

Facultad de Ciencias Sociales
Técnico en Relaciones Públicas



Tema:

Estrategias de relaciones públicas para la disminución de
conflictos empresariales

Trabajo de graduación presentado por:

Mery Elizabeth Mata Escobar

Roberto Alexander Cornejo

Godofredo Valladares Jaimez

Para optar al grado de:

Técnico en relaciones públicas

Septiembre, 2012

San Salvador, El Salvador, Centroamérica.

PAGINA DE AUTORIDADES.

LIC. JOSE MAURICIO LOUCEL
RECTOR.

ING. NELSON ZARATE SANCHEZ
VICERRECTOR GENERAL.

LIC. CARLOS LOUCEL
DECANO.

JURADO EXAMINADOR.

LICDA. ROSALINA RODRIGUEZ.
PRESIDENTA.

LICDA. ANA ROCIO CORDOVA.
PRIMER VOCAL.

LICDA. EDITH DE PORTILLO.
SEGUNDO VOCAL.

SEPTIEMBRE, 2012.

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA.

Agradecimientos:

A Dios, por brindarme sabiduría y la oportunidad de culminar este proceso.

A mis padres María Esperanza Jaimez y Godofredo Valladares Amaya, quienes siempre me han brindado su apoyo incondicional y a quienes debo este triunfo profesional, por todo su trabajo, dedicación para darme una formación académica y sobre todo humanista.

A mis hermanos Emerson y Hitalo quienes fomentaron el deseo de superación y anhelo de triunfo.

A todos mis amigos y amigas quienes siempre fueron un pilar elemental para continuar y finalizar este proceso.

A nuestra asesora de tesis Licda. Edith de Portillo, por su apoyo imprescindible y sobre todo su confianza y paciencia.

A todos aquellos que participaron en la elaboración de esta tesis.

¡Gracias a ustedes!

Godofredo Valladares Jaimez.

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo es un esfuerzo en el cual, directa o indirectamente, participaron varias personas leyendo, opinando, corrigiendo, teniéndome paciencia, dando ánimo, acompañando en los momentos de crisis y en los momentos de felicidad.

Agradezco Principalmente a Dios por darme la oportunidad de vivir por permitirme disfrutar cada momento de mi vida. Por guiarme y darme la sabiduría para seguir en este camino.

A mi madre María de los Angeles Escobar, mi Padre Raúl Humberto Mata que me acompañaron en este acontecimiento de forma incondicional, entendieron mis ausencias y mis malos momentos por que siempre estuvieron atentos para saber cómo iba mi proceso y desde un principio hasta el día hoy siguieron dándome ánimo para terminar este proyecto.

A mi Hijo Anthony Daniel Granados Mata que fue mi mayor motor para seguir estudiando.

A mis amigos que me dieron las palabras de ánimo que necesite y a mis compañeros por su esfuerzo y dedicación. Y nuestra asesora de tesis Licda. Edith de Portillo, por su importante labor de guiarnos en este pasó a paso pero sobre todo su confianza y paciencia

MERY ELIZABETH MATA

Agradecimientos:

A nuestro señor Jesús, por brindarme sabiduría y brindarme las fuerzas de poder culminar este proceso.

A mi madre, Bertha Elena Hernández Castro ya que siempre me ha brindado su apoyo incondicional y es a quien debo este triunfo profesional, por todo su trabajo, dedicación para darme una formación académica y sobre todo humanista.

A todos mis amigos, amigas y familiares quienes siempre fueron un pilar elemental para continuar y finalizar este proceso.

A nuestra asesora de tesis Licda. Edith de Portillo, por su apoyo imprescindible y sobre todo su confianza y paciencia.

A todos aquellos que participaron en la elaboración de esta tesis.

¡Gracias a ustedes!

Roberto Alexander Cornejo Hernández.

INDICE

Introducción.	i
CAPÍTULO I, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	1
1.1 Formulación del problema.	1
1.2 Justificación de la investigación.	6
1.3 Enunciado del problema.	8
1.4 Delimitación de la investigación.	9
1.5 Objetivos de la investigación.	10
1.5.1 Objetivo general.	10
1.5.2 Objetivos específicos.	11
CAPITULO II, MARCO TEORICO.	
2.1 Marco histórico.	12
2.1.1 Surgimiento y evolución de las relaciones públicas.	12
2.1.2 Relaciones públicas en el salvador.	15
2.1.3 Surgimiento y evolución de la empresa.	17

2.1.4 La empresa salvadoreña.	18
2.2 Marco conceptual.	20
2.2.1 Naturaleza de las relaciones públicas.	20
2.2.2 Campos de acción de las relaciones públicas.	23
2.2.3 Funciones de las relaciones públicas.	27
2.2.4 Estrategias de las relaciones públicas.	29
2.2.5 Tácticas de las relaciones públicas.	33
2.2.6 Naturaleza y tipología de las empresas.	37
2.2.7 Relaciones públicas empresariales.	39
2.2.8 Comunicación empresarial.	40
2.2.9 Naturaleza y tipología de los conflictos.	41
2.2.10 Conflictos empresariales.	44
2.2.11 Estrategias de relaciones públicas para la solución de conflictos empresariales.	44
CAPITULO III, INVESTIGACION DE CAMPO.	47

3.1 Método.	47
3.2 Sujetos de estudio.	47
3.3 Presentación de resultados.	49
CAPÍTULO IV, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	53
4.1 Conclusiones.	53
4.2 Recomendaciones.	55
Bibliografía.	59
Anexos.	64

INTRODUCCIÓN

No se necesita de mucho estudio y análisis para reconocer que el conflicto, entendido por la Real Academia de la Lengua Española (RAE) como combate, lucha o pelea, usado incluso en sentido figurado, es parte de la vida y esencia misma de los seres humanos, que pueden llegar a tenerlos consigo mismos.

Si el conflicto es parte de la naturaleza del ser humano, es más que lógico que este pueda aparecer al interior de las empresas, en tanto son organizaciones conformadas por seres humanos que conviven en un marco de relaciones jerárquicas y con roles definidos para quien. La misma RAE lo define, en las relaciones laborales, como aquel que enfrenta a representantes de los trabajadores y a los empresarios.

Por otra parte, si las relaciones públicas tienen como propósito, en términos generales, construir, fortalecer y mantener relaciones favorables entre la organización y sus diferentes públicos —entre ellos, los empleados—, no se puede menos que llegar a considerar que las relaciones con ellos le competen y que, al mismo tiempo, pueden intervenir —por definición— en el abordaje de los conflictos que pudieran generarse al interior de las empresas.

Es precisamente el tema de este trabajo de investigación, enfocado particularmente en el aporte que, desde las relaciones públicas, y por medio de estrategias de comunicación interna y de responsabilidad social empresarial orientadas al público interno, se puede hacer para el manejo de los conflictos empresariales internos.

El proyecto inicia, como corresponde, con el planteamiento del problema que se investiga, con su respectiva formulación, justificación, enunciado y establecimiento de los objetivos de la investigación. Se desarrolla a continuación una base teórica que orienta el desarrollo del trabajo. A continuación, se describe la metodología utilizada y presentan los resultados del trabajo de campo, que fue realizado por medio de entrevistas a representantes de niveles ejecutivos en ocho grandes empresas salvadoreñas.

Finalmente, el equipo de trabajo presenta sus conclusiones y lista algunas recomendaciones generales, que corresponden al carácter descriptivo y exploratorio del trabajo que, a continuación, se presenta; pero que, no por ello, dejan de aportar al proceso de formación profesional de sus integrantes: de cara a su desempeño laboral en su área de especialización

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Formulación del problema.

Según Lattimore y otros (2008), las relaciones públicas son una función directiva y de liderazgo, que se encarga de comunicarse con los públicos, internos o externos; manteniendo relaciones efectivas con terceros que contribuyen a lograr el objetivo de la empresa definiendo una filosofía, facilitando cambios y siendo utilizada como una herramienta para encontrar un equilibrio con dichos públicos.

La definición anterior apunta claramente a que el ámbito de acción de las relaciones públicas no se limita a la comunicación externa, o al cuidado de las relaciones con los públicos fuera de la organización, generalmente representados en la figura de los clientes, sino que tiene entre sus intereses, la atención de los públicos a su interior, entre ellos, sus empleados.

¿Y de qué se valen —o pueden valerse— las relaciones públicas para hacer su trabajo en el entorno de los empleados? Obviamente, de la comunicación interna como principal estrategia, en tanto, la circulación de información entre

superiores y subordinados constituye el mejor canal de relaciones públicas internas en una organización (Álvarez, 2002). Pero para que eso sea posible, “el diseño de una organización debe proveer la comunicación en cuatro direcciones: hacia abajo, arriba, en sentido horizontal y en diagonal” (Ivancevich y otros, 2006, pp. 421-435).

No obstante, y sin duda alguna, en las empresas, debido al ejercicio de jerarquías, la comunicación mayormente utilizada es la descendente, que por su naturaleza misma implica relaciones de poder y predisposición a la aparición de barreras, puede propiciar conflictos, quejas y tensión; a diferencia de la comunicación ascendente, que brinda retroalimentación a los altos mandos, lo que permite tomar decisiones adecuadas, alentando la participación y dedicación en el trabajo, generando las condiciones mínimas dentro de las empresas para que los empleados estén informados de lo que sucede, tanto dentro como fuera de ellas.

Además de la comunicación interna, las relaciones públicas pueden recurrir a actividades de responsabilidad social empresarial (RSE), que —de hecho— enuncia como uno de los beneficios que aporta a las empresas la disminución de conflictos. Para ello, utiliza el tema o indicador denominado público interno, que considera nueve aspectos: relaciones con los sindicatos, gestión participativa, compromiso con el futuro de los niños, valoración de la diversidad, política de remuneración, beneficios y carrera; atención a la

salud, la seguridad y las condiciones de trabajo; compromiso con el desarrollo profesional y el empleo, comportamiento frente a las desincorporaciones, y preparación para la jubilación (CEDICE e Instituto Ethos, 2005).

No requiere mayor explicación cómo puede contribuir a disminuir los conflictos internos el hecho de que una empresa se preocupe por mantener adecuadamente informados a sus empleados, si se preocupa por el desarrollo integral de los hijos de estos, si ofrecer oportunidades de trabajo a sectores excluidos, si ofrece servicios de guardería o planes de salud familiar, si hay entrenamiento y capacitación continuos, entre otros.

