de San Carlos de Guatemala. En reuniones de directores, participa en lo administrativo y reuniones específicas de Rectoría en actividades y eventos.</i></p> <hr/> <p><i>Ministerio de Agricultura. Informar y proponer técnicas de comunicación y en algún grado decir los procedimientos eficaces de conformidad con los objetivos globales del Ministro.</i></p>
<p>Instituciones privadas:</p> <p><i>Strada Relaciones públicas y Publicidad. El gerente administrativo de la empresa es al mismo tiempo el jefe de Relaciones Públicas.</i></p> <hr/> <p><i>Universidad Rafael Landívar. Ocasionalmente. Ejemplos: cuando se envían anuncios de prensa, la dirección de comunicación solicita a otro departamento la elaboración de la orden de compra.</i></p> <hr/> <p><i>Banco del AGRO, S. A. De acuerdo con las necesidades que tengan los clientes, se adjuntan los servicios a los clientes, luego de una cita se le visita y se les actualiza la información.</i></p> <hr/> <p><i>Instituto Guatemalteco Americano. Porque son los directores de la Biblioteca y de la División de Cultura que están a cargo del Comité de R.R.P.P.</i></p> <hr/> <p><i>Asociación de Investigaciones y Estudios Sociales. En lo que corresponda a esta unidad, ya que ella realiza el trabajo administrativo, como: secretaría, mensajería y el trámite que se necesite.</i></p>

CUADRO No. 8

8. ¿Por qué considera que la institución ha crecido en los dos últimos años?

<i>Instituciones Estatales</i>	
<i>Ministerio de Educación.</i>	Tendría que comparar con años anteriores.
<i>Municipalidad de Guatemala.</i>	El alcalde no busca un crecimiento en el aspecto promocional, persigue hacerlo todo perfecto.
<i>Ministerio de Finanzas Públicas.</i>	Por las funciones que desempeña y porque se está en la etapa de organización administrativa y fiscal. Se han modernizado procedimientos por medio de la computación que permite el control cruzado y tiende a disminuir la evasión.
<i>Universidad de San Carlos de Guatemala.</i>	Porque el departamento tiene más funciones, aumentó de personal debido al incremento de trabajo.
<i>Ministerio de Agricultura.</i>	Yo diría que empieza a crecer con el actual gobierno. Nunca se había convocado a todos los sectores agrícolas no gubernamentales para elaborar conjuntamente un instrumento para la reactivación y modernización de la agricultura.
<i>Instituciones Privadas:</i>	
<i>Sitrada Relaciones Públicas y Publicidad.</i>	La empresa cuenta con clientes más fuertes. Empresas mejor posesionadas en el mercado.
<i>Universidad Rafael Landívar.</i>	A nivel población estudiantil ha tenido incremento, y se han creado otras sedes regionales como en la verapaz; la oficina crece porque ha existido un aumento en el apoyo de equipo para llevar de una manera óptima las actividades de cada unidad. La población estudiantil asciende a los 8,000.
<i>Banco del AGRO, S.A.</i>	El Banco se ha perfilado muy sólido; la política es un tanto conservadora eso le inspira seguridad al cliente, se han abierto más o menos 10 agencias. El departamento hace 2 años que funciona y lo ha hecho bien según resultados obtenidos con los clientes.
<i>Instituto Guatemalteco Americano.</i>	Por la calidad de promociones que se han hecho, incluso necesitan su propia extensión.
<i>Asociación de Investigaciones y Estudios Sociales.</i>	Se debe a la demanda de asesoría de estudios.

CUADRO No. 9
9.1 ¿En qué aspecto, ha contemplado algún cambio estratégico para mejorar el servicio al público?

ASPECTO	INSTITUCIONES
Creativo.....
Asistencial.....
Administrativo.....	-Ministerio de Educación
Operativo.....	- Ministerio de Finanzas Públicas - Instituto Guatemalteco Americano
Promocional.....	- ASIES.
Técnico.....	- Municipalidad de Guatemala - Universidad de San Carlos de Guatemala - Banco del AGRO, S. A.
Documental.....	- Universidad Rafael Landívar
Difusional.....	- Ministerio de Agricultura
Ninguno.....	- Strada Relaciones Públicas

CUADRO No. 10
10.1 ¿Qué aspecto le gustaría cambiar del plan de Relaciones Públicas?

INSTITUCIONES ESTATALES.
<i>Ministerio de Educación. Ninguno.</i>
<i>Municipalidad de Guatemala. Personal más técnico, un equipo de redacción más fuerte ya que habría oportunidad con los medios, más presencia en la T.V.</i>
<i>Ministerio de Finanzas Públicas. Porque es un momento coyuntural, ubicación fija del departamento, mayor comunicación con las diferentes direcciones y departamentos, centralizar la información.</i>
<i>Universidad de San Carlos de Guatemala. Redacción y forma. El plan debe estar de acuerdo a las necesidades y metas de trabajo del actual rectorado. Trabajar al ritmo de la Rectoría.</i>
<i>Ministerio de Agricultura. Comunicación. Ellos implementan un nuevo concepto en el sector público para el desarrollo, evitan la propaganda y publicidad; el concepto es para interaccionar distintos sectores agrícolas.</i>
INSTITUCIONES PRIVADAS.
<i>Strada Relaciones Públicas. Con determinados clientes en el aspecto promocional o publicitario; se considera que hay empresas que necesitan más empuje para darse a conocer con el público.</i>
<i>Universidad Rafael Landívar. Administrativo. Que se creara un departamento de relaciones públicas como una asesoría profesional sobre las estrategias que la dirección de comunicación debe hacer para mejorar imagen a nivel interno y externo.</i>
<i>Banco del AGRO, S. A. En el aspecto promocional. Ejemplo distribuir calendarios, artículos que le sirvan al cliente.</i>
<i>Instituto Guatemalteco Americano. Informativo. Comunicar a los colegios de autores y bibliografía en general; en el aspecto operativo: piensan computarizar la Biblioteca y el IGA, en general.</i>
<i>Asociación de Investigación y Estudios Sociales. Especificar la dependencia como departamento. Más a poyo administrativo y recursos humanos disponibles, personal técnico propio de la unidad, secretaria y mensajero para producir más.</i>

CUADRO No. 11

11. ¿Qué técnicas de investigación utilizan para detectar y dar solución a los problemas de comunicación interna y externa?

