



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**



**Comunicación estratégica  
para emprendimientos sociales  
en Centroamérica**

**PATRICIA JEANNETTE ORANTES  
ALARCÓN**

**GUATEMALA FEBRERO 2017**

# **Universidad de San Carlos de Guatemala**

## **Autoridades Centrales**

Rector  
Secretario General

**Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo**  
**Dr. Carlos Enrique Camey Rodas**

## **Escuela de Ciencias de la Comunicación**

### **Consejo Directivo**

**M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García**  
Director

**Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo**  
**Lic. Mario Enrique Campos Trijilio**  
Representantes docentes

**Pub. Anaite Machuca**  
**Per. Mario Barrientos**  
Representantes estudiantiles

**Lic. Jhonny Michael González Batres**  
Representante de egresados

**M.Sc. Claudia Xiomara Molina Avalos**  
Secretaria

### **Consejo Académico de Postgrado**

**M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García**  
Director

**Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo**  
Secretario

### **Tribunal examinador**

**Dr. Gustavo Bracamonte Cerón.**

**Dr. Carlos Humberto Interiano.**

**Dra. Elba Marina Monzón Dávila.**

**Para efectos legales, únicamente el autor es el responsable del contenido de este trabajo**

# ÍNDICE

Resumen	01
Introducción	02
<b>1. MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>07</b>
1.1 Justificación	07
1.2 Planteamiento del problema	09
1.3 Formulación del problema	09
1.4 Alcances y límites	10
1.5 Objetivos	10
1.5.1 Objetivo general	10
1.5.2 Objetivos específicos	11
1.6 Preguntas generadoras	11
1.7 Tipo de investigación	13
1.8 Métodos y técnicas	13
1.9 Hipótesis	15
1.10 Variables	15
1.10.1 Variable dependiente	15
1.10.2 Variables independientes	15
1.10.3 Operalización de las variables	16
1.11 Población del estudio	16
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>18</b>
<b>CAPÍTULO 1 LA COMUNICACIÓN</b>	<b>18</b>
2.1 Definición	19
2.2 El fenómeno comunicativo	24
2.3 La teoría de la comunicación, según Laswell	42
2.4 La teoría de la comunicación, según Berlo	47
2.5 La teoría de la acción comunicativa	52
2.6 Clasificación de los debates teóricos en la década de 1920	54
2.7 La organización humana, la comunicación humana	56
2.8 Las organizaciones son personas	60
2.9 Factores que influyen en la comunicación de las organizaciones	65
<b>CAPÍTULO 2 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>67</b>
2.10 Comunicación estratégica	68
2.11 Evolución de la comunicación en las organizaciones	80
2.12 El fenómeno de la comunicación estratégica	93
2.13 La estrategia como forma de adecuación y adaptación	104
2.14 La estrategia en el ámbito de las relaciones públicas	120
2.15 La estrategia como engaño o trampa	124
2.16 La estrategia en el ámbito de la comunicación	129
2.17 Premisas generales que orientan a otras decisiones	136
2.18 Configuración de una determinada dinámica de poder	136
2.19 Posibilitar la consecución de los propósitos	137
2.20 Preservación de los intereses vitales	139
2.21 Prácticas y procesos de formalización	139
2.22 Ejercicio de ajustes recíprocos entre medios y fines	142

2.23 Be water, my friend (sé como el agua, amigo mío)	145
2.24 Estrategizar la comunicación	147
2.25 Comunicaciones tácticas y comunicación estratégica	148
2.26 Pensamiento estratégico y pensamiento táctico	153
2.27 Cognición estratégica	155
2.28 Enfoque sistémico	158
2.29 Estrategias de crecimiento	159
2.30 Estrategias de operaciones	164
2.31 Innovación	168
2.32 Enfoque, nicho o segmentación	169
2.33 Alianzas estratégicas	171
2.34 Renovación estratégica	173
2.35 Cinco fuerzas de la estrategia corporativa	175
2.36 Estrategia de la empresa corporativa	176
CAPÍTULO 3	179
LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	179
2.37 Entendimiento de la comunicación en la empresa	179
2.38 Evolución de la comunicación	185
2.39 Cultura y comunicación	196
2.40 Funciones de la cultura organizacional	207
2.41 Ideología corporativa	219
2.42 Tipos de intervención cultural: ECA y NPC	224
CAPÍTULO 4	229
HISTORIA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS	229
2.43 Las relaciones públicas en la Antigüedad	230
2.44 Las relaciones públicas en la Edad Media	233
2.45 Los inicios de las relaciones públicas modernas: Estados Unidos	235
2.46 Las relaciones públicas en el siglo XIX	236
2.47 Phineas T. Barnum	245
2.48 Henry Ford	246
2.49 Theodore Roosevelt	248
2.50 Ivy Lee: el primer consultor en relaciones públicas	249
2.51 George Creel	253
2.52 Edward B. Bernays: el padre de las relaciones públicas modernas	255
2.53 Arthur Page	259
2.54 Archibald MacLeish y la Office of Facts and Figures	261
2.55 Otros pioneros	266
2.56 La segunda mitad del siglo XX	269
2.57 Relaciones públicas en Europa	272
2.58 Relaciones públicas en Latinoamérica	273
2.59 Relaciones públicas en Chile, Paraguay y Uruguay	280
2.60 Relaciones públicas en Centroamérica	289
2.61 Manifestaciones iniciales	291
2.62 Desarrollo asociado con la paz y la democracia	296
2.63 Guatemala	298
2.64 Costa Rica	302
2.65 Honduras	305

2.66 El Salvador	305
CAPÍTULO 5	316
HACIA UNA CLARIFICACIÓN CONCEPTUAL DE LAS RELACIONES PÚBLICAS	316
2.67 Consideraciones	317
2.68 Algunas definiciones sobre relaciones públicas	320
2.69 Finalidad de las relaciones públicas	336
2.70 Planeación de las relaciones públicas	344
CAPÍTULO 6	347
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	347
2.71 Fundamentos de la planeación estratégica	347
2.72 Proceso de la planeación estratégica	357
2.73 Desarrollo de la planeación estratégica	359
2.74 Desafío de la implementación de la estrategia	375
2.75 Escuelas de planeación estratégica	377
2.76 Papel de las escuelas de pensamiento de Mintzberg	407
2.77 Determinantes del éxito de la planeación estratégica	409
2.78 Modelo general del proceso estratégico	411
2.79 Taxonomía aplicada a la planeación estratégica	423
2.80 La actitud estratégica	424
2.81 Preguntas básicas de la intención estratégica	429
2.82 Formulación de la misión de la organización	430
2.83 ¿Por qué es importante la declaración de la misión?	432
2.84 Definición preliminar del negocio	433
2.85 Visión organizacional	435
2.86 Alineación de la visión de los negocios	436
2.87 Elaboración de la visión de negocios	437
2.88 Filosofía corporativa de la organización	438
2.89 Principios y valores organizacionales	439
2.90 Grupos de interés ( <i>stakeholders</i> )	440
2.91 Objetivos organizacionales	447
2.92 El proceso de la definición de los objetivos	449
2.93 Naturaleza de los objetivos	452
2.94 Interacciones verticales de los objetivos	452
2.95 Interacciones horizontales de los objetivos	453
2.96 Administración por objetivos	454
2.97 Definición de los objetivos	455
2.98 Diseño de estrategias	457
2.99 Criterios para la formulación de estrategias	459
2.100 Ejecución de la estrategia	461
2.101 El desafío del cambio organizacional	461
2.102 Ejecución de la estrategia	462
2.103 Dificultades en la ejecución de la estrategia	463
2.104 Administración del desempeño organizacional	467
2.105 Evaluación de la estrategia	468
2.106 Evaluación de la estrategia organizacional	470
2.107 Control estratégico	476