Lamentablemente, al parecer, las empresas salvadoreñas priorizan el uso de las relaciones públicas en su uso como medio para trabajar su imagen “hacia afuera”, y las utilizan mucho menos, por no decir casi nada, a su interior, probablemente por no alcanzar a percibir los beneficios, incluso económicos, que la satisfacción de los empleados puede generar, por cuanto empleados motivados y satisfechos producen más, tanto cuantitativa como cualitativamente hablando.

No obstante, es importante reconocer que el ejercicio de las relaciones públicas dentro de las empresas no es tarea fácil, ya que —a pesar de los avances y de un notable crecimiento de su práctica con una visión más

cercana a su verdadera naturaleza— no han alcanzado, en general, el reconocimiento de su función estratégica y el nivel de incidencia que en la gestión y el logro de los objetivos empresariales pueden tener. Lo anterior se puede evidenciar en la posición que ocupan en el organigrama —cuando existen—, su estructura y funciones, así como su tamaño.

Así, si las empresas privilegian el uso de las relaciones públicas para concentrarse en la imagen que de ellas tienen sus públicos externos, es obvio suponer que, a pesar de su potencial, las relaciones públicas internas no son manejadas eficazmente para disminuir los conflictos al interior de las mismas.

Para el caso, la buena comunicación con los empleados depende de que se establezca una cultura organizacional positiva por medio de políticas claras de comunicación. En relación con la importancia de la comunicación interna, Márquez (2008) sostiene:

Solo las compañías líderes que han asumido que la verdadera comunicación engloba el conjunto de actividades de una organización encaminadas hacia la obtención del éxito empresarial, traducido este en beneficios económicos y desarrollo comunitario, conceden a la comunicación interna el papel estelar que debe tener en la gestión del

negocio. Para el resto de empresas, la comunicación interna sigue siendo la gran asignatura pendiente.

De manera que, un trabajo productivo y mejor desempeño pueden ser los beneficios que se logran cuando los empleados están bien informados, convirtiéndose en los principales medios de influencia en las relaciones con los clientes.

Para Lattimore (2008), las relaciones públicas son una relación basada en la creación de comunicación bilateral efectiva con los públicos de interés, ya sea que puedan afectar el desempeño de la organización, o que puedan ser afectados por ella.

Entonces, las relaciones públicas internas mejoran la imagen de la empresa entre los empleados, brindando confianza, estabilidad, ambiente favorable, personal informado e integración laboral, disminuyendo así los rumores.

Según Heath (1997:32), citado en Xifra (2004), para generar una propuesta a los conflictos generados en las empresas, las relaciones públicas deben asumir su rol directivo, para de esta forma obtener beneficios que favorezcan tanto dentro como fuera de la empresa.

Vale la pena señalar que, probablemente, lo que existe es desconocimiento de la verdadera naturaleza y alcance de las relaciones públicas; las

empresas designan otras funciones al departamento y combinan las actividades propias del área de comunicaciones, limitando las acciones del departamento de relaciones públicas.

Peor aún, funciones tan determinantes para la buena marcha de la empresa, como las relaciones con los empleados, son encomendadas a instancias cuya responsabilidad es la administración, tales como recursos humanos y personal, que carecen de la visión integradora de las relaciones públicas.

Según Lattimore (2008), las relaciones públicas requieren de las funciones de administración y el liderazgo (...) y por lo general se ha visto a los profesionales de las relaciones públicas como administradores de la comunicación, más que como líderes de la organización.

Al final, con esta situación, pierden los empleados, en tanto no acceden a condiciones de trabajo más favorables en todo sentido; pero también pierde la empresa, cuya productividad puede verse afectada por la presencia de conflictos abiertos u ocultos, pero no por eso inexistentes.

1.2 Justificación de la investigación.

Como ya se planteó anteriormente, en lo que vendría a ser una paradoja, a pesar del impacto que las relaciones públicas gestionadas eficientemente al

interior de las empresas traerían a la productividad de las mismas, el carácter comercial de estas organizaciones las estaría llevando a supeditar a las relaciones públicas al ámbito estrictamente externo, donde se encuentran los clientes, ignorando el beneficio que para la misma productividad y, en consecuencia, rentabilidad, pueden significar.

Si lo anterior resulta ser cierto, el panorama se vuelve negativo, no solo para las empresas mismas, sino también para los profesionales de las relaciones públicas, en tanto les limita campos de acción y oportunidades laborales, en la medida que sus funciones y aportes a la empresa se considerarían poco significativos y, por lo tanto, sus contrataciones innecesarias.

Desarrollar este trabajo permitirá obtener información acerca de las acciones realizadas y herramientas utilizadas para la disminución de conflictos al interior de las empresas, para contrastarla con la teoría al respecto, lo que proporcionaría un punto de partida para su estudio, fortalecimiento y promoción de la formación académica en tal disciplina.

Para las agencias y empresas que prestan sus servicios profesionales en el campo de las relaciones públicas:

Esta información resulta ser de suma utilidad no solo para los centros de formación en esta área profesional, que por razones obvias requieren un mercado fuerte y amplio para sus graduados, en la medida que proporciona

argumentos de promoción de estos servicios, todavía subutilizados, sino para sus graduados y las empresas a las que eventualmente pueden servir.

Dar a las relaciones públicas internas la importancia que merecen ayuda al fortalecimiento de las empresas, ya que ejercidas de forma profesional, facilitan la identificación y la disminución de conflictos, al generar un ambiente favorable.

1.3 Enunciado del problema.

En El Salvador las relaciones públicas son un campo profesional relativamente nuevo, que tiene a extenderse, pero que todavía ve restringido o priorizado su campo de acción al ámbito de las relaciones públicas externas, en tanto las internas no son —en general— reconocidas en su real valía.

A pesar de ello, y aunque muchas empresas no reconocen el rol fundamental que juegan las estrategias de relaciones públicas internas de cara a su productividad, lo cierto es que estas se proyectan como una de las principales herramientas para prevenir los conflictos internos, que fuera de control, pueden terminar siendo no solamente desgastantes, sino sumamente caros en términos financieros.

En ese contexto, se plantea la siguiente interrogante: ¿Qué tanta importancia conceden las empresas salvadoreñas a las relaciones públicas internas como estrategias para la disminución de conflictos?

1.4 Delimitación de la investigación.

Teóricamente, la investigación se centra en el campo de acción de las relaciones públicas en las empresas y, específicamente, en el tema de la aplicación de estrategias de relaciones públicas internas, ya sea de comunicación interna o en el ámbito de la responsabilidad social empresarial, en las empresas salvadoreñas, de cara a la disminución de conflictos internos.

Espacialmente, se trabajará teniendo como sujetos de estudio a grandes empresas¹ del área metropolitana de San Salvador, del sector industria, comercio y servicios.

La decisión de trabajar con grandes empresas y dejar fuera del estudio a las medianas y pequeñas obedece a la lógica de que, si en las grandes empresas, que tienen mayores recursos y visiones más amplias, no se

¹ Aquellas con personal remunerado mayor de cien empleados, según la Cámara de Comercio de El Salvador.

concede a las relaciones públicas la importancia y el papel que pudieran desempeñar en la prevención y manejo de los conflictos al interior de las mismas, no se puede esperar más de las medianas y las pequeñas, que obviamente tienen presupuestos menores para invertir en la implementación de estrategias de relaciones públicas internas.

En términos de tiempo, la investigación se desarrolló en el periodo comprendido entre agosto de 2011 y enero de 2012.

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 Objetivo general.

Identificar el uso que las empresas salvadoreñas dan a las relaciones públicas como herramienta de gestión para evitar o disminuir los conflictos empresariales internos.

1.5.2 Objetivos específicos.

1. Identificar las estrategias de relaciones públicas interna más utilizadas por las empresas salvadoreñas.

2. Identificar las tácticas de relaciones públicas internas utilizadas por las empresas salvadoreñas.
3. Identificar la percepción que tienen las empresas salvadoreñas sobre las estrategias de relaciones públicas internas.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1Marco histórico

2.1.1 Surgimiento y evolución de las relaciones públicas.

Según Wilcox (2006), la práctica de las relaciones públicas es probablemente tan antigua como la propia comunicación del ser humano, si se considera que en muchas civilizaciones antiguas, como las de Babilonia, Grecia y Roma, se persuadía a la gente para que aceptara la autoridad del gobierno y la religión mediante técnicas comunes de las relaciones públicas, algunas de ellas todavía utilizadas en la actualidad: comunicación interpersonal, discursos, arte, literatura, acontecimientos públicos, entre otros medios. Obviamente, ninguna de estas técnicas era utilizada bajo el título de relaciones públicas, pero su objetivo y efectos son los mismos de hoy en día. De hecho, esa visión es aceptada por estudiosos de las relaciones públicas, como Lattimore y otros (2008, p. 20), quienes sitúan el origen de las relaciones públicas modernas en las figuras de los retóricos, los agentes de

prensa y otros promotores. Destacan la labor de los retóricos, quienes escribían discursos para otros y actuaban como voceros de sus clientes.

Sostienen además que, en tiempos de la denominada “Conquista del Oeste” de los Estados Unidos, se puede encontrar el uso de actividades de relaciones públicas —publicity específicamente— para atraer colonizadores a las nuevas colonias.

Formalmente, el surgimiento de las relaciones públicas se ubica en la Revolución Americana, en el siglo XVIII, cuando, en el marco de la disputa de Estados Unidos con el reino Unido por su independencia, se dan los primeros esfuerzos de relaciones públicas, con fines evidentemente propagandísticos.

Fue el político estadounidense Samuel Adams quien realizó una campaña para lograr persuadir a las colonias para independizarse del poder que los oprimía en aquel entonces; utilizando una serie de medios como periódicos, panfletos, sermones en las iglesias, reuniones, obras de teatro, música, y brindando toda la información necesaria para inducir a la independencia y generar cambios en los públicos.

Cutlip (1976, citado por Grunig y otros, 2003), en un artículo de la Public Relations Review, al describir las relaciones públicas durante la Revolución Americana, dice que fueron varios los personajes propagandistas que

ayudaron a generar la guerra; pero que “los especialistas actuales en relaciones públicas deben reconocer que Adams fue su progenitor”. Sin embargo, Grunig y Hunt (2003) consideran que Adams no encaja en el perfil de un profesional en la materia, por cuanto no tenía éxito con los negocios y era un hombre solitario.