INSTITUCIONES ESTATALES	
<u>Ministerio de Educación.</u>	<u>Técnicas internas:</u> reuniones periódicas a nivel de jefaturas; el relacionista público maneja agenda del Ministro. <u>Técnicas externas:</u> los grupos de supervisores a nivel nacional.
<u>Municipalidad de Guatemala.</u>	<u>Técnicas internas:</u> el libro de registro de papelería; Sección de atención al público, el sistema radial a nivel interno. <u>Técnicas externas:</u> los comentarios del público, los trabajadores sociales.
<u>Ministerio de finanzas públicas.</u>	<u>Técnicas internas:</u> el departamento de recursos humanos sugiere al departamento de relaciones públicas los pasos a seguir en la comunicación. <u>Técnicas externas:</u> la interacción con las diferentes direcciones de la organización.
<u>USAC.</u>	<u>Técnicas internas:</u> La opinión estudiantil, los medios de comunicación circulantes, como: Periódico, Radio Universidad, hoja suelta "USAC AL DIA". <u>Técnicas externas:</u> el análisis de la sociedad guatemalteca.
<u>Ministerio de Agricultura.</u>	<u>Técnicas internas:</u> diálogos con los sectores gubernamentales, boletín interno. <u>Técnicas externas:</u> la estrategia de difusión, encuestas a nivel rural, Monitoreo verbal a nivel urbano, Foros mixtos y sólo de mujeres, respuestas voluntarias de embajadores y otros Ministerios, etc., jornadas de convivencia rural, Boletín externo.
INSTITUCIONES PRIVADAS	
<u>Strada R.R.P.P. y Pub.</u>	<u>Técnicas internas:</u> todo el personal convive mensualmente un desayuno o un almuerzo. <u>Técnicas externas:</u> los ejecutivos de cuenta mantienen el contacto directo con el cliente, los clientes se comunican directamente con la agencia.
<u>U R L.</u>	<u>Técnicas internas:</u> el departamento de Información y Promoción utiliza el contacto directo con las secretarías académicas, cuestionarios para los estudiantes, circulares enviadas a las facultades. La Dirección de Comunicación produce y distribuye el folleto semanal, Boletín quincenal, periódico mensual. <u>Técnicas externas:</u> el departamento de Información y Promoción viaja a las sedes del país. La Dirección de Comunicación utiliza el análisis de resultados de las campañas lanzadas al aire.
<u>Banco del Agro, S.A.</u>	<u>Técnicas internas:</u> el departamento de recursos humanos es quien hace un sondeo o evaluaciones del desempeño de los empleados, cartas, circulares, etc. <u>Técnicas externas:</u> los sistemas de pantallas conectadas en todas las agencias, Consultoría a nivel de agencia, Vía telefónica, departamento de atención al público.
<u>IGA.</u>	<u>Técnicas internas:</u> el departamento de recursos humanos establece las técnicas. <u>Técnicas externas:</u> todos los departamentos hacen relaciones públicas según su actividad.
<u>ASIES.</u>	<u>Técnicas internas:</u> la interacción grupal a nivel de jefaturas, el Boletín interno. <u>Técnicas externas:</u> seminarios con los periodistas del interior del país, Selección de temas con tres meses de vigencia para enviar al área rural. El directorio de periodistas, la técnicas vía Fax.

CUADRO No. 12

12. ¿Qué técnicas de investigación utilizan para establecer cuál es el material de comunicación más adecuado, para el público dirigido?

INSTITUCIONES ESTATALES
<u>Ministerio de educación.</u> En el área rural utilizan el medio impreso; en el área urbana envían circulares a los directores de establecimientos y a padres de familia, ya que en este gobierno sea mantenido la comunicación con ellos; en el área administrativa distribuyen oficios a las diferentes instituciones o por medio de llamadas telefónicas o reuniones con el personal.
<u>Municipalidad de Guatemala y Ministerio de Finanzas públicas.</u> La agencia publicitaria es la que asesora a la institución en ese aspecto.
<u>USAC.</u> Los medios de comunicación circulantes en la institución y los masivos en el país.
<u>Ministerio de Agricultura.</u> Entre los grupos objetivos procede con diálogos para obtener un perfil de ellos.
INSTITUCIONES PRIVADAS
<u>Strada R.R.P.P. y Pub.</u> El cliente decide la cobertura que desea alcanzar con su publicidad. La agencia trabaja más con el medio prensa para llegar al público heterogéneo de Guatemala.
<u>URL.</u> La dirección de comunicación como fenómeno global utilizan las técnicas de la información recibida de la comunidad estudiantil, el cuerpo de cátedráticos, trabajadores de la universidad; cada quien desde su campo de acción sufre en primer instancia las deficiencias que podrían haber de la comunicación institucional y también operan con la entrevista personal.
<u>Banco del AGRO, S.A.</u> La agencia de publicidad asesora en este aspecto, en referencia al servicio como agencia emplean el contacto directo con el cliente.
<u>IGA.</u> El departamento de actividades culturales practican el sondeo de la opinión pública.
<u>ASIES.</u> Ésta aplica las mismas técnicas para detectar y dar soluciones a los problemas de comunicación interna y externa, porque esos grupos conforma los públicos metas.