2.108 El proceso de control	477
2.109 Las agencias de relaciones públicas	478
CAPÍTULO 7	481
TEORÍAS DE RELACIONES PÚBLICAS	481
2.110 La comunicación y los sistemas sociales	488
2.111 La elaboración de modelos	490
2.112 Deontología de las relaciones públicas	490
2.113 Paradigmas de importancia clásica y deontología	498
2.114 Teoría crítica de las relaciones públicas	501
2.115 Teoría de las relaciones públicas	505
2.116 Los aportes de Scott M. Cutlip y Allen H. Center	507
2.117 La doctrina europea y la escuela de París	508
2.118 Modelos de las relaciones públicas, Grunig	509
2.119 Las interacciones como núcleo de la teoría	514
2.120 La teoría de los conflictos	514
2.121 La teoría de los juegos	516
2.122 Las relaciones públicas como juego	517
2.123 La teoría de la negociación	518
CAPÍTULO 8	520
EMPRENDIMIENTOS SOCIALES, ORÍGENES Y POLÍTICA	520
2.124 El espíritu emprendedor	527
2.125 Perspectivas del emprendimiento	536
2.126 Propuesta de perspectiva	538
2.127 Emprendimiento social	542
2.128 Desarrollo sustentable	545
2.129 Los tres cimientos de los negocios exitosos	546
2.130 El emprendimiento en Guatemala	551
2.131 Marco de referencia de emprendimiento en Guatemala	554
2.132 Cadena de valor del emprendimiento	556
2.133 Antecedentes del emprendimiento en Guatemala	559
2.134 Datos de país	561
2.135 ¿Cómo es el emprendimiento en Guatemala?	562
2.136 Guatemala: Global Entrepreneurship Monitor (GEM)	564
2.137 Guatemala: Reporte Global de Competitividad	565
2.138 Guatemala: Doing Business	565
2.139 Guatemala: GEDI	566
2.140 Institucionalidad nacional	568
2.141 Diagnóstico del Ecosistema Nacional de Emprendimiento	571
2.142 Resultados del mapeo institucional	571
2.143 Análisis	572
2.144 Tipología de emprendedores	573
2.145 Modelos mentales del ecosistema nacional	575
2.146 Las relaciones públicas en el entorno de la comunidad	579
<b>3. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>582</b>
3.1 Estudio del entorno	582
3.2 Objetivos	585



3.2.1 Objetivo General	585
3.2.2 Objetivo Específico	586
3.3 Público objetivo	586
3.4 Mensaje	587
3.4.1 UPE Places	588
3.4.2 Agora Partnerships	589
3.4.3 Ecofiltro	595
3.4.4 Coco Canela	601
3.4.5 Ecofiltro Honduras	605
3.4.6 Recicla Panamá	606
3.5 Estrategia de comunicación para las empresas estudiadas	609
3.6 Acciones de comunicación	610
4.1 CONCLUSIONES	620
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	625
ANEXOS	638

## ÍNDICE DE IMÁGENES

### Esquemas

Esquema 1: La comunicación	18
Esquema 2: La comunicación, según Massoni	24
Esquema 3: El proceso de comunicación	26
Esquema 4: Proceso de comunicación, según Aristóteles	28
Esquema 5: Influencia de la comunicación, según Mintzberg	32
Esquema 6: Comunicación, según Saussure	33
Esquema 7: Comunicación, según Palapa	35
Esquema 8: Comunicación, según Fernández	36
Esquema 9: Comunicación, según Shannon y Weaver	40
Esquema 10: Comunicación, según Laswell-Shannon-Weaver	41
Esquema 11: Diagrama de Laswell	43
Esquema 12: Proceso de comunicación hacia las masas	44
Esquema 13: Estudio de la comunicación humana	58
Esquema 14: Niveles de la comunicación, según Scheinsohn	59
Esquema 15: Modelo de comunicación estratégica	63
Esquema 16: Camino de la estrategia	69
Esquema 17: Niveles de acción	71
Esquema 18: Definiciones de estrategia organizativa	73
Esquema 19: Habilidades de los comunicadores	77
Esquema 20: Comunicaciones de marketing	79
Esquema 21: Comunicación organizacional	79
Esquema 22: Comunicación estratégica	84
Esquema 23: El comunicador	87
Esquema 24: Grupos de interés	88
Esquema 25: Pensadores sobre la estrategia	100

Esquema 26: Corrientes del pensamiento estratégico	101
Esquema 27: Megapatrones	112
Esquema 28: Cadenas de valor	113
Esquema 29: Los clientes	114
Esquema 30: Los canales	115
Esquema 31: Los productos	115
Esquema 32: El conocimiento	116
Esquema 33: La organización	117
Esquema 34: La estrategia como herramienta	121
Esquema 35: Métodos de planeación	122
Esquema 36: Comunicación estratégica	124
Esquema 37: Planes estratégicos	127
Esquema 38: Corrientes	128
Esquema 39: El lenguaje	134
Esquema 40: Estrategia, según Aristóteles	145
Esquema 41: Estrategia militar de Clausewitz	150
Esquema 42: Estrategias de Philip Kotler	151
Esquema 43: Componentes de la estrategia	154
Esquema 44: Interdisciplina	158
Esquema 45: Actividades de las empresas	162
Esquema 46: Ventajas de la tercerización	166
Esquema 47: Ventajas del seguimiento	167
Esquema 48: Ventajas de la complementación o sinergia	168
Esquema 49: Los competidores	176
Esquema 50: Estrategias de comunicación	181
Esquema 51: Sistema socioeconómico de la empresa	183
Esquema 52: Procesos comunicacionales	187
Esquema 53: Estrategia de Mashumi	190
Esquema 54: Estrategia de Sun Tzu	191
Esquema 55: El público	195
Esquema 56: Actuaciones de los públicos	196
Esquema 57: Niveles de la cultura	197
Esquema 58: Planeación estratégica	206
Esquema 59: Comportamiento organizacional	207
Esquema 60: Definiciones de imagen	214
Esquema 61: Tipos de imagen	215
Esquema 62: Utilización de la imagen	216
Esquema 63: Etimología de imagen	217
Esquema 64: Percepción de la imagen	218
Esquema 65: Etapas de una organización	220
Esquema 66: Arquetipos culturales	222
Esquema 67: Tipos de cultura y su asociación	224
Esquema 68: ECA y NPC	225
Esquema 69: Estrategias en las relaciones públicas	329
Esquema 70: Prácticas para la excelencia	367
Esquema 71: Planteamientos de la escuela de diseño	381
Esquema 72: Modelo de formulación de estrategias	382

Esquema 73: Fases de la planificación estratégica	384
Esquema 74: Diferencia entre las escuelas	385
Esquema 75: Planes tácticos	412
Esquema 76: Modelo del proceso de Glueck	413
Esquema 77: Entorno de la empresa	417
Esquema 78: Modelo del proceso (Chiavenato)	420
Esquema 79: Dimensiones de los negocios	434
Esquema 80: Etapas del proceso de creación	447
Esquema 81: Funciones de los objetivos organizacionales	449
Esquema 82: Características de la aplicación de los objetivos	455
Esquema 83: Planeación estratégica de alto desempeño	462
Esquema 84: Flujo de la estrategia	470
Esquema 85: Consistencia externa de la estrategia	471
Esquema 86: Oportunidades y riesgos de la estrategia	472
Esquema 87: Horizonte de tiempo de la estrategia	473
Esquema 88: Aplicación de la planeación estratégica	474
Esquema 89: Aspectos que detienen la planificación	475
Esquema 90: Fases del proceso de control	478
Esquema 91: Ciclo de la opinión pública	484
Esquema 92: Sistemas de relaciones públicas de Long y Hazleton	497
Esquema 93: El emprendedor	526
Esquema 94: Comportamientos del emprendedor	535
Esquema 95: Emprendimiento por necesidad	555
Esquema 96: Emprendimiento por oportunidad	555
Esquema 97: Red Agora	594

## **Gráficas**

Gráfica 1: La comunicación, según León	25
Gráfica 2: Clasificación de la cultura dentro de la empresa	204
Gráfica 3: Estrategia de comunicación	446
Gráfica 4: Enfoques de la estrategia	469

## **Cuadros**

Cuadro 1: Manifiesto de Massoni	88
Cuadro 2: Tipos de estrategia	96
Cuadro 3: Modelo de la organización sectorial	104
Cuadro 4: Conceptos básicos	108
Cuadro 5: Clases de pensamiento	153
Cuadro 6: Características de la competitividad	174
Cuadro 7: Temas culturales	203
Cuadro 8: Funciones de la cultura	208
Cuadro 9: Categorías de elementos simbólicos	211