Otra práctica elemental de relaciones públicas tuvo lugar cuando en 1829 Andrew Jackson se convirtió en presidente de Estados Unidos. Jackson tenía pocas habilidades de comunicación que le imposibilitaban comunicarse con las masas; por esa razón necesitaba ayuda; Amos Kendall, editor de un periódico en Kentucky, se convirtió en consejero de Jackson; conocedor del valor de la opinión pública y con habilidades como escritor, editor, orador y político, llegó a convertirse en el considerado ayudante presidencial más valioso en la historia. (Grunig, Hunt y Xifra, 2003).

En general, el origen y los primeros tiempos de las relaciones públicas modernas están marcados por su uso en el ámbito político, así como “en conflictos o situaciones posteriores, cuando el poder estaba amenazado o cuando se necesitaba apoyo público. De hecho, las relaciones públicas han prosperado más en tiempos de presión extrema o crisis” (Lattimore y otros, 2008).

En términos de evolución, Amos Kendall representa a la primera gran corriente —función— dentro de las relaciones públicas: la del agente de prensa, quien asumía la representación de su cliente. El agente de prensa utilizaba ya la que luego se consolidó como la función por excelencia —en su época— de las relaciones públicas: el publicity, que promueve la relación con la prensa, de cara a la obtención de “noticias” favorables en los medios.

La misma dinámica de la profesión, y su incursión en diferentes ámbitos, incluso el comercial, llevaron después a las relaciones públicas a la función de asesoría, que es la que predomina en la actualidad.

2.1.2 Relaciones públicas en El Salvador.

En relación con el surgimiento de las relaciones públicas en El Salvador, Campos (1997, citada por Carreño y Serpas, 2003), *El lobby social: las relaciones públicas como herramienta de gestión de las organizaciones no gubernamentales* (Tesis inédita técnico en relaciones públicas) Universidad Tecnológica de El Salvador, relata que:

En 1980 se llevó a cabo en El Salvador el Primer Simposio Nacional de Relaciones Públicas, organizado por la Asociación Salvadoreña de Ejecutivos de Relaciones Públicas (ASERP), contando con la participación de instituciones gubernamentales y privadas que ejercían

la función. A este evento fueron invitados disertantes profesionales mexicanos².

Ocho años más tarde se funda en el país la primera empresa profesional de relaciones públicas, la que funciona de forma independiente y cuenta con el apoyo logístico de una unidad de investigación. Bonilla y Morales (2011), *El lobby social: las relaciones públicas como herramienta de gestión de las organizaciones no gubernamentales* (Tesis inédita técnico en relaciones públicas) Universidad Tecnológica de El Salvador, señala que, a partir de esa época, se empieza a reconocer la importancia de las relaciones públicas para el buen desarrollo de las actividades de organizaciones tanto públicas como privadas, al tiempo que incorporan en sus estructuras a profesionales en esa área. Paralelamente, las universidades incorporan en su oferta académica estudios de relaciones públicas.

Lo que es un hecho, como dicen Bonilla y Morales (2011), es que la gestión de las relaciones públicas se ha profesionalizado y vuelto más compleja, mencionando como evidencias la presencia de departamentos de relaciones

² En correspondencia con la costumbre de la época, la ASERP estaba integrada principalmente por periodistas, algunos de ellos empíricos, ejerciendo funciones de comunicadores en instituciones estatales.

públicas en las empresas e instituciones del Estado, así como de agencias y consultores que brindan sus servicios como *outsourcing*³.

2.1.3 Surgimiento y evolución de la empresa.

Si se considera a la empresa como la unidad económica de producción, en la que se transforman materias primas en productos, se considera que nace con el mercado y se desarrolla con el capitalismo, de tal suerte que sus antecedentes se encontrarían en el sistema feudal del Medioevo, correspondiendo a explotaciones agrícolas, mineras o ganaderas, ligadas a las propiedades señoriales, con escaso capital financiero, con muy simple y escasa organización, con relaciones de empleo en régimen de servidumbre y con mercados muy reducidos (Castillo y otros, 2011).

El primer desarrollo de la empresa capitalista se produce en los siglos xvii y xviii, con la aparición de las grandes compañías comerciales, que generan grandes beneficios, al controlar todo el comercio, especialmente el colonial, aunque la producción sigue a cargo de empresas feudales o gremiales.

³ Entendido como la subcontratación de servicios externos por parte de empresas especializadas, el *outsourcing* de relaciones públicas suele utilizarse en el ambiente empresarial salvadoreño en apoyo a las actividades de mercadeo y, en algunos casos, incluso de las de relaciones públicas mismas.

La industrialización de finales del siglo XVIII y principios del XIX, continúa reseñando Castillo, produce el que denomina el segundo desarrollo de la empresa capitalista, marcado por la aplicación de la máquina a la producción, que junto con la extensión del transporte, favoreció la expansión del comercio mundial.

El crecimiento financiero manifestado en fusiones, adquisiciones o participaciones en el capital social de otras firmas, que se produce como consecuencia del proceso de movilización internacional del capital después de la Segunda Guerra Mundial, da paso al considerado tercer desarrollo de la empresa capitalista, hasta llegar al contexto global de la era de la información, con una nueva forma de hacer negocios, que algunos consideran el cuarto desarrollo de la empresa capitalista (Castillo y otros, 2011, p. 32-33).

2.1.4 La empresa salvadoreña.

A partir del descubrimiento de América, se extrajeron metales y existió apropiación de tierras por parte de Europa, lo que ayudó a financiar la revolución industrial europea, abriendo nuevos mercados en el territorio de los países conquistados.

Según Todorov (2005), en aquellos años no solo esperaban hacerse ricos los simples marinos y los propios comanditarios⁴ de la expedición, sino que existía interés y compromiso de los reyes de España por obtener ganancias.

En nuestro país las empresas sufrieron diferentes restricciones del sector comercio que provenían de España; a pesar de esto surgen algunas empresas dedicadas al cultivo de productos como: cacao, añil y bálsamo.

Estos productos eran transportados por medio de mulas y carretas, ya que en aquellos días no se contaban con las vías adecuadas; con el incremento del comercio en el siglo XIX se produce un aumento económico en nuestro país que beneficia al sector que comercializa estos productos.

Al pasar de los años se fue mejorando la infraestructura que permitió facilitar el transporte de estos productos generando carreteras, puertos marítimos, vías de ferrocarril, y poco a poco fueron surgiendo nuevas tecnologías que han permitido ir sorteando algunos obstáculos que se presentaban⁵.

⁴ Entregar los fondos necesarios para una empresa comercial o industrial, sin contraer obligación mercantil alguna.

⁵ Cámara de Comercio El Salvador; Revista “Comercio e Industria”, N° 123; San Salvador, El Salvador; Abril 2000.

Tradicionalmente, el ámbito de las empresas salvadoreñas ha correspondido a la industria y el comercio, para observar un acelerado crecimiento del rubro de los servicios durante los últimos años.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 Naturaleza de las relaciones públicas.

Las relaciones públicas son una función administrativa relativamente nueva que Lattimore (2010), define como una función de la administración y el liderazgo que contribuye a lograr los objetivos de la organización, a definir una filosofía y facilitar el cambio organizacional.

De manera que es necesario que las relaciones públicas asuman su rol de asesoría para que permita facilitar cambios dentro de las empresas, obteniendo así beneficios para los públicos internos y externos.

Agrega Castillo (2010) que “las relaciones públicas se han venido manifestando como una actividad comunicativa entre una organización y sus públicos en la búsqueda de la comprensión y el beneficio mutuo”, generando de esta forma confianza que permita favorecer la imagen y el crecimiento de una empresa, logrando mayores vínculos con sus públicos internos como externos.

Orduña (2008) cita que para la Public Relations Society of America (PRSA) “las relaciones públicas ayudan a una organización y a sus públicos a adaptarse mutuamente”.

Entonces, partiendo de los conceptos presentados podemos decir que las relaciones públicas son una serie de estrategias que permiten generar el cumplimiento de los objetivos a través del acercamiento con los públicos tanto internos como externos.

Para la Foundation for Public Relations Research and Education (Xifra, 2000), algunos factores positivos de las relaciones públicas son:

1. Las relaciones públicas han hecho que las organizaciones sean más sensibles a su público al canalizar el feedback de los públicos hacia la dirección.
2. Los profesionales sirven al interés público proporcionando una voz clara e inteligible a cada idea, individuo o institución en el foro público.
3. Los profesionales aumentan el conocimiento del público proporcionando información a través de los medios de comunicación, que los mismos medios no tienen ni el potencial humano ni el presupuesto necesario para suministrar.

Para la comprensión de las relaciones públicas se necesita precisar sus características, que según Santesmases, citado por Xifra (1998), son:

- a) Es una actividad habitual y planificada llevada a cabo por las entidades y los particulares. La variedad y complejidad de las tareas de las relaciones públicas no permiten una actividad irregular e improvisada.
- b) No deben fundamentarse en la simpatía, don de gente, facilidad de palabra de una persona, sino en la identidad e imagen real de una empresa, institución o persona.
- c) Se busca obtener la confianza de los públicos a que se dirige. No hay finalidad directa de obtener beneficio económico, pero sí indirecta. La confianza obtenida se espera que se convierta en una opinión positiva y favorable que predisponga a adquirir los productos o a apoyar las iniciativas de la empresa u organización.
- d) Se dirige a una multitud de públicos heterogéneos: clientes, proveedores, empleados, públicos financieros, opinión pública, líderes de opinión y más media.
- e) A diferencia de otras formas de comunicación persuasiva, el mensaje es normalmente más útil, menos evidente o directo que el de la publicidad o el de la venta personal.

- f) El mensaje se hace más creíble que el de las restantes formas de comunicación persuasiva (publicidad y propaganda), especialmente cuando es emitido en forma noticiosa, informe, comentario u opinión, por personas o instituciones ajenas a la entidad que desarrolla las relaciones públicas.

2.2.2 Campos de acción de las relaciones públicas.

El mundo de las relaciones públicas abarca un sin fin de áreas en las cuales pueden ser aplicadas, así como muchas son las actividades que se pueden desarrollar como parte de este esfuerzo, entre las cuales destacan (Castillo, 2010):

- a) Asesoría: mediante la cual se diseñan lineamientos de acción de acuerdo con los objetivos que la institución decida lograr.