CUADRO No. 13

13.1 ¿Cómo revalidan el material de comunicación o publicitario antes de la elaboración final?

INSTITUCIONES ESTATALES

Ministerio de Educación. Éste no revalida los mensajes, sino más bien los valora, y es que los mensajes son lanzados al aire hasta que fueron aprobados dentro de la institución.

Municipalidad de Guatemala. El material no es revalidado porque no está contemplado en el presupuesto publicitario.

Ministerio de Finanzas Públicas. R.R.P.P. no interviene en la publicidad. La comunicación interna es realizada con las sugerencias del departamento de Recursos Humanos.

U S A C. El material publicitario no es revalidado pues el asesor de comunicación lo revisa, (contenido, forma, etc.) y en comunicados delicados interviene Rectoría.

Ministerio de Agricultura. Esta institución sí revalida el material, el proceso lo efectúa a través de un caserío con personas del público meta, además éste es valorado por el Ministro.

INSTITUCIONES PRIVADAS

Strada R.R.P.P. y Publicidad. Esta agencia no revalida sino que valora los mensajes, porque la directora de producción corrige el material escrito, radial y televisivo luego de que el cliente haya aprobado la idea.

U R L. La Dirección de Comunicación valora los mensajes, puesto que es Rectoría quien los revisa.

Banco del AGRO, S. A. Esta empresa no revalida los mensajes y manifestó estar mal ubicados en el concepto publicitario, porque sólo se transmite el slogan en T.V. y los servicios no se publican.

I G A. En las actividades de música de cámara se aplican la técnica de difusión informativa, para explicar de qué se trata antes de la presentación.

A S I E S. Esta organización no realiza dicho proceso, porque hasta ahora los proyectos específicos realizados no han estimado el financiamiento de éste.

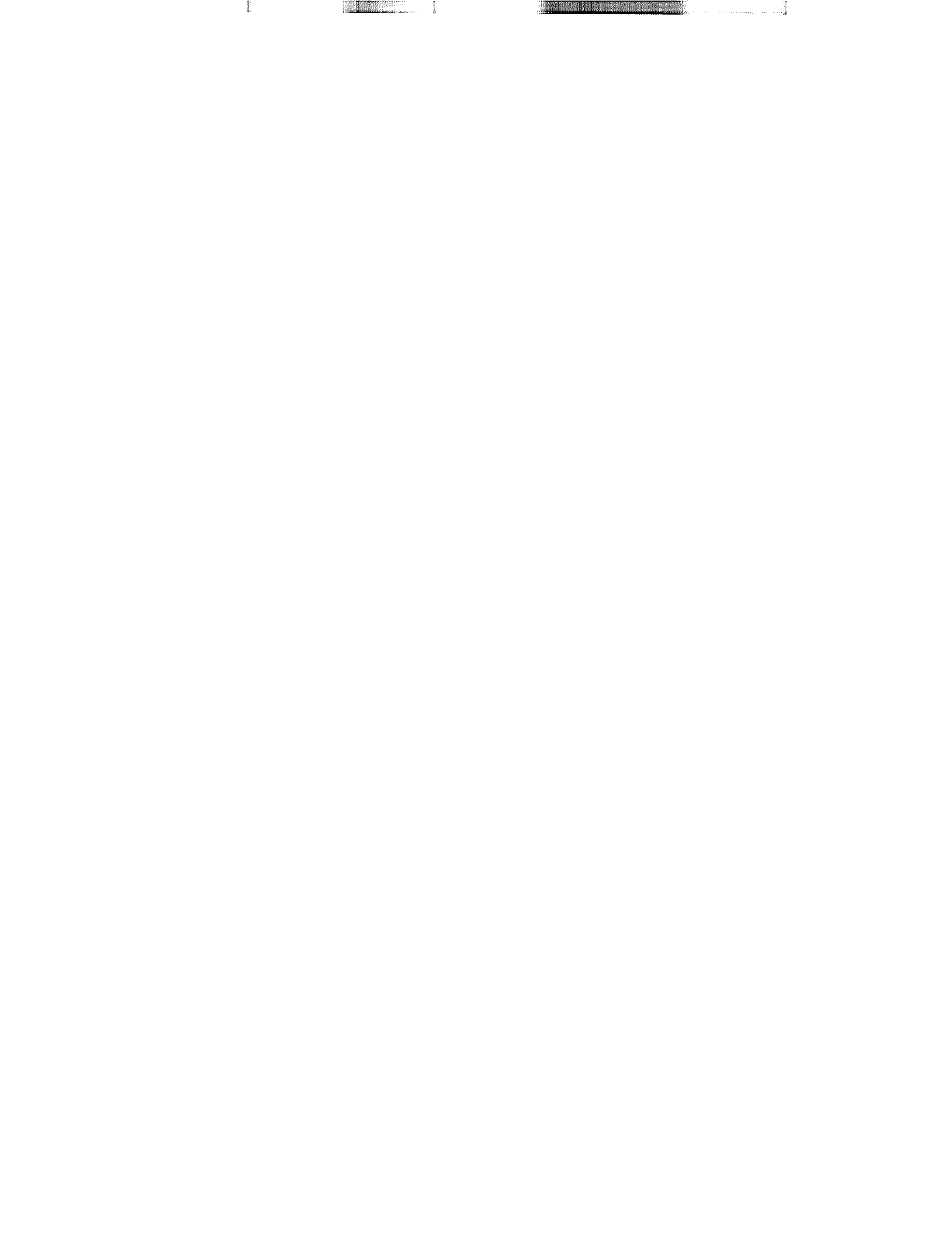
CUADRO No. 14

14. ¿Podría describir la publicidad que realizan en la institución?