Cuadro 10: Tipos básicos de intervención	225
Cuadro 11: Aspectos de la planificación	351
Cuadro 12: Innovación tecnológica	369
Cuadro 13: Falacias de la planificación estratégica	387
Cuadro 14: Escuelas estratégicas	397
Cuadro 15: Premisas de las escuelas	401
Cuadro 16: Etapas de la administración estratégica	426
Cuadro 17: Satisfacción de los grupos	442
Cuadro 18: Canales de comunicación	445
Cuadro 19: Requisitos	451
Cuadro 20: Tipos de enfoque	456
Cuadro 21: Valores organizacionales	457
Cuadro 22: Premisas para la excelencia	458
Cuadro 23: Aspectos para la ejecución de la estrategia	463
Cuadro 24: Barreras	466
Cuadro 25: Desempeño	467
Cuadro 26: Las relaciones públicas	486
Cuadro 27: Paradigmas	504
Cuadro 28: Modelos de Gruning	512
Cuadro 29: Emprendimiento	523
Cuadro 30: Dimensiones del emprendimiento	525
Cuadro 31: Características de un emprendedor	530
Cuadro 32: Dimensiones de una orientación emprendedora	534
Cuadro 33: Proceso empresarial	536
Cuadro 34: Perspectivas sobre el emprendimiento	538
Cuadro 35: Cadena del emprendimiento	556
Cuadro 36: Tipos de emprendedor	558

## RESUMEN

Esta investigación está basada en los emprendimientos sociales, para determinar si aplican o no, una estrategia de comunicación de relaciones públicas para su difusión. Los temas en los que se profundiza son la comunicación como tal, la comunicación estratégica, la comunicación organizacional, las relaciones públicas, clarificación de las ideas sobre las relaciones públicas, teorías de las relaciones públicas y los emprendimientos sociales, orígenes y políticas. Además se desarrolla una propuesta de estrategia de comunicación para los emprendimientos sociales de Centroamérica que conforman este estudio.

Dentro de los objetivos de esta investigación está el analizar qué herramientas, canales y estrategias comunicacionales utilizan los emprendimientos sociales que se tratan en este estudio, además de conocer qué, cuáles y cómo las emplean.

Además, se busca exponer la importancia de emplear la comunicación estratégica como una guía para la difusión de la labor de los emprendimientos sociales, empleando para ello a las relaciones públicas a través de la implementación de acciones planificadas, dirigidas y sostenidas en el tiempo para permear en la opinión pública en busca de la creación de una imagen y reputación positiva del impacto que generan los emprendimientos sociales.

El uso de la comunicación estratégica como una herramienta que no solo responde al entorno sino que también propone la transformación del mismo. Por ello, se hace necesario estudiar la organización como un todo y al considerarla así se explica entonces su carácter funcional.

Por lo tanto, la comunicación estratégica debe ser un componente trascendental a la hora de alcanzar el éxito en los negocios y crear valor en las organizaciones. La meta es aprovechar los recursos comunicativos, internos y externos de la entidad, para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos.

Con la información que se expone a lo largo de este trabajo de investigación también se pretende que los emprendedores contemplen la implementación de una estrategia de relaciones públicas para poder avanzar de manera efectiva y llegar a todos sus públicos objetivos, empleando mensajes clave dirigidos.

Palabras claves: comunicación estratégica, relaciones públicas, comunicación, medios, emprendimientos, empresas sociales, sociedad.

## INTRODUCCIÓN

Las necesidades humanas son variadas y diversas. Cada grupo social es diferente y, por lo mismo, requiere de especificaciones propias para su desarrollo y buen desempeño. Los emprendimientos sociales cumplen con esta función: ayudar a las comunidades que necesitan de un aliciente para poder subsistir y tener una vida próspera y útil. De esta forma, sirven como vehículo para que poblaciones enteras se ayuden a sí mismas y esta forma de accionar se replique en otras comunidades.

Esta tesis se compone de diferentes apartados. El primero es el marco conceptual, donde se especifican la justificación, los antecedentes y todo lo relacionado con la formulación del problema y los alcances y límites. Además, se expone tanto los objetivos de esta investigación, el método como las variables.

En el segundo capítulo corresponde al marco teórico, donde se desarrollan los conceptos pertinentes sobre la comunicación, la comunicación estratégica, la comunicación organizacional, la historia de las relaciones públicas, la planificación estratégica, los emprendimientos sociales, orígenes y política. A continuación se detalla cada una de las temáticas expuestas.

- La comunicación, la que puede definirse como el proceso mediante el cual las personas tratan de compartir significados de transmisión de mensajes simbólicos. Además es el fluido vital de una organización. También se expone el proceso de comunicación, los factores que influye en la comunicación en las organizaciones y las teorías de autores como Weaver, Laswell, Berlo, Shannon y Weaver.
- Comunicación estratégica, la que se emplea para asistir los procesos de significación e interactividad que produce cualquier organización y es vista como una tarea multidisciplinaria.

Además, en este apartado se explica los niveles de acción, definiciones de estrategia organizativa, comunicación organizacional, la evolución de la comunicación en las organizaciones, el fenómeno de la comunicación estratégica y tipos de estrategias según diferentes autores como Scheinsohn, Sun Tzu y Schelling. También se hace un recorrido por las corrientes del pensamiento estratégico y la aplicación de la estrategia.

- Comunicación organizacional, entendiéndose a este como un factor crítico en su funcionamiento, donde las entidades son esencialmente un sistema de comunicación y donde la imagen de una empresa es considerado un activo de suma importancia, por lo tanto, las relaciones públicas deberían estar ubicadas en una posición de asesoramiento jerárquico en el organigrama empresarial.

Asimismo, se aborda la evolución de la comunicación en las organizaciones, los procesos comunicacionales, la cultura y comunicación, la planeación estratégica y la imagen.

- Historia de las Relaciones Públicas, en esta parte de la tesis, se hace una reseña de la evolución de esta disciplina partiendo desde la Antigüedad, la Edad Media, los inicios de las relaciones públicas modernas en Estados Unidos, las relaciones públicas en el Siglo XIX, donde destaca el aporte de Edward Bernays (inventor de la teoría de la propaganda y las relaciones públicas) y de Ivy Lee (el primer consultor en relaciones públicas), las relaciones públicas en Latinoamérica y por último las RRPP en Centroamérica.
- Hacia una clarificación conceptual de las relaciones públicas, en este tema se explica cada una de las definiciones de este término tanto a nivel general como por los teóricos más representativos. Además, se exponen las funciones de las relaciones públicas desde el punto de vista de autores como



de acuerdos internacionales, Federaciones como la FIARP – Federación Interamericana de Relaciones Públicas – y Confederaciones como la CIRP – Confederación Iberoamérica de Relaciones Públicas -.

- Planificación estratégica, la que se puede definir como una función de carácter planificada y de comunicación recíproca entre una institución privada o pública y los grupos a quien está ligada directa o indirectamente.

A la vez que se desarrollan los fundamentos, proceso, desarrollo y desafíos de la planeación estratégica. Así como los aspectos de planificación y las escuelas de planeación estratégica, con sus respectivos planteamientos, premisas y representantes.

Por último se hace un recorrido por los modelos del proceso estratégico, la actitud estratégica y la intención estratégica (misión, visión, filosofía corporativa, valores organizacionales, grupos de interés, objetivos, canales de comunicación y diseño de estrategia).

- Teorías de las Relaciones Públicas, las que vistas como una disciplina científica, consisten en un arte aplicado a las ciencias sociales, económicas y políticas en el que el interés público de la sociedad, donde se realizan las actividades y el privado empresarial para quien trabaja, son de su principal consideración.

En esta parte de la investigación se hace mención de las posturas de los principales estudiosos de esta disciplina, el ciclo de la opinión pública, la comunicación y los sistemas sociales y la deontología de las relaciones públicas planteada desde autores como Bentham, Brito o Deuriux, la FIARP y la CONFIARP.

También se presentan las diferentes teorías que respaldan a las relaciones públicas desarrolladas por teóricos como Habermas, Bernays, Gruning, Cutlip y Center.

- Emprendimientos sociales, el que abarca las actividades emprendedoras e innovadoras de organizaciones sin fines de lucro, personas ligadas a actividades cívicas y empresas o negocios cuyos programas resultan en utilidades tanto sociales como financieras.

En este subtema de la investigación se efectúa un recorrido por la historia del término emprender y su evolución expuesta por autores como Marshall o Knight; así como las dimensiones del emprendimiento y el emprendedor (significado, características y comportamiento). Se aborda la perspectiva del emprendimiento desde el punto de vista comportamental, cognitiva, económica, de procesos o cultural.

Cabe mencionar que se desarrolla ampliamente el emprendimiento social, parte medular de esta investigación, partiendo de su definición, su aplicación en las organizaciones como un desarrollo sustentable y luego se expone la situación del emprendimiento en Guatemala, según la Política Nacional de Emprendimiento del Ministerio de Economía y el Reporte Nacional de Emprendimiento del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), entre otros informes.