Según Xifra (2000), los profesionales de relaciones públicas pueden —y de hecho lo hacen— ayudar a las organizaciones a tomar decisiones estratégicas.

- b) Investigación: por naturaleza las relaciones públicas deben ser planificadas, por lo tanto esa planificación requiere de una indagación

de la situación que conlleve a tener datos certeros sobre cuál debe ser la ruta a seguir en la ejecución de los planes.

Según Gruning y Hunt (1976, citado en Xifra, 2000) antes de iniciar una estrategia de relaciones públicas asimétricas⁶, conviene investigar cuáles son las actitudes de los públicos hacia la organización y como podrían modificarse.

- c) Relaciones con los medios de comunicación: generar un acercamiento con los medios permite proyectar una buena imagen con el público de interés de la empresa.
- d) Relaciones con los trabajadores: una de las características de las relaciones públicas es que vela por la comunicación a nivel interno, es por ello que esto forma parte de sus campos de acción, pues de la misma forma comprende toda una formulación de estrategias para mejorar las relaciones de la empresa con sus empleados, haciendo uso de canales de las relaciones publicas internas.
- e) Relaciones con la comunidad: como parte de la búsqueda de un acercamiento entre las empresas u organizaciones con su entorno, las relaciones públicas también incluyen el llevar a cabo actividades

⁶ Métodos y técnicas de las ciencias sociales para estudiar las actitudes y comportamientos de los públicos.

especializadas que fomenten el desarrollo del entorno comunitario donde se encuentra la empresa.

- f) Asuntos públicos: para las empresas siempre es necesario trabajar en armonía con los fines públicos de un país, y las relaciones públicas constituyen una herramienta que permiten tener una participación activa en la política pública.
- g) Asuntos gubernamentales: dentro de esta disciplina también existe la especialización para establecer vínculos y relaciones de armonía con entidades gubernamentales, con las cuales siempre es de provecho mantener cercanía y, sobre todo, relaciones cordiales.
- h) Relaciones financieras: de acuerdo con el tipo de empresa u organización, a través de las relaciones públicas se puede lograr el apoyo y colaboración de entidades financieras, que siempre forman parte importante para la operación de las mismas.
- i) Relaciones industriales: el amplio mundo de las relaciones públicas incluye el mantener relaciones de armonía con otras empresas que estén dentro de la misma categoría de negocios; de esta manera se logra la colaboración y fortalecimiento del área industrial dentro de la cual se esté operando.

- j) Desarrollo de fondos y obtención de fondos: las estrategias de relaciones públicas se adaptan a los fines que se persigan, es de esta forma que dado el caso, una buena planificación contribuye a la generación de donativos.
- k) Resolución o gestión de conflictos potenciales: a través de las relaciones públicas, por buscar siempre la armonía entre los involucrados, se pueden solventar casos perjudiciales para las empresas que en un futuro dañen la imagen de la misma⁷.
- l) Comunicaciones de marketing: en su momento las relaciones públicas realizan funciones encaminadas a contribuir con el logro y cumplimiento de objetivos de marketing.
- m) Acontecimientos especiales: se derivan de aquellas eventualidades en las que se requiere de profesionales de las relaciones públicas que conozcan sobre el tratamiento adecuado para determinadas personalidades, así como en el desarrollo de las mismas.
- n) Publicity: una de las acciones más comunes que se persiguen con el desarrollo de planes de relaciones públicas es lograr publicity, que significa “publicidad” gratis para la empresa, con lo que se busca

⁷ En este caso, la función se asocia con las actividades que se desarrollan para el manejo de conflictos empresariales.

comunicar sobre hechos sobresalientes que la organización realiza, y que son a la vez de interés público, con el cual se logra una mejor imagen y posicionamiento dentro del mercado empresarial.

2.2.3 Funciones de las relaciones públicas.

Según afirma Orduña, (2008, p. 38-41), las principales actividades que se realizan en el marco de las relaciones públicas son:

- a) Las relaciones públicas asesoran a la alta gerencia sobre las decisiones que se deben tomar, sin afectar a ninguno de los públicos de interés, buscan el beneficio para ambos.
- b) Otra de las principales funciones de las relaciones públicas es velar por el mantenimiento de una buena imagen de las organizaciones, debe existir credibilidad de los diferentes públicos para que existan mayores oportunidades para la empresa.
- c) A la vez las relaciones públicas buscan la identificación correcta de los públicos de interés de la empresa o stakeholders, para que ésta pueda desarrollar mejor sus estrategias, con mayor efectividad, en la medida que llega a los públicos idóneos.

- d) De la misma forma, asesora sobre las personas aptas para dar información en situaciones específicas, a quienes se llama voceros, y que se preparan para responder a los cuestionamientos, ya sea de la empresa, o de cualquier público que lo demande.
- e) Las relaciones con los medios de comunicación generando noticias, a partir de conferencias de prensa, boletines de prensa, gestión de entrevistas, viajes de medios, etc.
- f) Además de esto, las relaciones públicas indagan sobre las posibles amenazas internas de la entidad; es decir, prevenir que se genere comentarios negativos hacia la empresa debido a huelgas, atentados, retiradas de productos, monitoreando periódicamente los resultados obtenidos.
- g) Cuidan el bienestar de la comunicación interna de la entidad; reconocer su recurso humano es de vital importancia para un mejor desarrollo de las operaciones, de esta forma se incrementa el valor que el empleado da a la institución, con lo que se logra la identificación del mismo con la ella.
- h) De la misma forma vela por mantener una comunicación fluida con su público externo, entre los que destacan proveedores, clientes, medios de comunicación, entre otros.

- i) Una función muy importante es brindar la información de forma responsable, de forma veraz y confiable.

Gran parte de las funciones del relacionista público se basa en adoptar técnicas de que permitan mejorar las relaciones con los públicos internos o externos, según sea el caso, esta en todo sentido debe de ser persuasiva y propositiva para propiciar un intercambio de influencia entre la organización y sus públicos.

2.2.4 Estrategias de las relaciones públicas.

Según Lattimore (2010) la estrategia es “un plan para llegar de un punto donde uno está, al punto donde quiere estar”; entonces, partiendo de objetivos claros se define la estrategia a seguir para alcanzar dichos objetivos.

Partiendo de lo anterior, una de las principales estrategias de relaciones públicas utilizadas por las empresas corresponde a la función de comunicación interna para “apoyar estructuralmente el proyecto empresarial”; en ese sentido, se puede decir que la comunicación es el principal elemento

que brinda mayores oportunidades para conseguir una sólida estructura organizacional en las empresas (Villafañe, 1993).

Según Black (2000), la comunicación interna es una de las estrategias que permite al relacionista público alcanzar los objetivos de la empresa y es importante que exista una buena y clara comunicación, la cual debe ser planeada y puesta en práctica de forma sistemática para evitar errores y conflictos.

El mismo autor define que la comunicación interna es eficaz e importante en tres factores:

1. Inicialmente: material de orientación, información sobre las instalaciones, cultura y tradiciones de la empresa
2. Durante los años de servicio: cuando los empleados necesitan una información relacionada con el trabajo, actos especiales y premios al mérito.
3. Al finalizar o interrumpir el trabajo: sea cual sea la causa: enfermedad, reorganización, despido o jubilación.

Entonces, la principal estrategia de relaciones públicas internas para la disminución de conflictos que permite a las empresas obtener resultados,

siempre y cuando exista fluidez y claridad de la información es la comunicación interna.

Otra estrategia que puede ser utilizada por las relaciones públicas y resultar efectiva para la disminución de conflictos empresariales es la responsabilidad social empresarial (Caravedo, 1999, citado en Garavito, 2007), vista como una filosofía compartida adoptada por la alta dirección de la empresa para actuar en beneficio de sus propios trabajadores, sus familias y el entorno social en las zonas de influencia de la empresa.

Según la fundación empresarial para acción social, Fundemás (2005) menciona que la responsabilidad social empresarial está dirigida a los públicos internos en los siguientes temas estratégicos:

- Relación con los sindicatos: se evalúa como las empresas proporcionan información sobre condiciones de trabajo, datos financieros y objetivos de la empresa.
- Gestión participativa: es fundamental conocer, posturas, preocupaciones, sugerencias, críticas de los empleados y sobre todo si hay programas de destinados a la resolución de los estos procesos internos.

- Valoración de la diversidad: las empresas deben de combatir toda forma de discriminación y valorar las oportunidades ofrecidas por las riquezas étnicas y cultura de nuestra sociedad.
- Políticas de remuneración, beneficios y carreras: los grandes cambios en el mundo del trabajo conducen a las empresas a reforzar el compromiso de sus colaboradores y a planificar conjuntamente mutuos beneficios.

Para esto las empresas constantemente deben realizar investigaciones que permitan medir la satisfacción de sus empleados en cuanto a la política de remuneración y beneficios.

- Atención a la salud, la seguridad y las condiciones de trabajo: las empresas deben de asegurar las buenas y seguras condiciones de trabajo además de preocuparse por la salud de cada uno de sus empleados.
- Compromiso con el desarrollo profesional y el empleo: la empresa debe ofrecer oportunidades de adquisición de conocimientos que posibiliten el crecimiento personal, manteniendo entrenamiento y capacitación continua, así también como oportunidades de becas.

- Preparación para la jubilación: la empresa debe de mantener programas de como orientar a sus trabajadores a esta nueva etapa, además de ofrecer apoyo psicológico y planificación financiera.

2.2.5 Tácticas de las relaciones públicas.

Según Xifra (2007), las tácticas corresponden con las iniciativas puntuales a través de las cuales el relacionista público gestiona los problemas y oportunidades espontáneos y sortea los obstáculos. Es decir, cómo hacer en un momento dado en función de las circunstancias inmediatas.

Muchas veces se confunde las tácticas con técnicas, para esto es necesario precisar ambos conceptos. Según Wilcox (2006), técnicas se refiere a los “procesos a través de los cuales, el profesional de relaciones públicas enfocara el tema, (...) las técnicas definen cómo hacerlo”, mientras que las tácticas se “corresponden con iniciativas puntuales, (...) es decir el cómo hacerlo en momento dado en función de las circunstancias inmediatas”.