<p>INSTITUCIONES ESTATALES</p> <p>Ministerio de Educación. Un mes atrás se hizo la campaña publicitaria radial en toda la República, de las plazas nuevas de maestros que el Congreso autorizó este año dentro del presupuesto. Esta campaña se realizó utilizando únicamente la radio; los mensajes fueron transmitidos en horarios y programas (franjas noticiosas) que son escuchados por la mayoría de personas.</p> <p>Municipalidad de Guatemala. Televisiva: Este medio (canal 7 y 3) ha colaborado con el espacio publicitario para la institución; ésta ha gastado en la producción de material únicamente. Radio: Este medio es el que más cobertura tiene a nivel poblacional: es el más adecuado para efectuar la publicidad y la propaganda de la institución pero por restricciones de presupuesto no se ha empleado con frecuencia. Prensa: Las relaciones con la prensa se mejoraron y esto se debe a que el Alcalde es persona que mantiene buenas relaciones con la prensa. La publicidad y propaganda más efectiva en esta clase de instituciones es la realización de los proyectos, ya que de esa forma el vecindario o el usuario se da cuenta de las obras terminadas y se acerca más y se siente parte de la institución.</p> <p>Ministerio de Finanzas Públicas. La publicidad Radial se emplea para llegar al público de escasos recursos en las áreas inaccesibles por otros medios masivos. La publicidad Televisiva y medios impresos (prensa, boletines, etc.) se emplean en el perímetro de la ciudad.</p> <p>U.S.A.C. La División de Publicidad e Información realiza su función por medio de comunicados escritos, televisivos y radiales. Ejemplo: Publicidad: Periódico universidad, hoja suelta "USAC AL DIA" y Radio Universidad. Información: Proporciona la información oficial que se genera dentro de la Universidad para darlo a conocer a los medios de comunicación masivos nacionales e internacionales. R.R.P.P. La División efectúa las relaciones públicas tanto a nivel interno como externo de la Universidad; propiamente tratan de quedar bien tanto con todo el personal que trabaja en la institución y fuera de ella, al igual persiguen dar buena imagen a ésta. Protocolo: Este es como hermano de las R.R.P.P. hace las atenciones para los funcionarios visitantes tanto del interior del país como del extranjero (cuestiones de Hotelaría, etc.) y además preparan los días festivos. Ejemplo: El día de la autonomía, cambios de Decanos, Directores, etc.</p>
<p>INSTITUCIONES PRIVADAS</p> <p>Strada R.R.P.P. y Publicidad. La publicidad se concentra en darle buen servicio a los clientes para que ellos funcionen como medio publicitario a través de su medio ambiente.</p> <p>U.R.L. Los medios escritos televisivos y radiales. A nivel interno boletines periódicos. El medio impreso es el que más se adapta para ellos porque es más accesible económicamente y también por el público meta al que se dirige el mensaje.</p> <p>Banco del AGRO, S.A. Televisiva: Compran paquetes, como los paquetes deportivos. Radial: Este medio es el de más cobertura, sobre todo logra llegar al área rural y les ha resultado efectivo para las campañas promocionales. Prensa: Este medio es el menos utilizado por el Banco, ya que lo consideran inaccesible para la gran mayoría de la población por el factor económico.</p> <p>I.G.A. Publicidad escrita, televisiva y radial. Publicidad alternativa o sea a través de las diferentes actividades que desarrollan (teatro, cursos académicos, etc.).</p> <p>A.S.I.E.S. Los medios de comunicación escritos, televisivos y radiales; internamente boletines, foros, seminarios, investigaciones de proyectos específicos y otros. La distribución y envíos de las diferentes investigaciones a los diversos medios, institucionales, comunicativos, etc.</p>

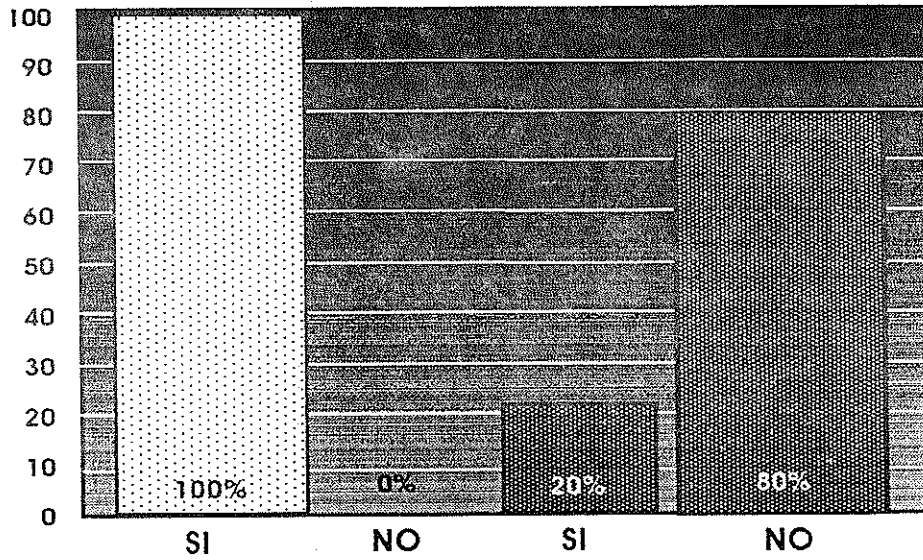
CUADRO No. 15
16.1. ¿Cómo evalúan el material publicitario ?