Por último se presenta la tipología de emprendedores, los modelos mentales del ecosistema nacional y las relaciones públicas en el entorno de la comunidad.

- En el tercer capítulo se presenta el marco operativo, que se compone de la estrategia de comunicación, que abarca a las empresas estudiadas y que se mencionan a continuación.

- Mientras que en el cuarto capítulo se desarrolla la Estrategia de Comunicación para los emprendimientos sociales de Centroamérica, estudiadas en esta investigación, siendo estas:
  - Ecofiltro, de Guatemala, que con su emprendimiento ha llegado hasta los hogares más recónditos de este país, con un purificador de agua que es efectivo y que ha ayudado a no solo prevenir enfermedades, sino a educar a las personas para entender que deben cuidar su salud y la del ambiente.
  - Agora Partnerships de Nicaragua, apoya a los emprendedores que no tienen acceso a crédito, estrategias o herramientas para empezar y hacer realidad sus sueños de iniciar un *startups* en las localidades de influencia.
  - UPE Places de Costa Rica, emprendimiento social enfocado en la ayuda social de las comunidades que reciben a viajeros y turistas de diferentes partes del mundo, convirtiéndose en un modelo autosostenible para la localidad.
  - Coco Canela, emprendimiento social – económico de El Salvador, que se enfoca en la elaboración artesanal de calzado para dama según los pedidos y necesidades del cliente.
  - En Honduras se expandió el emprendimiento social de Ecofiltro, empleando el mismo modelo de negocios “*social business*”, donde las ventas urbanas contribuyen a la implementación del programa social Agua de por Vida, para llevar agua purificada a los habitantes.
  - Recicla Panamá, es un emprendimiento social – ecológico que promueve la conciencia ambiental entre los pobladores al reciclar la

basura y transformarla en materiales reutilizables, para evitar el daño al ecosistema.

Estas iniciativas han sobrevivido gracias a tácticas publicitarias mínimas; sin embargo, no tienen un plan estratégico de relaciones públicas o de comunicación que los ayude a ser más fuertes a nivel social y que puedan expandir sus horizontes, lo cual se traduce en más ayuda social.

Para la realización del presente estudio se envió un cuestionario a los emprendedores sociales para determinar si han empleado la comunicación estratégica implementada por medio de las relaciones públicas para la difusión de sus proyectos a través de un departamento interno o la contratación de una agencia de comunicación. Esta información fue de utilidad para elaborar la Propuesta de Comunicación Estratégica que se detalla en el último capítulo de esta tesis.

Además en el desarrollo de los capítulos se busca exponer a detalle los objetivos de este estudio: a) identificar los procesos de comunicación estratégica y la gestión de la comunicación organizacional e institucional en los emprendimientos sociales, b) investigar y determinar la importancia que le otorgan las organizaciones a las relaciones públicas como comunicación estratégica, c) enumerar los elementos que justifican la gestión de la comunicación en los emprendimientos sociales, d) describir funciones, estructura, productos y debilidades de las agencias de comunicación, y e) diseñar una estrategia de Relaciones Públicas como herramienta de difusión de los emprendimientos sociales.

Esta investigación se enfoca en estudiar cómo se encuentran actualmente los emprendimientos sociales (detallando cada uno de ellos) y si emplean o no alguna estrategia de comunicación en la consecución de su visión, misión y objetivos. A la vez de determinar si contemplan la comunicación como un instrumento de gestión al servicio de la planeación estratégica. Puesto que a través de una buena estrategia comunicacional se puede conseguir la creación de una imagen atractiva que permita

que los productos o servicios que se ofrecen sean percibidos como un aporte a las comunidades con las que interactúan los emprendimientos sociales.

Los antecedentes para esta investigación abordan la importancia de la comunicación estratégica, son los siguientes:

*Usos y prácticas de comunicación estratégica en organizaciones públicas y políticas* (Preciado, 2011) es un estudio que efectuó la Universidad de Antioquia, Colombia, en la que se presentan los resultados de una investigación orientada a conocer el grado en el que se utiliza la comunicación estratégica en las organizaciones públicas de ese país.

En esta investigación la hipótesis que se planteó se refiere a que en estas organizaciones se conoce el modelo de comunicación estratégica, pero prevalecen las prácticas que benefician maneras de comunicación unidireccional, basadas en la configuración de una imagen pública favorable y que hacen énfasis en las relaciones de los medios periodísticos.

Tras efectuar el trabajo de campo, las autoras del estudio concluyeron que en relación con las prácticas a las que se acude para gestionar la comunicación se encuentra que en las organizaciones que participaron en la investigación, el aspecto que destaca es la fuerte tendencia que existe en apoyarse en prácticas periodísticas. Prueba de ello es el hecho de la denominación Oficina de prensa, y que sea una de las más usadas. No aparecen referencias asociadas con la comunicación organización, lo corporativo o lo estratégico, y en las respuestas sobre las funciones del área priman las actividades de divulgación. De esta forma, la comunicación es el proceso mediante el cual dos o más personas intercambian conocimientos y experiencias, el que se efectúa por medio de símbolos, señales y signos (León, 2014).

De acuerdo con la tesina doctoral *Razón y Palabra* (Herrera, 2011), de comunicación Organizacional, para la Universidad de Málaga, España, en la que la autora investiga sobre la industria de la comunicación estratégica en Chile, determinó:

1. La comunicación estratégica en grandes organizaciones es dirigida normalmente por ingenieros y abogados, quienes están alineados con el negocio. Los periodistas aún no son considerados en este nivel decisional.
2. Las organizaciones están siendo pensadas en forma diferente, es decir, integran la comunicación dentro del campo estratégico y no sólo táctico. Las investigaciones ex-ante y ex-post en comunicación cada día más se posicionan como fuente de información, sumadas a la reputación corporativa, la marca, los medios de comunicación y la responsabilidad social empresarial. Información que sirve como base para la toma de decisiones del negocio.
3. La comunicación estratégica en las organizaciones ha tomado relevancia en la medida en que permite una relación con las audiencias estratégicas, tanto internas como externas, transformándose en un factor clave de éxito para el negocio, en este caso.
4. Finalmente, la demanda a la comunicación en general es: a) hablar hacia fuera y hacia dentro, b) análisis, c) capacidad de gestión, d) el impacto a la credibilidad frente a sus *stakeholders* (líderes de opinión) y e) cobertura y anticipación.

En la investigación titulada *La comunicación estratégica en la Organización del Tratado del Atlántico Norte* (Urrea, 2013) se explica que la comunicación estratégica no debería ser entendida como una mera actividad difusora de mensajes, sino como el fundamento de una estrategia integral que gestione las capacidades comunicativas que permitan adaptar el diseño de la campaña a un escenario complejo y cambiante.

Además expone que la comunicación estratégica es, en definitiva, una colección de ideas, preferencias y métodos que explican una actividad, ya sea diplomática, económica, de desarrollo o militar, y que le dan una finalidad al conectarlas con el efecto deseado o el objetivo final y que mantienen el necesario equilibrio entre propósito y acción.

También afirma que si bien en un estadio inicial la comunicación estratégica era algo esencialmente militar, pronto se observó que su potencial estaba subexplotado. Los niveles políticos más altos de la organización, por lo tanto, son vitales para construir una estrategia de comunicación sólida y creíble, que se extienda a todos los niveles de las estructuras.

## 1. MARCO CONCEPTUAL

### 1.1 Justificación

La necesidad de visibilizar la labor de un emprendimiento social en las localidades donde impacta en pro del beneficio de sus habitantes, los ha llevado a realizar acciones de comunicación aisladas que no tiene un objetivo ni mensaje claro para lograr su posicionamiento.

Por ejemplo, Ecofiltro, en Guatemala, un emprendimiento social que llevaba más de cuatro años de efectuar apariciones esporádicas en periódicos, radio o televisión; sin lograr el efecto deseado. A ello se suma que los integrantes de la organización efectuaban esta labor sin coordinación, enviando cada quién un mensaje diferente, provocando confusión tanto a los periodistas como a la audiencia.

Tanto UPE Place de Costa Rica, Coco Canela de El Salvador y Recicla Panamá han tenido apariciones esporádicas en medios de comunicación, evidenciando que que no cuentan con una estrategia comunicacional que les sirva de guía en la consecución de sus objetivos de negocio como “social business” (emprendimiento social).