Por tal razón se utiliza en este trabajo el término táctica, ya que, de acuerdo con lo presentado “una técnica no siempre se utiliza tácticamente, pero una táctica es siempre, por definición, una técnica, aunque aplicada por la inmediatez del momento”.

Wilcox (2006) afirma que las tácticas suelen implicar herramientas de comunicación para llegar a sus públicos.

En el caso específico de las dos estrategias de relaciones públicas para la disminución de conflictos empresariales mencionadas previamente, como son la responsabilidad social empresarial y la comunicación interna, se identifica como pertinentes una serie de tácticas que se detallan a continuación:

Las tácticas de responsabilidad social empresarial con el público interno que pueden aplicarse en las empresas, según Fundemás (2005), son:

- La relaciones con los sindicatos: es necesario que la empresa dialogue con los sindicatos, que existe libertad de representación sindical y que se proporcione información sobre la condiciones del trabajo y datos financieros.

La consideración de los sindicatos evitaría huelgas y reclamos laborales en las empresas.

- Gestión participativa: la empresa debe suministrar información, incluso de carácter económico, y entrenar a los empleados para que puedan comprender y analizarla, además de generar espacios donde los públicos internos participen en las decisiones estrategias.

Es necesario mantener políticas y mecanismos formales de escuchar y evaluar y acompañar sugerencias y críticas de los empleados, debe contar con programas para estimular destinados el mejoramiento de los procesos internos.

- Compromiso con el futuro de los niños: el respeto de leyes que norman el trabajo infantil (Lepina), si cuentan con proyectos que contribuyen al desarrollo integral de los hijos de los empleados.
- Valoración de la diversidad: La práctica de no discriminación, donde las empresas cuentan con normas escritas de igualdad de los trabajadores, dándole prioridad a madres solteras, personas con capacidades especiales.

Si existe flexibilidad de horarios, igualdad de pagos en hombres y mujeres.

- Política de remuneración, beneficios y carrera: si las empresas busca superar los salarios firmados con los sindicatos, si las empresas realizan investigaciones para medir la satisfacción de los salarios de los empleados.

Debe existir satisfacción y tratos por igual de los públicos para no generar conflictos al interior de las empresas.

- Atención a la salud, la seguridad y las condiciones de trabajo: las empresas deben asegurar las condiciones de trabajo, salud y seguridad de sus públicos internos, si la empresa ofrece políticas de equilibrio entre trabajo y familia., procurando distribuir la carga, lo que generaría que no existan accidentes laborales, para evitar los conflictos en las empresas.
- Compromiso con el desarrollo profesional y el empleo: el ofrecer oportunidades a sus empleados para la adquisición de conocimientos generando capacitaciones permanentes y becas que permitan a sus empleados crecer.

Por otro lado, en el ámbito de la comunicación interna, algunas tácticas de comunicación interna que pueden utilizarse para la disminución de conflictos empresariales son:

- Correo electrónico: el uso de las nuevas tecnologías permite enviar información de manera eficaz a casi todo el mundo.
- Boletines de información: también conocidos como periódicos, revistas y boletines de empresas ofreciendo asesoría de expertos e información privilegiada para informar a sus públicos internos.

- Folletos: ofrecen información sobre la organización, dando a conocer sus objetivos, metas, misión y visión.
- Memorias anuales: es un documento impreso bastante extenso que incluye fotografías, gráficos, texto y color que se produce para entregarlo principalmente a los accionistas de una empresa.
- Conferencias online: la participación en foros, envío de una serie de mensajes permiten conversar de manera omnipresente.
- Sitio web: las organizaciones exponen lo que hacen, divulgan sus proyectos, algunas empresas colocan ordenadores en sus empresas que permiten a los trabajadores entrar a la web de la empresa en cualquier momento.

De manera que la aplicación de cualquiera de estas tácticas permita obtener mayor oportunidades de generar una comunicación horizontal que facilite la disminución de conflictos empresariales.

2.2.6 Naturaleza y tipología de las empresas.

2.2.7 El código mercantil de El Salvador, en el artículo 553, cita: “la empresa mercantil⁸ está constituida por un conjunto coordinado de trabajo, de elementos materiales y de valores intangibles, con el objeto de ofrecer al público un propósito de lucro y de manera metódica bienes o servicios.

Según la cámara de comercio e industria de El Salvador las empresas se dividen de la siguiente manera:

- Comercio: son las empresas que se dedican a la distribución y venta de producto terminado; ejemplo alimentos, vestuarios y otros.
- Industria: son aquellas empresas que se dedican a la producción o manufactura de un bien tangible; maquilas, empresas de calzado, industrias plásticas, panaderías, entre otras.
- Servicios: son todas aquellas empresas que se dedican a proporcionar un servicio al consumidor; restaurantes, clínicas, fotocopadoras, farmacias, almacenes, salas de belleza, entre otras.

En cuanto al tamaño, la clasificación de la misma Cámara va desde la microempresa, entre las que se incluyen aquellas que tienen hasta diez empleados y una ganancia anual de \$100,000.00; pequeña empresa es

⁸ Relativo a comercio o mercado.

cuando tiene hasta cincuenta empleados y una ganancia anual de \$1,000,000.00; se considera mediana empresa a la que tiene hasta cien empleados y una ganancia anual de hasta \$7.0 millones, mientras que la gran empresa cuenta con más de cien empleados y una ganancia anual de más de \$7.0 millones de dólares.

2.2.7 Relaciones públicas empresariales.

Sam Black (2000) define las relaciones públicas corporativas como “el intento por parte de una organización de influir o cambiar a la sociedad para crear un clima en que la organización pudiera perseguir sus objetivos sin consecuencias”.

Según Wilcox (2006) los públicos que participan en las relaciones corporativas son:

- Los medios de comunicación: pues son una fuente fundamental de información pública de las percepciones que se tiene sobre el mundo empresarial.
- Los consumidores: en muchos sentidos el servicio al cliente es la vanguardia de las relaciones públicas.

- Los empleados: son los embajadores de la organización por que representan a la empresa ante la vista pública.
- Los inversores: es un importante elemento para la salud y el patrimonio de la empresa.

Es por ello que las relaciones públicas empresariales se dirigen específicamente a la vista pública en el entorno corporativo. Para lograr sus objetivos de ganancias mutuas es decir, beneficios con los públicos y empresa.

2.2.8 Comunicación empresarial.

Pilar Sánchez (2010) sostiene que la comunicación empresarial es aquella que parte de la empresa para promover una corriente de opinión favorable o simplemente para darse a conocer, a través de una diversidad de actividades tales como: aniversarios, fiestas actos sociales; en las que se invitan personalidades de prestigio que debido a su posición social son noticia en relación con la empresa.

Según Rowe (2008), la comunicación tiene valores propios y consecutivos por cuánto valen a sí mismos y a la vez trascienden al mismo hombre.

Se vive en constante contacto con nosotros mismos y con las personas en nuestro entorno, dándole importancia y fuerza a la comunicación. Los valores

juegan un papel importante, teniendo presente que contribuyen a la autorregulación de la empresa, por esta razón se toman como una de las principales características de la comunicación empresarial.

Dicha percepción tiene que ver con la eficaz y oportuna difusión de la información, logrando una imagen positiva, alcanzando así una relación estrecha con todas las partes involucradas con la empresa.

En la actualidad, debido al fácil acceso que se posee a la información y la creciente competencia, la misión de la imagen ha tenido un incremento muy importante, por lo tanto la comunicación empresarial es una función primordial con un enfoque muy profesional, ya que no solo es cenar con los clientes; ahora se ha transformado en un arte y ciencia para lograr diferentes percepciones.

2.2.9 Naturaleza y tipología de los conflictos.

Según Murphy (2003) los conflictos no son más que un subproducto del crecimiento, de los cambios o de las innovaciones, ya que los cambios en sí mismos son inevitables.

Los conflictos son parte de la vida cotidiana, ya que se manifiestan de diversas maneras; desde pequeñas confrontaciones a grandes peleas, no

importa la forma que adopten, siempre se debe buscar la manera de resolverlos y evitarlos.

Murphy (2003) proporciona cinco maneras de detectar un conflicto, las cuales son:

1. Sea un visionario: Se visualizan aquellas acciones que pueden generar o están causando alguna clase de conflicto realizando preguntas que inicien con las palabras: ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Cómo? y ¿Por qué?; con el objetivo de determinar conflictos potenciales o reales.
2. Proporcione retroalimentación: Dar información precisa y oportuna que pueda ayudar a comprender el punto de vista de esa persona; compartiendo sentimientos y pensamientos de una manera no amenazadora para animar a los demás a hablar de aquellos que les incomoda.
3. Obtenga retroalimentación: Se debe tomar el tiempo necesario para averiguar lo que piensan y sienten los trabajadores. Se puede investigar aún más realizando preguntas como: ¿Y eso por qué? ¿A qué te refieres? ¿Por qué? ¿Me puedes contar algo más?
4. Definir las expectativas: Se debe reunir con los empleados por lo menos una vez a la semana con el objetivo de determinar las prioridades de trabajo para la siguiente semana de labores.

5. Revisar el nivel de rendimiento regularmente: Los supervisores y empleados se deben comunicar abiertamente acerca de cómo están trabajando juntos, para reducir el potencial de conflictos serios y establecer una relación de trabajo más fuerte.

Según Murphy (2003) existen dos tipos generales de conflictos:

Conflicto negativo: es cuando los individuos ven a los demás como rivales, ya que están más preocupados por protegerse que contribuir. A menudo se toman los comentarios negativos como personales e intentan averiguar cuáles son los verdaderos fines y sentimientos reales de los demás.

Conflicto positivo: Los individuos con distintos puntos de vista y de diversas personalidades respetan las ideas y los sentimientos de los demás, y consecuentemente establecen una relación sólida y eficiente.

Como finalidad ambos conflictos (negativo y positivo) se apoyan uno a otro, ya que existen una comunicación abierta entre ambos; se toman los comentarios negativos personalmente para actuar con firmeza al obtener resultados positivos.

2.2.10 Conflictos empresariales.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la conflictividad laboral puede medirse por el número de huelgas y cierres patronales experimentados por un país a lo largo del año. El deterioro de las condiciones de trabajo se deterioran en el seno de las empresas tienen como consecuencia el desencadenamiento de un conflicto de trabajo o también conocido como conflicto laboral.