INSTITUCIONES ESTATALES
<p>Ministerio de Educación. Esta institución evalúa las campañas radiales lanzadas por medio de la respuesta masiva de los maestros, ya que en la campaña pasada en una semana se completó el número de maestros para ocupar las vacantes.</p>
<p>Municipalidad de Guatemala. El material publicitario no lo evalúan por falta de presupuesto en este ramo. Objetó que la mejor publicidad se hace trabajando en las obras planificadas.</p>
<p>Ministerio de Finanzas Públicas. El monitoreo de la prensa escrita. En algunas reuniones que participan, relaciones públicas manifiesta sus puntos de vistas acerca del resultado publicitario.</p>
<p>U S A C. Los mensajes lanzados al aire se monitorean y también todo lo que publican en pro o en contra de la universidad.</p>
<p>Ministerio de Agricultura. Las comunidades comentan al propio Ministro los mensajes escuchados por la radio e inclusive en las montañas.</p>
INSTITUCIONES PRIVADAS
<p>Strada R.R.P.P. y Pub. Esta agencia evalúa el material publicitario a través del crecimiento del cliente, si no crece, agencia y cliente se reúnen para analizar las fallas.</p>
<p>U R L. La Dirección de Comunicación monitorea los medios pautados para las campañas; los resultados de la inscripción se evalúan a fin de año. La calidad del material publicitario se discute a nivel de Rectoría.</p>
<p>Banco del AGRO, S.A. El Banco cancela directamente las facturas enviadas de los medios de comunicación.</p>
<p>I G A. Éste realiza el sondeo de la opinión pública, monitoreo verbal; revisan los boletos vendidos en las presentaciones artísticas.</p>
<p>A S I E S. Ellos operan con el monitoreo escrito. Las cartas de felicitación recibidas por la difusión alcanzada de los estudios realizados, por los comentarios escuchados luego de las presentaciones de foros, seminarios, etc.</p>



GRAFICA 1

Posee la institución departamento específico de Relaciones Públicas ?

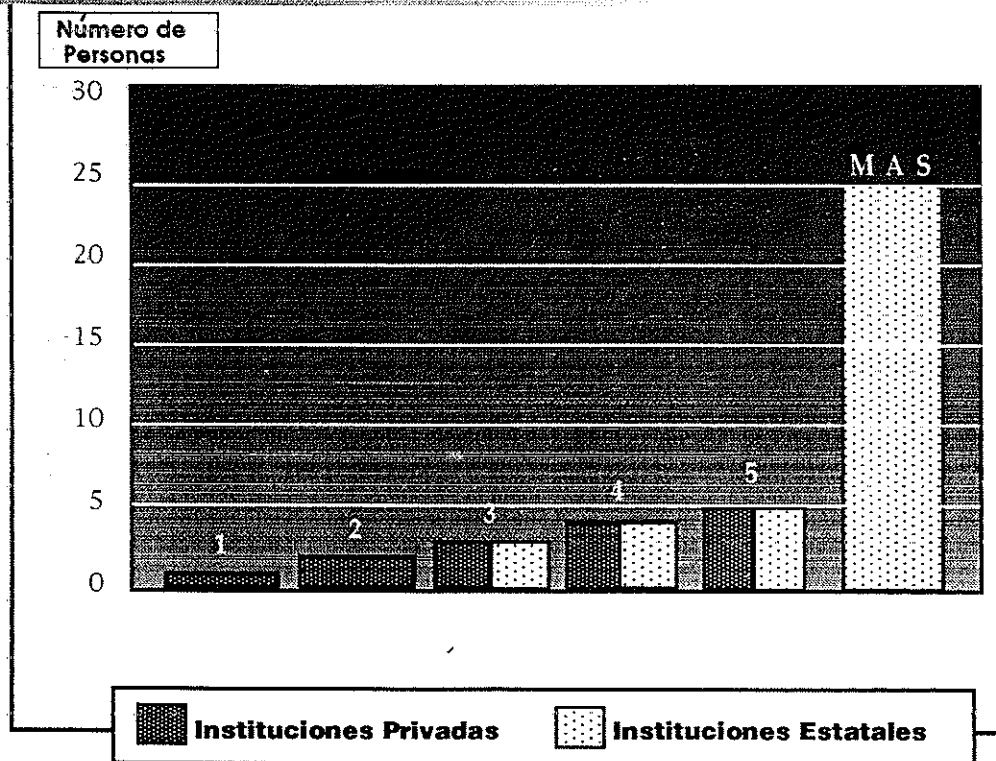


- I** Ministerio de educación
- Municipalidad de Guatemala
- Ministerio de Finanzas Pub.
- USAC
- Ministerio de Agricultura

- SI** Banco del AGRO
- NO** Strada Relaciones Públicas
- URL
- IGA
- ASIES

GRAFICA 2

2. ¿ Cuántas personas laboran en este departamento ...