En el caso de Ecofiltro Honduras, la difusión de su labor se ha restringido exclusivamente a participar en los eventos de salud que organizan la Secretaría de Salud de ese país, la Organización Panamericana de Salud o alguna ONG que promueva la salud.

Mientras que Agora Partnerships de Nicaragua sí contempla un plan de comunicación para cada uno de sus grupos objetivos, a la que responde un mensaje diferente; pero carecen de una estrategia que englobe y direcciona adecuadamente a su grupo meta cada uno de estos planes. Por último Ecofiltro Guatemala inició con publicaciones periódicas hasta la implementación de una estrategia de comunicación estratégica, por medio de Relaciones Públicas.



Al igual que estas entidades, muchas organizaciones no le dan el valor y relevancia que tiene la comunicación estratégica como un aliado en la transmisión de información de interés para su público objetivo y un instrumento para alcanzar sus metas. Por esta razón es necesario contar con la asesoría (por medio de implementación de un departamento de comunicación o contratación de una agencia de RRPP) para promover la imagen de la empresa, su reputación y objetivos a través de una estrategia de relaciones públicas englobada en el empleo de la comunicación estratégica.

Las relaciones públicas son la parte operativa de la comunicación estratégica; es la que tiene como tarea definir los objetivos de las acciones que estas persiguen y cómo se integran en un plan global. Entre ambas existe una sinergia, puesto que la primera necesita de las herramientas operativas de la segunda, y esta, a su vez, de la planificación de la primera.

Se puede definir como estrategia al estudio exhaustivo de una acción- organización y de su entorno, así como la planificación de las acciones futuras en función de los objetivos que se ha propuesto.

Además, establece una coherencia entre los objetivos de la organización y los objetivos de comunicación, y permite prever problemas futuros, al fomentar soluciones para las dificultades previstas de la entidad a través de la comunicación.

Por lo tanto, en este estudio se explica la importancia que tienen las relaciones públicas como comunicación estratégica, al implementar una estrategia que difunda los mensajes claves de la organización y, por ende, el posicionamiento ante su audiencia.

En el caso particular de los emprendimientos sociales, esta estrategia se desarrolla en dos vías: el emprendedor, como figura mediática, y la entidad; ambos guiados por una agencia de relaciones públicas que dé forma profesional, que diseñó y ejecutó las acciones de Relaciones Públicas (RRPP).

De esta forma, en esta investigación se describe y demuestra la importancia que tiene para las organizaciones la implementación de una estrategia de relaciones públicas estructurada y sostenida en el tiempo; que les permita la creación, posicionamiento y reputación favorable en sus grupos meta.

## **1.2 Planteamiento del problema**

Las organizaciones y entidades en la actualidad se han visto obligadas a emplear la comunicación, muchas de ellas haciendo esfuerzos aislados de difusión en los medios. Al no contar con una estrategia clara y definida de relaciones públicas, los involucrados emiten diferentes mensajes, lo que trae consigo confusión y el lograr un posicionamiento adecuado ante su grupo objetivo.

En el caso de los emprendimientos sociales, especialmente los seis que integran esta investigación, por el impacto que generan en sus grupos de influencia, despiertan el interés de la prensa en conocer tanto al emprendedor como los proyectos. Se convierten en notas periodísticas, que se publican esporádicamente, respondiendo las preguntas de los medios; pero desaprovechan la oportunidad de convertirse en fuente de información y lograr así tanto la visibilidad ante la opinión pública como el posicionamiento con el grupo meta, a quienes dirigen su razón de ser.

### **1.3 Formulación del problema**

Cada organización, y en particular los emprendimientos sociales, deberían responderse si tienen definida correctamente su identidad, si logran transmitir efectivamente su imagen, la de sus productos y servicios a su audiencia.

Además deben evaluar si su organización emplea la comunicación estratégica, y en el caso de que así fuera, entonces conocer qué herramientas y canales utiliza; de lo contrario, descubrir las razones por las que no la emplea.

Mientras que a los emprendimientos sociales, objeto de este estudio, se les cuestionó si cuentan con algún plan de comunicación o si tienen definida su estrategia de relaciones públicas, en caso de que no lo posean, corren el riesgo de un posicionamiento inadecuado, que afecte su imagen y su proyección con la opinión pública en general.

La pregunta base del planteamiento del problema para esta investigación es: ¿los seis emprendimientos sociales Ecofiltro (Guatemala), UPE Places (Costa Rica), Agora Partnerships (Nicaragua), Coco Canela (El Salvador) Recicla (Panamá) y Ecofiltro (Honduras) de Centroamérica utilizan la comunicación estratégica para alcanzar sus objetivos como empresas?

### **1.4 Alcances y límites**

Esta investigación se basa en seis emprendimientos sociales de Centroamérica: Ecofiltro (Guatemala), UPE Places (Costa Rica), Agora Partnerships (Nicaragua), Coco Canela (El Salvador) Recicla (Panamá) y Ecofiltro (Honduras).

Respecto de los límites, el principal objetivo de esta investigación es el estudio de los emprendimientos sociales en Centroamérica y el empleo de una estrategia de comunicación, específicamente un plan de prensa.

El acercamiento se hace desde una perspectiva cualitativa, a través de una serie de entrevistas con los emprendedores para conocer su opinión del empleo de la comunicación estratégica en la divulgación y posicionamiento de sus proyectos con sus audiencias.

## 1.5 Objetivos

### 1.5.1 Objetivo general

- Identificar los procesos de comunicación estratégica y la gestión de la comunicación organizacional e institucional en los emprendimientos sociales.

### 1.5.2 Objetivos específicos

- Investigar y determinar la importancia que le otorgan las organizaciones a las relaciones públicas como comunicación estratégica.
- Enumerar los elementos que justifican la gestión de la comunicación en los emprendimientos sociales.
- Describir funciones, estructura, productos y debilidades de las agencias de comunicación.
- Diseñar una estrategia de Relaciones Públicas como herramienta de difusión de los emprendimientos sociales.

## 1.6 Preguntas generadoras

Objetivo general	Categorías	Preguntas para los emprendedores sociales
Identificar los procesos de comunicación estratégica y cómo se gestiona la	Comunicación estratégica	¿Considera importante la comunicación estratégica para su emprendimiento social?

comunicación organizacional e institucional en los emprendimientos sociales.		¿Cuenta con un departamento de comunicación o agencia de relaciones públicas?
--	--	---

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Categorías</b>	<b>Preguntas para emprendedores sociales</b>
Investigar y determinar la importancia que le otorgan las organizaciones a la comunicación estratégica a través de las Relaciones Públicas.	Comunicación y relaciones públicas	¿Considera la comunicación como parte integral en los procesos de planeación en los emprendimientos sociales y como marco general para las acciones?
Enumerar los elementos que justifican la gestión de la comunicación en los emprendimientos sociales.	Identidad y posicionamiento del emprendimiento social	¿Emplea en su emprendimiento social la comunicación estratégica para traducir la identidad de la empresa en imagen que pueda ser percibida positivamente por sus públicos?
Describir funciones, estructura, productos y debilidades de las agencias de comunicación.	Funciones de las agencias de RRPP para difundir emprendimientos sociales y fuente de medios de comunicación.	¿Cuál es la función de la agencia de comunicación para difundir información de emprendimientos sociales?  ¿Cómo las agencias de comunicación se convierten en fuentes informativas para los medios de comunicación?
Diseñar una estrategia de Relaciones Públicas como	Estrategia de relaciones	¿Cuál es la importancia que tiene para los emprendedores

herramienta de difusión de los emprendimientos sociales.	públicas a través de un plan con medios de comunicación	emplear la comunicación estratégica?  ¿Por qué es importante para emprendimientos sociales divulgar sus objetivos y posicionarse a través de un plan con medios de comunicación a implementarse como parte de las relaciones públicas?
--	---	--

### 1.7 Tipo de investigación

Se realizó una investigación descriptiva-explicativa, en la que se buscó conocer y dar respuesta a la importancia de la comunicación estratégica en la difusión de los emprendimientos sociales que se estudiaron en Centroamérica. Para ello se documentó cada uno de los conceptos que se desarrolla en cada una de las temáticas abordadas en este trabajo y son respaldadas por autores reconocidos a nivel mundial dentro del campo de la comunicación estratégica y organizacional

Además, se presenta la historia y la evolución de las relaciones públicas, así como las características y funciones de las agencias de Relaciones Públicas como una fuente informativa para los medios de comunicación, a través de una estrategia de comunicación, específicamente un plan de prensa.