2.2.11 Estrategias de relaciones públicas para la solución de conflictos empresariales.

La influencia de las relaciones públicas sobre el curso de los conflictos puede adoptar muchas formas. El resolver los problemas al principio no es solo más eficiente, sino que suele ser lo correcto. El relacionista público tiene la oportunidad de actuar como la conciencia de la organización dada la importancia de la eficacia y de la cuestión ética en la gestión de un conflicto.

El tomar la decisión estratégica adecuada determina la duración de un conflicto y los posibles daños o beneficios que se derivan. Wilcox (2006) señala el ciclo de un conflicto en cuatro etapas para su solución:

1. La fase proactiva: incluye actividades y procesos de reflexión que pueden impedir que surja un conflicto o que quede fuera de control con un análisis del entorno, seguimientos de temas potenciales de conflictos y plan de crisis.
2. La fase estratégica: son tres estrategias generales primero mediante comunicación en situación de riesgos se comunican los peligros y amenazas, posicionamiento ante el conflicto permite a la empresa posicionarse de forma favorable anticipándose a acciones como litigios o sucesos análogos que se juzgan a la vista pública y gestión de crisis para temas en concreto.
3. Fase reactiva: cuando el conflicto alcanza un nivel crítico de impacto, el relacionista público reacciona a los acontecimientos en el entorno de comunicación externa como la comunicación de crisis, resolución de conflictos y relaciones públicas de litigios, que emplea estrategias de publicity.
4. Fase de recuperación: tras un conflicto insoluble de mucha relevancia la empresa debe recurrir a estrategias para mejorar o recuperar su reputación ante los públicos claves mediante la gestión de reputación, por medio de una investigación y recuperación de imagen.

La gestión de un conflicto es evidentemente un proceso sistematizado y sutil que primero requiere que se juzgue la situación de los conflictos que normalmente afectan a la empresa para luego decidir qué es lo que se va hacer al respecto y seguir los lineamientos para dar una favorable resolución.

CAPITULO III

INVESTIGACION DE CAMPO

3.1 Método.

Para la recolección de la información y desarrollo del trabajo de campo se utilizó la metodología cualitativa, por medio de la técnica de la entrevista, que se consideró la adecuada para indagar acerca del uso que las empresas salvadoreñas dan a las relaciones públicas como herramienta para evitar o disminuir los conflictos empresariales, obteniendo respuestas que trascendieran el simple sí o no.

Para recopilar la información se elaboraron guías de entrevista, en las que cada una de las interrogantes correspondía a alguno de los objetivos formulados para la investigación, abordando cada una de las variables identificadas en la formulación del problema.

3.2 Sujetos de estudio.

Como unidades de análisis para esta investigación se definieron ocho las empresas estudiadas, tres del sector servicio, tres del comercio y dos del sector industrial, clasificadas como grandes de acuerdo con el número de

empleados que tienen, según los criterios de la Cámara de comercio e industria de El Salvador, esto es, empresas con más de cien empleados.

Se decidió trabajar con empresas de este tamaño, aplicando la lógica de que, si en las grandes empresas, que cuentan con mayores recursos y, supuestamente mayor visión para el manejo de los conflictos a su interior, las relaciones públicas no están utilizando en todo su potencial, mucho menos se puede esperar que lo hagan las medianas y pequeñas, con mayores preocupaciones de sobrevivencia.

En cuanto a su ámbito de acción, sí se decidió abordar a los tres sectores: industria, comercio y servicios, por cuanto los conflictos empresariales pueden presentarse al interior de ellas, independientemente del rubro de negocios al que se dediquen.

Como sujetos de estudio dentro las empresas salvadoreñas se definieron a los encargados del manejo de las relaciones con los empleados, fueran estos responsables de recursos humanos o de relaciones públicas.

La gestión de las entrevistas se realizó directamente por parte del equipo investigador por vía telefónica o correo electrónico. A ninguno de los entrevistados se le proporcionó por anticipado la guía de entrevista, para evitar una “preparación” de las respuestas y garantizar la espontaneidad y validez de las mismas.

Las entrevistas fueron grabadas y posteriormente transcritas en su totalidad, analizadas y llevadas los aspectos esenciales de las respuestas a matrices especialmente diseñadas para sistematizar la información y facilitar el análisis.

3.3 Presentación de resultados.

Evidentemente, e independientemente del rubro de negocios al que se dediquen, las grandes empresas salvadoreñas estarían dejando la responsabilidad del manejo de las relaciones con los empleados en manos de los departamentos encargados del manejo del personal, llámese departamento de recursos humanos o de personal. Es apenas una en la que, al parecer, interviene también el área de comunicación corporativa o relaciones públicas.

Sobre las razones por las cuales se da esa asignación, nuevamente hay un consenso que apunta a la visión tradicional de considerar a los empleados como parte de los medios de producción, y no como socios o aliados estratégicos de los que puede depender la estabilidad misma de la empresa. Es más, la justificación obedece a criterios puramente operativos, tales como

que se justifica porque recursos humanos es el encargado del reclutamiento, evaluación, pagos y terminación de relaciones con los empleados.

En cuanto a la posibilidad que tienen los empleados de acceder a los niveles gerenciales o directivos, los entrevistados afirman que esa posibilidad es una realidad, pero que existe un protocolo o procedimiento, que supone generalmente la solicitud de una cita o entrevista, atendiendo a los niveles jerárquicos y, generalmente, con el conocimiento de las jefaturas inmediatas, lo que, en la práctica, estaría limitando las posibilidades reales de acceder efectivamente a las instancias superiores.

Existe también consenso alrededor de la afirmación de que los empleados son informados permanentemente acerca de los cambios o actividades que se producen en la empresa y los medios utilizados para hacerlo son predominantemente reuniones y comunicaciones escritas tipo memorandos, carteleros y correos internos.

Asimismo, en general, las empresas afirman realizar periódicamente actividades de integración o recreación para los empleados, las que se inscriben en el ámbito de celebraciones de cumpleaños, aniversarios y navideñas, primordialmente. Sin embargo, existe una tendencia significativa que acepta no realizarlas o hacerlo raramente.

Además, las empresas sostienen que sus empleados reciben incentivos o beneficios adicionales, predominantemente económicos, tales como bonos —de acuerdo con desempeño y cumplimiento de metas—.

De la misma manera, afirman contar con programas que benefician a las familias de los empleados, pero aquí mencionan una dispersión de posibilidades, muchas de ellas vinculadas directamente con el campo de acción de cada una de las empresas y de orden más bien de apoyo económico y de corte asistencialista algunas. Además, alguna empresa considera las prestaciones de ley incentivos hacia los públicos internos.

Al introducirse en el tema de los conflictos empresariales más comunes, las respuestas apuntan a causas atribuibles a los empleados, incluyendo problemas de carácter e incumplimiento de responsabilidades, los que generan respuestas por parte de la empresa en la línea de acciones represivas y punitivas, tales como llamados de atención y descuentos. Solamente en las empresas del sector industrial los conflictos son manejados haciendo uso del diálogo o la negociación con los sindicatos.

Las empresas afirman también que cuentan con mecanismos para medir la satisfacción de sus empleados con la situación laboral, para lo que dicen valerse de encuestas y entrevistas.

De la misma manera, afirman realizar evaluaciones periódicas entre sus empleados, orientadas a medir su desempeño, las que, teóricamente, estarían orientadas tanto a identificar problemas, como a reconocer a los “buenos” empleados.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones.

Luego de revisar y analizar los resultados obtenidos de las entrevistas con los representantes de los departamentos de recursos humanos y relaciones públicas, es evidente que las ocho empresas salvadoreñas estudiadas no están utilizando las relaciones públicas como una estrategia que les ayudaría a prever, enfrentar y disminuir los conflictos con sus públicos internos, entiéndase empleados.

Y es que afirman atender la comunicación interna, definida ya como determinante para la disminución y manejo de los conflictos, pero no se puede hablar en realidad de estrategias de relaciones públicas centradas en la comunicación interna, por cuanto no se realizan en función de los fines y principios de las relaciones públicas, que teóricamente contribuyen a mantener un clima interno favorable, lo que previene y anticipa la participación de conflictos al interior de la empresa y las consecuentes pérdidas económicas que pudieran derivarse de ellos.

Aunque las empresas han definido canales de comunicación que facilitan la información con los públicos, la utilización de estrategias de relaciones

públicas como la comunicación interna efectiva les permitiría que sus públicos internos estén mejor informados y mayormente identificados con la organización. No abona en nada a este punto el evidente predominio de la comunicación vertical de orden descendente.

Y cuando de obtener la opinión o información proveniente de los empleados se trata, se recurre más a evaluaciones y encuestas utilizadas no para tomar decisiones de ajustes y mejora, sino con fines de castigo. En este punto, el componente económico destaca como el medio tanto para premiar como para —especialmente— castigar.

Las empresas utilizan mecanismos de comunicación interna que permite informar a los empleados de los cambios o decisiones tomadas por los directivos o gerentes, pero al momento de que los públicos internos desean tener una relación directa con los jefes existe dificultad para hacerlo.

Lo anterior estaría indicando que las empresas poco o nada realizan para la atención de los públicos internos debido que no se identifica la importancia de realizar acciones dirigidas a estos, ya que —aparentemente— no generan ningún tipo de beneficios financiero a las empresas.

Por otra parte, la responsabilidad social empresarial orientada hacia el público interno se aplica todavía menos, ya que las empresas se preocupan más por atender otros indicadores que generan imagen hacia afuera, en una

visión en la que no se considera la satisfacción de los empleados como un factor generador de rentabilidad.

La poca importancia que se le da a las relaciones públicas para atender las relaciones con los empleados se manifiesta claramente en el hecho de quién las maneja. Y como se señaló antes, si esta situación aparece en las grandes empresas, que cuentan con mayores recursos y, teóricamente, visiones más amplias, menos puede esperarse de las medianas y pequeñas.

En resumen, las empresas salvadoreñas estarían desaprovechando las oportunidades que el uso adecuado y efectivo de las relaciones públicas al interior de las mismas, les brindan para mejorar las relaciones con sus empleados y, en consecuencia, incrementar su productividad y, con ello, su rentabilidad.

4.2 Recomendaciones.

Definitivamente, el reto es lograr que el sector empresarial valore las relaciones públicas en el contexto de las relaciones con sus empleados y las asuma como una función estratégica orientada a tal fin, y no solamente hacia afuera de la misma.