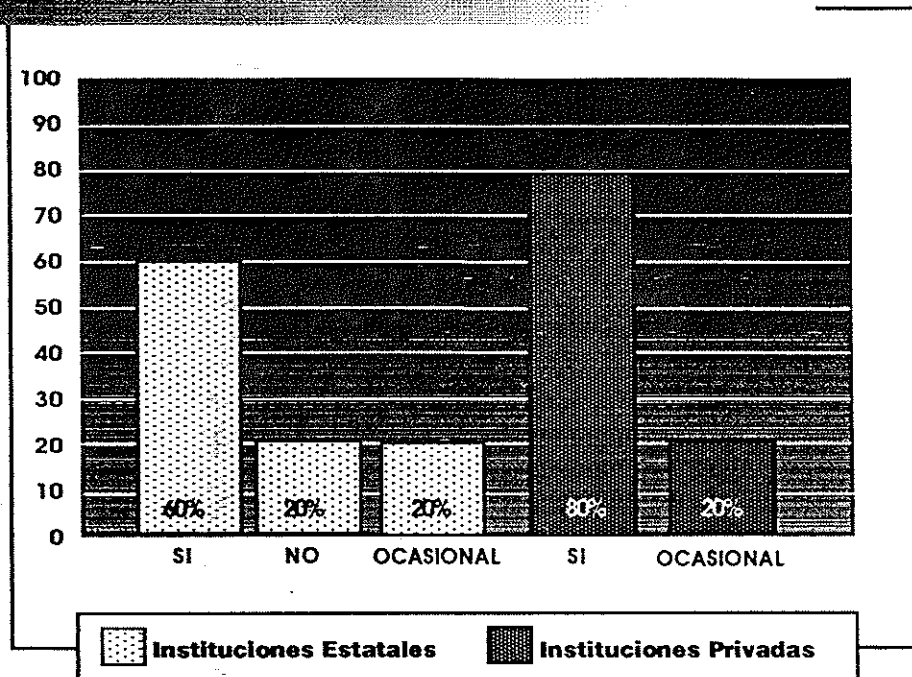


- 1- Personas: ASIES
- 2- Personas: IGA
- 3- Personas: BCO. DEL AGRO
- 4- Personas: URL
- 5- Personas: STRADA R.R.P.P. Y PUB.

- 3- Personas: MINISTERIO DE AGRICULTURA
- 4- Personas: MINISTERIO DE EDUCACION
- 5- Personas: MINISTERIO DE FINANZAS PUB.
- MAS:
- 12- Personas: MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA Y
- 13- Personas: LA USAC.

GRAFICA 3

PARTICIPA EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS EN LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA?



SI= MUNICIPALIDAD DE GUAT.
USAC
MINISTERIO DE AGRICULTURA

SI= STRADA RELACIONES PUBLICAS Y PUB.
BANCO DEL AGRO
IGA
ASIES

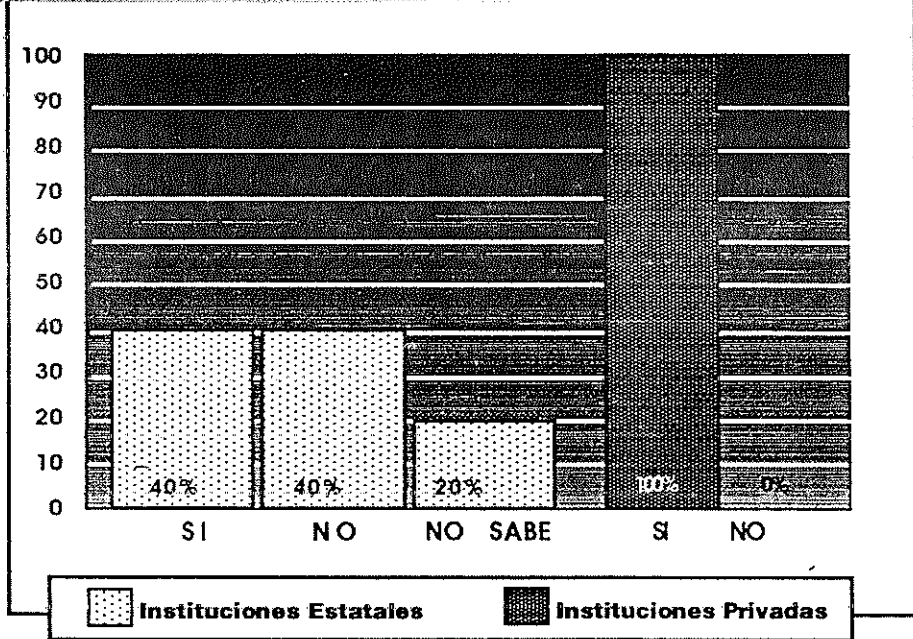
O= MINISTERIO DE EDUCACION

AL= MINISTERIO DE FINANZAS P.

OCASIONAL= URL

GRAFICA 4

8. ¿Considera que la institución ha crecido en los dos últimos años?



SI= MINISTERIO DE FINANZAS PUB.
USAC

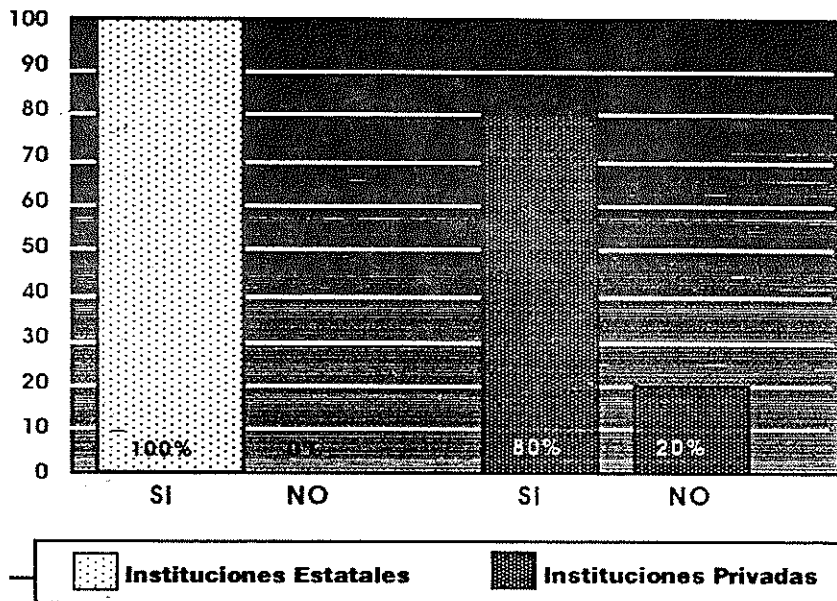
NO= MUNICIPALIDAD DE GUAT.
MINISTERIO DE AGRICULTURA

NO SABE= MINISTERIO DE EDUCACION

SI= STRADA R.R.P.P. Y PI
URL
BCO. DEL AGRO
IGA
ASIES

GRAFICA 5

En este año, ha contemplado algún cambio estratégico para mejorar el servicio al público?