### 1.8 Métodos y técnicas

Se realizó una investigación descriptiva y bibliográfica para elaborar el marco teórico de este proyecto de investigación. En un estudio descriptivo se seleccionan una serie de conceptos o variables y se mide cada una de ellas independientemente de

las otras, con el fin de describirlas, como se expone en cada uno de los capítulos que conforman esta tesis, recurriendo a una investigación bibliográfica, que puede definirse como el proceso de búsqueda de información en documentos para determinar cuál es el conocimiento existente en un área particular; en este caso la comunicación estratégica.

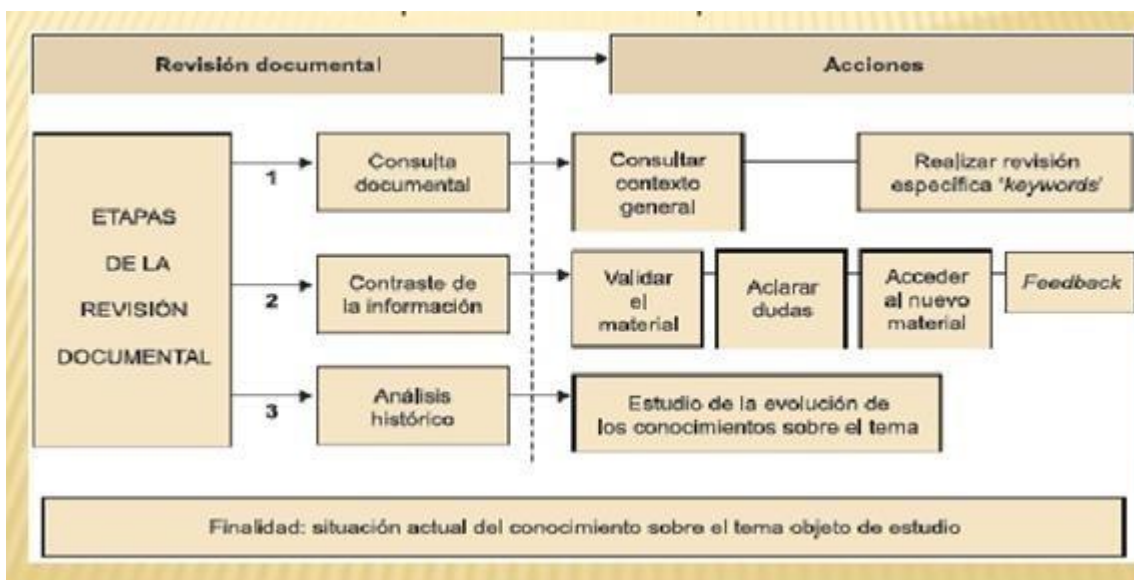
Según Carlos Sabino preocupación primordial de una investigación radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos. Por lo tanto, las investigaciones descriptivas utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes. Las mediciones y relevamientos que realizan los geógrafos son, por ejemplo, típicas investigaciones descriptivas (Sabino, 1992, pág. 54).

Por su parte Aura Bavaresco señala que las investigaciones descriptivas van hacia la búsqueda de aquellos aspectos que se desean conocer y de los que se pretenden obtener respuestas, describiendo y analizando sistemática sus características (Bavaresco, 2006, pág. 14).

En el caso de los emprendimientos sociales expuestos en esta tesis, todos ellos son homogéneos y tienen como objetivo trabajar en pro de las comunidades donde se desenvuelven, labor (se describe en las encuestas) que se vuelve de interés para la opinión pública y en especial para los medios de comunicación, quienes son aliados clave para su difusión, empleando para ello las relaciones públicas como una herramienta estratégica de la comunicación.

Respecto a la investigación bibliográfica, Latorre, Rincón y Arnal a partir de Ekman (1989), la definen como la revisión documental como el proceso dinámico que consiste esencialmente en la recogida, clasificación, recuperación y distribución de la información (Rodríguez, 2016).

Además Amador considera que el proceso de revisión documental comprende tres etapas:



Este estudio también es cualitativo, ya que se emplea como instrumento la entrevista, pues es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirió la información necesaria acerca de lo que se investiga.

De acuerdo a Hernández Sampieri, Fernández y Baptista el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Además, este enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados (sus experiencias, significados y otros datos subjetivos) y resultan de las interacciones entre individuos, grupos y colectividades (Hernández Sampieri & Fernández, 2006, pág. 15).

En el presente estudio se empleó la técnica de observación de la encuesta definida por Sierra (2002) como aquella técnica en la cual el investigador recurre a la aplicación de instrumentos de recolección de datos, para recabar la información requerida en función de los objetivos planteados, citado por Sabino.



Cabe mencionar que las entrevistas con los emprendimientos sociales se efectuaron por medio de correos electrónicos y video llamadas con cada uno de los representantes de estos productos o servicios de Centroamérica. En dicha entrevista se busca establecer si los sujetos de estudio emplean una estrategia comunicacional o han hecho esfuerzos aislados de difusión por medio de un departamento interno o contratando una agencia de relaciones públicas.

Los sujetos de estudio, exceptuando Ecofiltro, fueron seleccionados tras la lectura del informe de Emprendimiento Social en Centro América y México de la asociación Ashoka (una organización de la sociedad civil que impulsa el cambio social a través del emprendimiento en diferentes sectores, que actualmente aglutina a más 3,300 actores).

En el caso de Ecofiltro Guatemala (casa matriz), lo elegí tras visitar la planta y conocer a fondo su funcionamiento y cada uno de los programas sociales que impulsa a nivel nacional en pro de llevar agua purificada.

Las categorías que se analizaron con la aplicación de la entrevista son:

Categorización	Teorización	Teórico
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se identificaron los procesos de comunicación estratégica y cómo se gestiona la comunicación organizacional e institucional en los emprendimientos sociales.</li> <li>• Se investigó y determinó la importancia que le otorgan las organizaciones a la comunicación estratégica a través de las Relaciones Públicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La teoría de los sistemas y las relaciones públicas.</li> <li>• La teoría de los sistemas y las RRPP.</li> <li>• Los cuatro modelos de las relaciones públicas</li> <li>• Teoría de la imagen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Katz y Kahn</li> <li>• Bell y Bell</li> <li>• James Gruning</li> <li>• Tony Greener</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se enumeraron los elementos que justifican la gestión de la comunicación en los emprendimientos sociales.</li> <li>• Se describieron las funciones, estructura, productos y debilidades de las agencias de comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoría situacional de los públicos.</li> <li>• Teoría de las categorías sociales y de los dos pasos.</li> <li>• Teoría de la agenda-building.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capriotti</li> <li>• Gruning</li> <li>• Lazarsfeld y Merton</li> </ul>
--	---	---

## 1.9 Hipótesis

¿Los emprendimientos sociales comprenden la importancia de emplear las relaciones públicas como una herramienta de comunicación estratégica para divulgar y por ende, posicionar sus productos o servicios ante sus grupos meta?

La importancia que deben prestar los emprendimientos sociales a emplear la comunicación estratégica a través de una propuesta de relaciones públicas a fin de posicionarse ante sus grupos meta, asesorados por un comunicador interno o por una agencia de Relaciones Públicas.

## 1.10 Variables

### 1.10.1 Variable dependiente

Las relaciones públicas como herramienta para posicionar un emprendimiento social.

### 1.10.2 Variables independientes

- Las relaciones públicas como comunicación estratégica.

- Las relaciones públicas como canal de difusión del proyecto a través del mismo emprendedor u organización, asesorados por una agencia de Relaciones Públicas.

### 1.10.3 Operalización de las variables

Variable dependiente	Variable Independiente	Indicador	Método
Las relaciones públicas como herramienta para posicionar un emprendimiento social.		Entrevistas 1 a 1 <sup>1</sup>	Cualitativo
	Las relaciones públicas como canal de difusión del proyecto a través del mismo	Entrevistas a profundidad <sup>2</sup> . Investigación documental <sup>3</sup> .	Cualitativo

<sup>1</sup> Una estrategia de relaciones públicas y comunicación corporativa debe integrar las entrevistas con medios de comunicación como una parte indispensable para comunicar determinados mensajes con una temporalidad en línea con los objetivos de la organización. La entrevista con medios de comunicación jamás debe ser una acción aislada o que responda a una demanda personal de un ejecutivo para hacerse notar; esto, puede ser contraproducente si no existe justificación para ello, leído el 8 de octubre de 2016, recuperado en <http://lrabm.com.mx/blog/2016/07/05/entrevistas-con-medios-de-comunicacion/>.