Pero esa es una labor que no compete a las empresas, sino a aquellos profesionales de las relaciones públicas —actuales y en ciernes— como expertos y conocedores de las mismas, así como a las empresas que prestan esos servicios —agencias de relaciones públicas— y a las instituciones de educación superior que los forman.

Probablemente, la ausencia de un gremio de profesionales de las relaciones públicas fuerte y organizado, que se vuelva un interlocutor válido ante instancias como las diferentes asociaciones empresariales, no abona a la solución de esta carencia, de ahí que un buen punto de partida corresponde a este sector, al que se llamaría a la organización, lo que, no solamente le daría fuerza como grupo, sino que, además, le daría más peso y presencia en instancias internacionales que promueven normas internacionales para el ejercicio de las relaciones públicas.

Esta iniciativa de llamar a la organización pudiera tener más peso si, en vez de que sean los profesionales del área como individuos quienes la promuevan, recibe el apoyo tanto de agencias de relaciones públicas como de universidades, que le darían un peso más institucional al esfuerzo.

En la medida que las empresas valoren las relaciones públicas en ámbitos más amplios que los de la comunicación externa, obviamente se estarían

ampliando también las oportunidades y espacios laborales para los relacionistas públicos.

En cuanto a las agencias de relaciones públicas ya establecidas, incluso con alianzas internacionales, cae por su peso que también sirve a sus intereses comerciales una mayor valoración de su trabajo en el ámbito de las relaciones con los públicos internos. Entonces, como expertas en el campo, serían las principales llamadas a desarrollar una campaña de relaciones públicas para las mismas relaciones públicas en este contexto ya señalado.

Después de todo, son las principales conocedoras de la realidad de que las relaciones públicas no pueden verse como un gasto, sino como una inversión.

Dentro de las acciones puntuales que las agencias de relaciones públicas podrían desarrollar pueden mencionarse, a manera de ejemplos: la realización de intercambios con experiencias exitosas del manejo de conflictos empresariales por medio de las relaciones públicas, foros y conferencias con expertos donde se destaquen la rentabilidad de las estrategias de relaciones públicas internas para la disminución de conflictos empresariales.

Y qué decir de lo conveniente que también resulta para los centros de educación superior lograr una nueva valoración de este campo de acción de

las relaciones públicas. A mayor demanda de profesionales, mayor demanda de los servicios educativos que prestan.

En este caso en particular, las universidades deberían fortalecer sus instancias de vinculación Universidad-empresa y fortalecer programas de pasantías en esta área, lo que, se da por sentado, tampoco puede dejarse bajo la responsabilidad exclusiva de los estudiantes, sino que requiere del acompañamiento de los formadores o educadores.

En suma, profesionales, agencias y universidades deben “vender” la profesión.

BIBLIOGRAFIA.

Álvarez, Marcos, J. (2002). *El poder de la comunicación interna*. Sevilla,

Recuperado, de

[http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:PNQwcfIS0ZUJ:
scholar.google.com/+conflictos+empresariales+comunicaci%C3%B3n+i
nterna&hl=es&as_sdt=0%2c5.](http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:PNQwcfIS0ZUJ:scholar.google.com/+conflictos+empresariales+comunicaci%C3%B3n+i
nterna&hl=es&as_sdt=0%2c5)

Black, S. (2000) *ABC de las Relaciones Públicas*, España.

Castillo, A. (2010) *Introducción a las Relaciones Públicas*, España.

Recuperado de

<http://webpersonal.uma.es/DE/ACASTILLOE/librorelacionespublicas.pdf>

Carrillo, M, V. & Ruao, T. (2005) *La gestión estratégica de la imagen institucional de las universidades: la IVC en la universidad do minho portugal y la universidad de la extremadura España & Argentina.*

Recuperado de [http://www.fisec-
estrategias.com.ar/1/fec_01_com_carrillo.pdf](http://www.fisec-estrategias.com.ar/1/fec_01_com_carrillo.pdf)

Castillo Clavero, A. M., Abad guerrero, I. M., Aguirre de Mena, J. M., García Mestanza, J., Asis Moreno, F., & Rastrollo Horrillo, M. A. (2011) *Introducción a la economía y administración de empresas*. (Ed. Pirámide). Madrid.

Dehesa, G. (2000) *Comprender la globalización*, Madrid. Recuperado, de http://www.mtin.es/es/publica/pub_electronicas/destacadas/revista/numeros/31/RComprender.pdf

Esparcía, A, C. (2010) *Introducción a las Relaciones Públicas*, España. Recuperado de http://www.periodistasfape.es/fape/gestion/repositorios/noticia/documentos/librorelacionespublicas_antonio_castillo.pdf

Franco, A. & Lombaerde, P. (2000) *Las empresas multinacionales latinoamericanas: el caso de la inversión*, Colombia. Recuperado de http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=mMKKHJ4L234C&oi=fnd&pg=PA3&dq=historia+de+las+empresas+multinacionales&ots=1JF4Z5ag5z&sig=GTt_CByzbtBkMy2fN12gtmYMXE#v=onepage&q=historia%20de%20las%20empresas%20multinacionales&f=false

Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMAS), ideas de libertad (CEDICE), (2005). *Conceptos básicos e indicadores de Responsabilidad Social Empresarial, manual de apoyo para periodistas*, (1ª Ed.). Venezuela.

Garavito, C. (2007), *Responsabilidad Social Empresarial y mercado de trabajo*. Recuperado de <http://departamento.pucp.edu.pe/economia/images/documentos/DDD258.pdf>

Gruning, J, E. & Hunt, T. edición adaptada por Xifra, J. (2003) *Dirección de Relaciones Públicas*. Recuperado de <http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=scRB8FGWEvgC&oi=fnd&pg=PA23&dq=abc+relaciones+publicas+sam+black&ots=sYO0WFr22w&sig=NphDuud4P0bJcKsYtSyGNhTNFD0#v=onepage&q=abc%20relaciones%20publicas%20sam%20black&f=false>

Instituto Ethos, (2004). *Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado de [http://www.ethos.org.br/ Uniethos/documents/indicadores_2004_espanhol.pdf](http://www.ethos.org.br/Uniethos/documents/indicadores_2004_espanhol.pdf)

Ivancevich, J., Konopaske, R. & Mattesson, M. (2006). *Comportamiento organizacional*. (7ª Ed.), México, D.F.

Lattimore, D., Baskin, O., Heiman, S. T. & Toth, E, L. (2008). *Relaciones Públicas profesión y práctica*, (2ª Ed.). México, D.F.

Martínez, C., & Alvarado, S. (2003). *Las Relaciones Públicas como factor de enlace entre las organizaciones internacionales de apoyo a la sociedad salvadoreña y los medios de comunicación social*. (cap. 1). Tesis de licenciatura en relaciones públicas y comunicaciones, de la Universidad Tecnológica de El Salvador, San Salvador. Recuperado de <http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/auprides/17157/capitulo%201.pdf>

Orduña, O, I, R. (2008). *Relaciones Públicas, la eficacia de la influencia*, (2ª Ed.). Recuperado de

<http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=j8nzu2pGL4C&oi=fnd&pg=PA15&dq=isaac+rojas+ordu%C3%B1a+2005&ots=DpGL2xrUrv&sig=reiyJdwh18qvqjwG55OJI0AmMH8#v=onepage&q=isaac%20rojas%20ordu%C3%B1a%202005&f=false>

Wilcox, D. L., Cameron, G. T. & Xifra, J. (2006). *Relaciones Públicas estrategias y tácticas*. (8ª Ed.), Barcelona.

ANEXOS.

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE COMUNICACIONES

GUÍA DE ENTREVISTA

Objetivo: Identificar el uso que las empresas salvadoreñas dan a las relaciones públicas como herramienta de gestión para evitar o disminuir los conflictos empresariales internos.

I- DATOS GENERALES

Empresa:

Nombre:

Cargo:

Profesión:

II- INFORMACION

1. ¿Qué departamento o unidad es el que se encarga de manejar las relaciones con los empleados?
2. ¿Por qué se le ha dado esa responsabilidad a ese departamento o unidad?
3. ¿Si un empleado desea reunirse con algún directivo o gerencia de la empresa?
¿Cuál es el mecanismo para hacerlo?

4. ¿Los empleados en general son informados permanentemente de los cambios o actividades que se producen en la empresa?
5. ¿Por qué medios son informados?
6. ¿Se realizan periódicamente actividades recreativas o de integración para los empleados?
7. ¿Qué tipo de actividades?
8. ¿Los empleados reciben incentivos o beneficios adicionales?
9. ¿Qué tipo de beneficios o incentivos?
10. ¿Cuenta los empleados con programas que beneficien a sus familias?
11. ¿Qué tipo de programas?
12. ¿Cuáles son los conflictos más comunes en su empresa?
13. ¿Cómo son manejados estos conflictos?
14. ¿Tienen mecanismo para medir la satisfacción de sus empleados con su situación laboral?
15. ¿Cuáles mecanismos?
16. ¿Realiza evaluaciones periódicas entre empleados?
17. ¿Qué tipo de evaluaciones?
18. ¿Para que utiliza estas evaluaciones?

MATRIZ DE RESULTADOS EMPRESAS SALVADOREÑAS

Empresas de Servicio	Empresas de Comercio	Empresas de Industria
¿Qué departamento o unidad es el que se encarga de manejar las relaciones con los empleados? ▪ Recursos Humanos y Comunicación Corporativa (Relaciones Públicas). ▪ Departamento de Operaciones y Departamento de Recursos	¿Qué departamento o unidad es el que se encarga de manejar las relaciones con los empleados? ▪ El departamento de Recursos Humanos. ▪ El departamento de recursos humanos.	¿Qué departamento o unidad es el que se encarga de manejar las relaciones con los empleados? ▪ Departamento de Personal. ▪ Departamento de Personal.