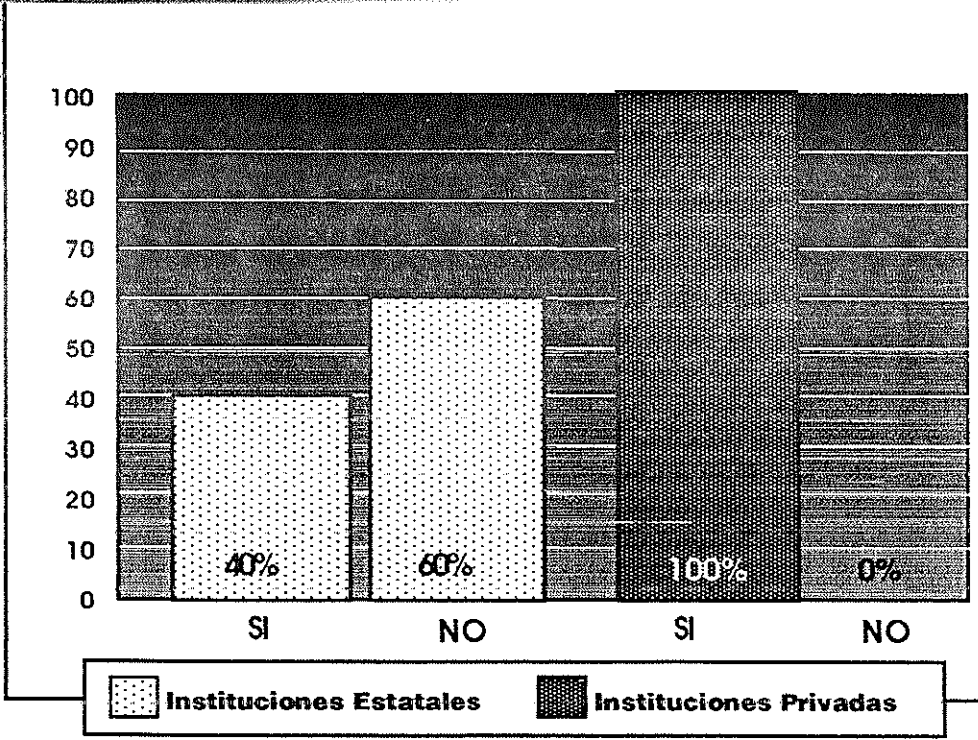
MINISTERIO DE EDUCACION
MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA
MINISTERIO DE FINANZAS PUB.
USAC
MINISTERIO DE AGRICULTURA

SI= URL
BCO. DEL AGRO
IGA
ASIES

NO= STRADA R.R.P.P. Y PUB.

GRAFICA 6

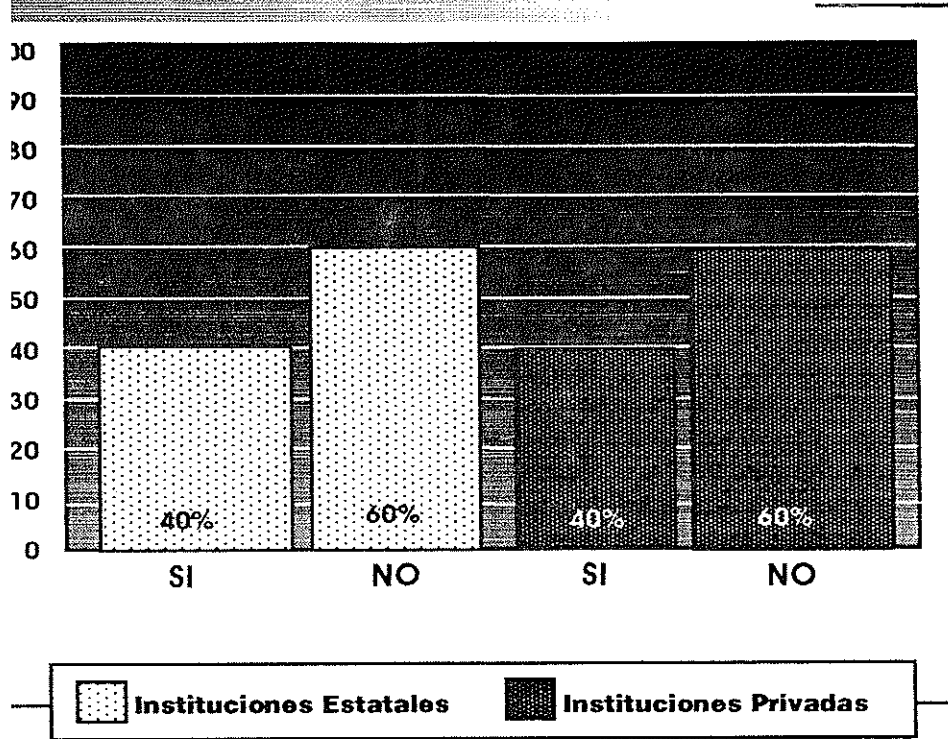
10. ¿Le gustaría cambiar el plan de relaciones públicas?



- SI= USAC
- MINISTERIO DE AGRICULTURA
- NO= MINISTERIO DE EDUCACION
- MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA
- MINISTERIO DE FINANZAS PUB.
- SI= STRADA RR.PP.YPI
- URL
- BANCO DEL AGRO
- IGA
- ASIES

GRAFICA 7

¿El material de comunicación o publicitario es validado antes de la elaboración final ?