<sup>2</sup> La expresión “entrevistas en profundidad” para referirnos a este método de investigación cualitativo. Por entrevistas cualitativas en profundidad se entiende reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras. Las entrevistas en profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas. Lejos de asemejarse a un robot recolector de datos, el propio investigador es el instrumento de la investigación, y no lo es un protocolo o formulario de entrevista. El rol implica no sólo obtener respuestas, sino también aprender qué preguntas hacer y cómo hacerlas, leído el 8 de octubre, recuperado en [http://www.onsc.gub.uy/enap/images/stories/MATERIAL\\_DE\\_CURSOS/Entrevista\\_en\\_profundidad\\_Taylo\\_y\\_Bogdan.pdf](http://www.onsc.gub.uy/enap/images/stories/MATERIAL_DE_CURSOS/Entrevista_en_profundidad_Taylo_y_Bogdan.pdf).

<sup>3</sup> Según Alfonso (1995), la investigación documental es un procedimiento científico, un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a un determinado tema. Al igual que otros tipos de investigación, éste es conducente a la construcción de conocimientos, leído el 8 de octubre, recuperado en [http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/16490/1/fundamentos\\_investigacion.pdf](http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/16490/1/fundamentos_investigacion.pdf).

	empresarios u organización, asesorados por una agencia de RRPP.		
	Las relaciones públicas como comunicación estratégica.	Elaboración de la estrategia de relaciones públicas <sup>4</sup>	Cualitativa

### 1.11 Población del estudio

Esta investigación titulada “Comunicación estratégica para emprendimiento sociales en Centroamérica”, está basada en seis empresas sociales, las que buscan generar un impacto positivo en sus comunidades para el desarrollo sostenible, siendo estas:

- Ecofiltro Guatemala (casa matriz), este emprendimiento social produce y distribuye filtros cerámicos, invento nacional, para llevar agua purificada a un millón de familias para el año 2020.
- UPE Places es una plataforma web que ofrece experiencias de turismo rural en Costa Rica para viajeros del mundo. Viajar con un impacto social, esa es la primicia para UPE Places, que a diferencia de otras ofertas, es un negocio social, es decir, tiene la finalidad de unir a viajeros con comunidades donde al no haber hoteles ni posadas, las familias son quienes ofrecen sus casas,

---

<sup>4</sup> Rafael Pérez González, en Estrategia de Comunicación (2006), define la estrategia de comunicación como una “decisión marco que comprende una pluralidad de decisiones estratégicas agrupadas en tácticas de comunicación que pretenden alcanzar los objetivos de la institución y los públicos claves”.

Toda estrategia de comunicación, para alcanzar esta categoría, debe cumplir con seis premisas: La estrategia como suma de las tácticas en comunicación; la estrategia como decisiones preparadas de antemano para el logro de objetivos y reacción de los públicos claves; la estrategia como método para seleccionar, estructurar y difundir la comunicación; la estrategia como sistema de diálogo de la organización y su entorno; la estrategia como identificación de segmento de públicos específicos; y finalmente, la estrategia como transmisora de mensajes de la organización: visión, misión y valores, leído el 8 de octubre de 2016, recuperado en <http://www.elnuevodiario.com.ni/opinion/270024-estrategia-comunicacion-relaciones-publicas/>.

creando así una experiencia auténtica para los visitantes y una oportunidad de generar ingresos para los locales.

- Coco Canela es una empresa salvadoreña de fabricación de zapatos a mano por parte de artesanos locales, generando así empleos para la comunidad. Coco Canela se ha caracterizado por utilizar productos elaborados en El Salvador como son los telares y el añil, donde combinan lo artesanal del país en un producto innovador y moderno.
- Ecofiltro Honduras, en 2015 se expande a este país, con la finalidad de llevar agua purificada a todas las familias hondureñas.
- Agora Partnerships conecta el conocimiento, las redes sociales y el capital para que emprendedores sociales puedan hacer crecer sus negocios y, por ende, sus impactos sociales en las comunidades.
- Recicla Panamá es un emprendimiento social dedicado exclusivamente al reciclaje de equipos electrónicos obsoletos, contribuyendo así al bienestar del medio ambiente.

## 2. MARCO TEÓRICO

### CAPÍTULO 1 LA COMUNICACIÓN

#### Apertura

La comunicación puede definirse como el proceso mediante el cual las personas tratan de compartir significados de la transmisión de mensajes simbólicos. Además es el fluido vital de una organización y los errores de comunicación han producido, en más de una organización, daños equivalentes a los de una lesión cardiovascular (Stoner, Freeman, & Jr, 1996). Además en el caso de los seres humanos, la comunicación es un acto propio de la actividad psíquica, que deriva del pensamiento, el lenguaje y del desarrollo de las capacidades psicosociales de relación. El intercambio de mensajes (que puede ser verbal o no verbal) permite al individuo influir en los demás y a su vez ser influido.

Esquema 1: La comunicación



Fuente: Patricia Torres <http://patitotorres09.blogspot.com/2012/09/concepto-de-comunicacion-verbal-y-no.html>

## 2.1 Definición

La comunicación proviene de la voz latina *comunicare*, que significa “poner” o “puesto en común”. En su acepción más general, la comunicación es acción y efecto de hacer a otro partícipe de lo que uno tiene; descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa; consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer (Brenes, 2013).

Además, comunicación es una palabra con una amplia historia. La raíz clave es *mun* (no *uni*), relacionadas con palabras como *munificent* (generoso), *community* (comunidad), *meaning* (significado) y *gemeinschaft* (sociedad) (Durham, 2014). El latín *munus* tiene que ver con los regalos o los deberes que se ofrecían públicamente, también en latín *communicatio* no representaba las artes generales de conexión humana a través de símbolos ni tampoco sugería algún tipo de reconocimiento mutuo. En la teoría retórica clásica, *communicatio* era también un término técnico para un recurso estilístico en el que un orador asume la voz hipotética del adversario o de la audiencia. *Communicatio* era un diálogo menor auténtico que la simulación del diálogo realizado por un único orador.

Al igual que el latín, una rama dominante del significado de comunicación tiene que ver con impartir, al margen de cualquier noción de un proceso dialógico o interactivo. Por lo tanto, la comunicación puede significar participación, como comulgar, pero en este caso, sugiere la pertinencia a un cuerpo social a través de un acto expresivo que no requiere ninguna respuesta ni reconocimiento. La comunicación también puede significar conexión o vinculación.

La comunicación tiene muchas acepciones como intercambio, transferencia o transmisión, dependiendo del sentido que se le quiera dar. Para los fines de esta investigación se aborda desde el punto de vista del proceso de emitir un mensaje para que sea comprendido por la audiencia al que va destinado.

La comunicación, desde sus inicios, ha sido un proceso inherente al ser humano, a la vez que ha sido el factor determinante en su evolución y ha permitido al ser humano tener acceso a la cultura y al mundo que lo rodea. Además, la comunicación es uno de los símbolos más brillantes del siglo XX, su ideal es acercar a los hombres, los valores y las culturas (Wolton, 1998).

Esta teoría también ha sido mencionada por Aristóteles, citado por Durham Peters (2014), quien en la Antigüedad señaló a los seres humanos como el único animal que tiene palabra. Comunicación es, entonces, uno de los conceptos característicos del siglo XX.

En su obra *La Retórica*, Aristóteles definió los tres componentes básicos de todo discurso, que posteriormente se han adoptado para cubrir las necesidades de las organizaciones modernas: a) un orador (algo que decir en las corporaciones actuales), b) un tema o mensaje que necesita transmitirse, y c) una persona o grupo a los que se comunica el mensaje (Argenti, 2014).

Además, la comunicación es considerada como la herramienta por la cual el hombre puede modificar su entorno. También ha sido para el ser humano el vehículo de transmisión de ideas, pensamientos, sentimientos y reflexiones sobre el pasado y de opiniones de su futuro. McLuhan, según se cita en la tesis *Sistematizando la comunicación* (Massoni, 2011), señala sobre esta capacidad que el ser humano, a través de la comunicación, “puede ver hacia el futuro con un espejo retrovisor”.

Según Raúl Coppa, citado por Massoni, la comunicación es como el agua: penetra donde cabe, como gota, insiste y hasta perforar la piedra; como hielo, se convierte en glaciar y arrastra toneladas; si la quiere sujetar, rebalsa. También hace crecer.