Humanos.	El departamento de recursos humanos.	
El departamento de Recursos Humanos.		
¿Por qué se le ha dado esa responsabilidad a ese departamento o unidad? - La comunicación ha dependido de Recursos Humanos los de comunicación corporativa da las directrices de cómo se sigue. - Recursos Humanos es el encargado de reclutamiento y operaciones del monitoreo de cada elemento.	¿Por qué se le ha dado esa responsabilidad a ese departamento o unidad? - Somos el que tiene el trato directo con los empleados desde su selección hasta su contratación. - Son los que contratan, evalúan y pagan. - Porque son los que tiene el	¿Por qué se le ha dado esa responsabilidad a ese departamento o unidad? - Asignado en Organigrama Administrativo. - Porque es el departamento intermediario entre patronos y obreros.

▪ Contratamos y Organizamos los encargos y/o eventos.	primer contacto con le empleados desde su evaluación, capacitación, contratación, organización y finiquito de contratos.	
¿Si un empleado desea reunirse con algún directivo o gerencia de la empresa? ¿Cuál es el mecanismo para hacerlo? ▪ Solamente tiene que estar disponible. ▪ Lo puede hacer a través de un	¿Si un empleado desea reunirse con algún directivo o gerencia de la empresa? ¿Cuál es el mecanismo para hacerlo? ▪ Si lo puede hacer. Pide una cita con la asistente, no es necesario notificar el jefe inmediato.	¿Si un empleado desea reunirse con algún directivo o gerencia de la empresa? ¿Cuál es el mecanismo para hacerlo? ▪ Solicitar cita. ▪ Se solicita entrevista con alguno de los encargados

protocolo, Del elemento al supervisor de área, y del supervisor de área al oficial y del oficial al dueño. ▪ Llega a su oficina.	▪ Si puede hacerlo abiertamente con su supervisor y si es necesario el hace una reunión con el gerente general. ▪ Lo puede hacer con el jefe inmediato abiertamente y con el presidente de la empresa tiene que hacer una cita pero por formalidad porque normalmente no está en la empresa.	del departamento de personal, que tenga relación con lo que se requiere.
¿Los empleados en general son informados permanentemente de los cambios o actividades que se producen en la empresa? ▪ La información es periódica y	¿Los empleados en general son informados permanentemente de los cambios o actividades que se producen en la empresa? ▪ Sí.	¿Los empleados en general son informados permanentemente de los cambios o actividades que se producen en la empresa? ▪ Sí.

actualizada ▪ Sí. ▪ Sí.	▪ Sí. ▪ Sí.	▪ Sí.
¿Por qué medios son informados? ▪ Mail, reuniones informativas, carteleras, periódico mensual electrónico, correo interno. ▪ Radio Control, se informa desde reuniones, cambios, turnos, cambios de turno, etc. ▪ Cartelera informativa, memorándum o reuniones.	¿Por qué medios son informados? ▪ Se mantienen reuniones mensuales con todo el personal y mail personales. ▪ Reuniones mensuales, memos o por teléfono. ▪ Reuniones semanales, mail interno y externo, teléfono conferencias.	¿Por qué medios son informados? ▪ Comunicados internos como mails, carteleras, memorándum, reuniones informativas. ▪ A través de boletines informativos o reuniones semanales.
¿Se realizan periódicamente actividades recreativas o de integración para los empleados?	¿Se realizan periódicamente actividades recreativas o de integración para los empleados?	¿Se realizan periódicamente actividades recreativas o de integración para los empleados?

▪ Las ares se dividen en 7 direcciones y cada división organiza sus eventos pero los eventos grades si se organizan desde el departamento de comunicación corporativa. ▪ Es difícil, es raro. ▪ No es seguido.	▪ Sí. ▪ No en general. ▪ Sí.	▪ Sí. ▪ Sí.
¿Qué tipo de actividades? ▪ Normalmente se refieren a aniversario, fiestas infantiles, torneos deportivos y navidad. ▪ Más que todo navideñas ▪ Solo cumpleaños y navidad.	¿Qué tipo de actividades? ▪ Convivios vacacionales dos veces al año, fiesta del empleado una vez al año, celebración de cumpleaños esto es mensual y fiesta navideña.	¿Qué tipo de actividades? ▪ Eventos deportivos. ▪ En fiestas familiares, inclusive con reuniones efectuadas por el Sindicato.

	▪ En salas se organizan con el jefe de sala. ▪ Cumpleaños mensuales, convivios y fiestas navideñas también depende del área.	
¿Los empleados reciben incentivos o beneficios adicionales? ▪ Sí. ▪ Sí. ▪ No.	¿Los empleados reciben incentivos o beneficios adicionales? ▪ Sí. ▪ Sí. ▪ No.	¿Los empleados reciben incentivos o beneficios adicionales? ▪ Sí. ▪ Sí.
¿Qué tipo de beneficios o incentivos? ▪ Bono cada 6 meses según desempeño, celular gratis,	¿Qué tipo de beneficios o incentivos? ▪ Seguro de vida, Prestación alimenticia, bonificación por	¿Qué tipo de beneficios o incentivos? ▪ Bonificaciones, Ahorros

flexibilidad de horarios. ▪ Dinero bonos. ▪ Prestamos según la ley o el contrato.	cumplimiento de meta y hay otro que se da a mitad del año que es una política de la empresa. ▪ Transporte nocturno, bonos por ventas, vales de supermercado.	secretarial y navideño. ▪ Seguro de vida Medico interno ▪ Ayuda alimentaria, ayuda de transporte, ayudas adicionales en cuanto a vacaciones y aguinaldos.
¿Cuenta los empleados con programas que beneficien a sus familias? ▪ Sí. ▪ Sí. ▪ Sí.	¿Cuenta los empleados con programas que beneficien a sus familias? ▪ Sí. ▪ Sí. ▪ No.	¿Cuenta los empleados con programas que beneficien a sus familias? ▪ Sí. ▪ Sí.
¿Qué tipo de programas?	¿Qué tipo de programas?	¿Qué tipo de programas?

▪ Seguros médicos, actividad para niños, disponibilidad de horarios para atender a sus familias. ▪ Permisos personales, Anticipos de sueldo y bonos. ▪ Cobertura del ISSS, descuentos por servicios.	▪ Seguros familiares, facilidad de créditos. ▪ Consultas gratis en cada sucursal descuentos en bodegas por medicamentos.	▪ Ayuda alimentaria. ▪ Materiales básicos para viviendas.
¿Cuáles son los conflictos más comunes en su empresa? ▪ Depende del departamento, pero más que todos caracteres de las personas. ▪ Acecho de mareros, Carácter difíciles.	¿Cuáles son los conflictos más comunes en su empresa? ▪ Llegadas tardes o muchos permisos. ▪ Faltantes de dinero, entradas tardías. ▪ Falta de compañerismo, roces,	¿Cuáles son los conflictos más comunes en su empresa? ▪ Los incrementos de sueldos o beneficios para empleados. ▪ Incrementos de prestaciones.

▪ Llegadas tardes, faltantes de dinero, mal entendido.	preferencias de las jefaturas.	
¿Cómo son manejados estos conflictos? ▪ El jefe los llama y resuelve el jefe de la división ▪ El primero con informes a la PNC, Chalecos antibalas, monitorios por radio y en el segundo caso platicas y tratamiento con psicología. ▪ Se les hace llamado de atención y luego si recaen se les descuenta y por los faltantes se les descuenta.	¿Cómo son manejados estos conflictos? ▪ El jefe inmediato o el jefe de área hacen descuentos o pagan con tiempo pero es reportado a recursos humanos y luego a contabilidad. ▪ El responsable de caja se le hace el descuento. ▪ El jefe inmediato llama a las partes las sienta en su oficina y dialoga con ellos para llegar a un acuerdo.	¿Cómo son manejados estos conflictos? ▪ Negociación sindical. ▪ A través del Sindicato de Trabajadores.

¿Tienen mecanismo para medir la satisfacción de sus empleados con su situación laboral? ▪ Encuesta anual que nos indica el nivel de satisfacción y lo lleva recursos humanos. ▪ Sí. ▪ Sí.	¿Tienen mecanismo para medir la satisfacción de sus empleados con su situación laboral? ▪ Sí. ▪ Sí. ▪ Sí.	¿Tienen mecanismo para medir la satisfacción de sus empleados con su situación laboral? ▪ Sí. ▪ Sí.
¿Cuáles mecanismos? ▪ Encuestas nacionales y en dos años ha salido como las mejores empresas para trabajar. ▪ Diálogos con supervisores	¿Cuáles mecanismos? ▪ Medición del clima situacional pro encuestas dos veces al año. ▪ El supervisor de área hace entrevistas al azar entre los	¿Cuáles mecanismos? ▪ La comparación estadística de sueldos, salarios y beneficios; entre otras empresas industriales

(entrevistas). Entrevista directa.	empleados y las salas entrevista directa. Dos veces por mes hay una entrevista para ver lo que los empleados piensan y en que se puede mejorar.	similares. Los logros adquiridos por el Sindicato, son comunicados inmediatamente a todos los empleados.
¿Realiza evaluaciones periódicas entre empleados? - Sí, cada seis meses y depende como salgan se les da una bono. - Sí. - Sí.	¿Realiza evaluaciones periódicas entre empleados? - Sí. - Sí. - Sí.	¿Realiza evaluaciones periódicas entre empleados? - Sí. - Cada tres meses.
¿Qué tipo de evaluaciones?	¿Qué tipo de evaluaciones?	¿Qué tipo de evaluaciones?

▪ Encuesta ▪ Micas y Psicológicas. ▪ Evaluación médica.	▪ Comunicación interna cada 6 meses entre jefes de área. ▪ El cliente oculto. ▪ Semanal se entrega un reporte de producción	▪ Todas son de carácter personal. ▪ Horas de ingreso colaboración en el área de trabajo, presentación personal forma de atención al personal.
¿Para que utiliza estas evaluaciones? ▪ No está al tanto para que los utilice. ▪ Por enfermedades que a veces los elementos no notifican por miedo a no ser contratados más que todo por condiciones físicas,	¿Para que utiliza estas evaluaciones? ▪ Medir factores que afecten la buena comunicación y mejorarlos. ▪ Para mejorar la atención al cliente, si esta sale mal se le hace le descuento del 15% y al	¿Para que utiliza estas evaluaciones? ▪ Incremento de sueldos, promociones e incluso bonificaciones. ▪ Incrementos salariales y promociones personales.

y el psicológico por secuelas que algún elemento pueda presentar por traumas como la guerra o un ataque. ▪ Porque están en frecuente contacto con los alimentos.	jefe de sala el 10%. ▪ Para un aumento anual.	
---	--	--