USAC
Ministerio de Agricultura

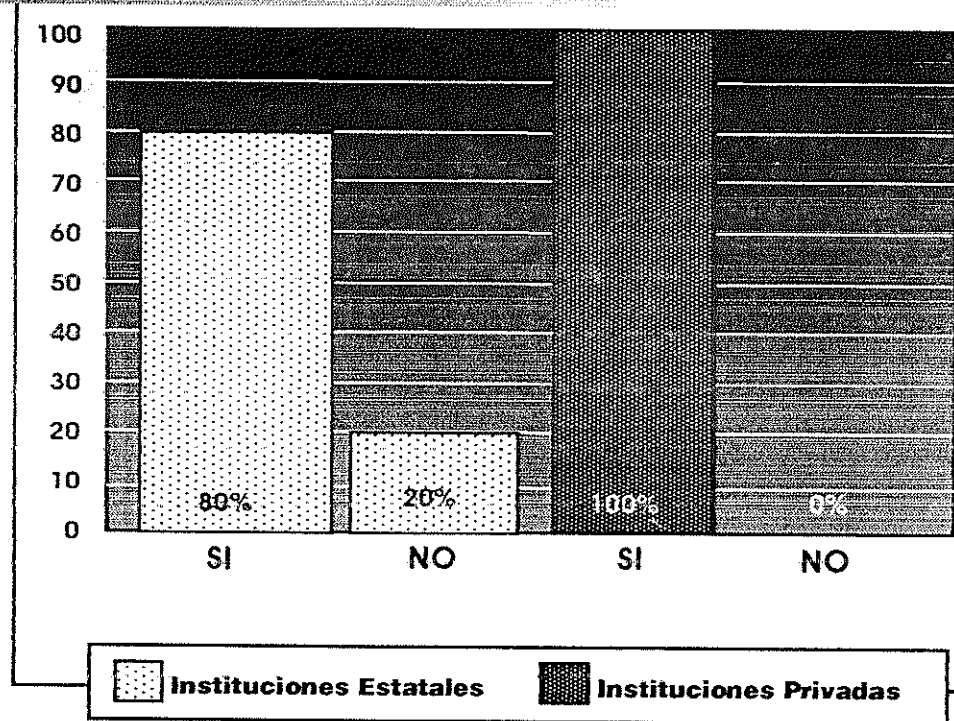
Ministerio de educación
Municipalidad de Guatemala
Ministerio de Finanzas Pub.

SI URL
IGA

NO Strada Relaciones Públicas
ASIES
Banco del AGRO

GRAFICA 8

15-2 El público al que dirigen la publicidad está visualizado ?

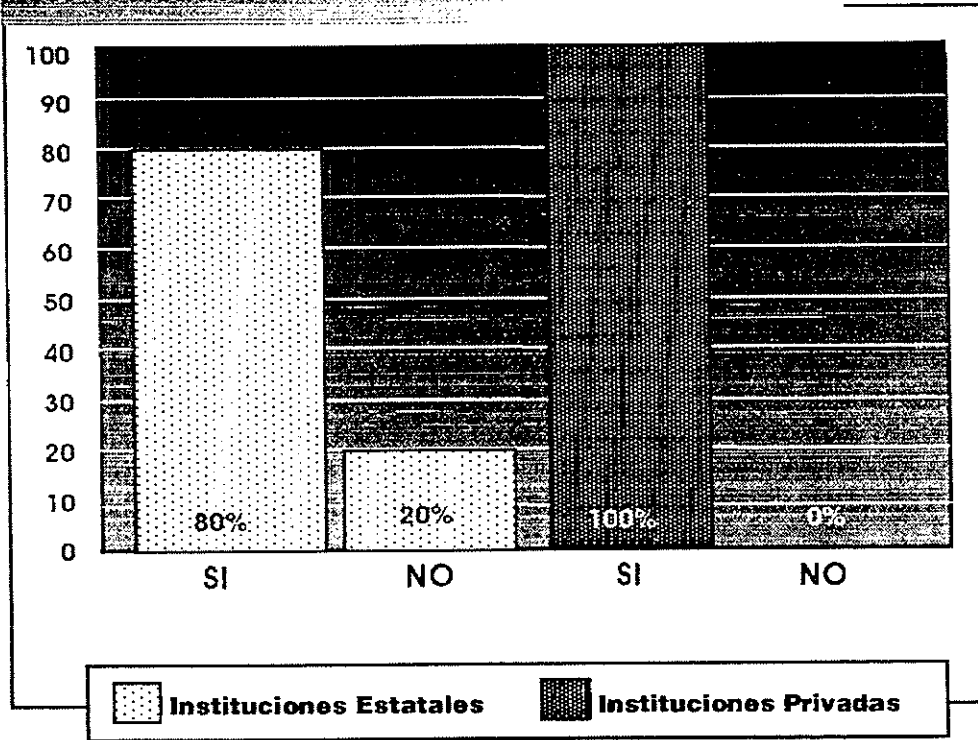


SI Ministerio de educación
Municipalidad de Guatemala
USAC
Ministerio de Agricultura

NO Ministerio de Finanzas Pub.

SI Strada Relaciones Públicas
URL
Banco del AGRO
IGA
ASIES

El material publicitario que utilizan es evaluado?



- SI** Ministerio de educación
 Ministerio de Finanzas Pub.
 USAC
 Ministerio de Agricultura
- NO** Municipalidad de Guatemala

- SI** Strada Relaciones Públicas
 URL
 Banco del AGRO
 IGA
 ASIES