Massoni (2011) también cita a Mariana Mascotti, quien habla de la comunicación como un diálogo de saberes que intentan ponerse a conversar. Saberes porque son



universos de sentido no reducidos a lo disciplinar, donde la conversación va entrelazando los saberes.

Por otra parte, el concepto de comunicación es tan flexible que en él se pueden incluir diversas formas como la interpersonal, la institucional y la de masas. Considerado el concepto desde el punto de vista del proceso puede ser entendido todavía en términos más amplios (Hancock, 1981).

Hancock (1981) agrega que en el prólogo del *Manual de Comunicación*, de Sola Pool, Schramm, Frey, Maccoby y Parker, la describen como uno de aquellos “relativamente pocos procesos fundamentales y englobantes a través del cual se puede presentar prácticamente todo acontecimiento social”.

Es importante agregar que la comunicación es el proceso mediante el que dos o más personas intercambian conocimientos y experiencias. Este intercambio se realiza fundamentalmente a través de símbolos, señales y signos (León, 2014)

León (2014) aborda en este concepto, que en los sistemas de comunicación existen dos modalidades, es decir, por una parte, los sistemas semiológicos que se caracterizan por el empleo de signos, esto es un código de comunicación, un lenguaje y los sistemas no semiológicos, los cuales se distinguen por no emplear signos, se refieren principalmente a los sistemas de comunicación que funcionan en el interior de un organismo.

Por lo tanto, la comunicación para los seres humanos es el proceso fundamental y vital. Se dice que es fundamental en cuanto toda sociedad humana, desde la primitiva hasta la moderna, está fundada en la capacidad que el hombre tiene de transmitir sus intenciones, deseos, sentimientos, saber y experiencia, de persona a persona. Mientras que es vital en tanto la posibilidad de comunicación con los otros aumenta las posibilidades individuales para sobrevivir, del mismo modo como su

ausencia es vista, generalmente, como una forma seria de trastorno patológico de la personalidad (Wright, 1978).

Para Wright (1978), la palabra comunicación tiene tres sentidos:

- a) La comunicación es, ante todo, una experiencia antropológica fundamental, puesto que comunicar consiste en intercambiar con otro. Así como no hay hombres sin sociedad, así tampoco hay sociedad sin comunicación. En este sentido la comunicación es simultáneamente una realidad y un modelo cultural, puesto que nunca hay comunicación en sí misma, ya que está ligada a un modelo cultural, es decir, a una representación del otro, dado que comunicar es difundir, interactuar con un individuo o una colectividad.
- b) La comunicación también es un conjunto de técnicas que en un siglo ha quebrado las condiciones ancestrales de la comunicación directa, para sustituirlas por el reino de la comunicación a distancia. Actualmente se entiende por comunicación directa entre dos o varias personas, como el intercambio a distancia mediatizado por técnicas (teléfono, televisión, radio o informática).
- c) La comunicación se ha transformado en una necesidad social funcional para economías interdependientes, aunque esta no tiene que ver a escala de los individuos y de los pequeños grupos, pero conserva la interacción, un punto de encuentro para estos tres sentidos de la comunicación.

Por ello, la comunicación es un proceso natural y social, que consiste en la transmisión y recepción de ideas, información y mensajes entre dos o más personas. El perfeccionamiento de la acción comunicativa es el resultado de múltiples cualidades orgánicas, científicas y técnicas, del uso de signos, métodos de expresión y soportes materiales desarrollados durante siglos.

De acuerdo con Saldonid<sup>5</sup> (2011), en los últimos 150 años y en especial en las últimas dos décadas, las personas están mucho más informadas que en otras épocas, se ha reducido el tiempo de transmisión de la información a distancia, se ha ganado una alta resolución en la emisión de signos y se tiene acceso a una mayor masa informativa con suma facilidad y rapidez. Estas conquistas esenciales de esta época son comprendidas cuando se estudian analíticamente a partir de los elementos del modelo clásico del proceso de comunicación.

Como muestra de lo expuesto anteriormente, a partir de la década de los 80 comienzan a desarrollarse nuevos enfoques, que superan los tradicionales, al valorar que la comunicación constituye un acto que participa en las relaciones como un proceso de interacción, critican su concepción habitual como simple intercambio de mensajes y plantea la necesidad de concebirlo como un proceso diádico (la conducta de una persona en el contexto de otra).

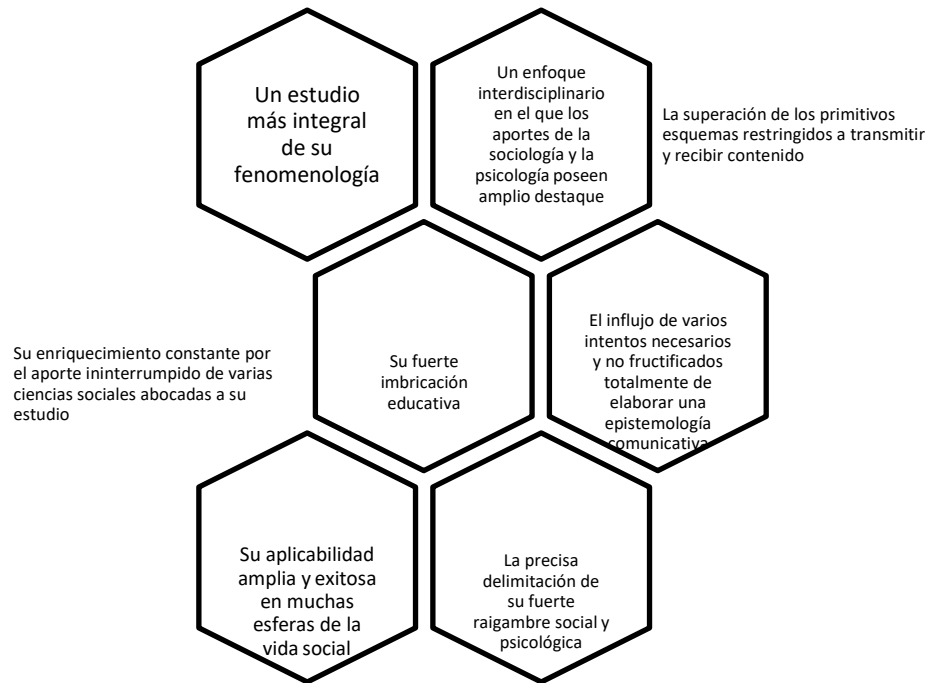
Además se propone que el enfoque sistemático para el estudio del proceso comunicativo permita valorar varios vínculos simultáneos sin restringirse a la relación emisor-receptor y tener en cuenta el complejo flujo circular de dicho proceso. Se comienza a concebir a la comunicación como un modelo, como un circuito espacio temporal de eventos concatenados que incluye a dos o más personas que se encuentran en el campo perceptual del otro.

El español J. Ibáñez, citado por Massoni (2011), enfoca la comunicación como compartir, hacer partícipe al otro de lo que uno tiene, lo que evidencia un intento serio de trascender las concepciones antiguas sobre esta categoría. De forma resumida se puede afirmar que la concepción teórica general de la comunicación lleva implícita:

---

<sup>5</sup> Recuperado en [www.http://bausateblog.blogspot.com/2011/04/clase-2-estructura-del-proceso-de-la.html](http://bausateblog.blogspot.com/2011/04/clase-2-estructura-del-proceso-de-la.html), el 26 abril de 2015.

## Esquema 2: La comunicación, según Massoni



Fuente: Massoni (2011)

### 2.2 El fenómeno comunicativo

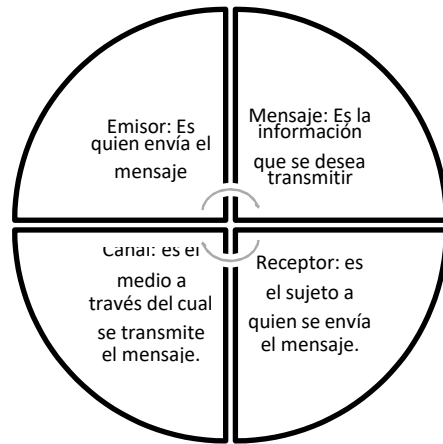
La comunicación es el proceso mediante el cual dos o más personas intercambian conocimientos y experiencias. Este intercambio se realiza fundamentalmente a través de símbolos, señales y signos. Existen dos tipos de comunicación: verbal<sup>6</sup> y no verbal<sup>7</sup> (León, 2014; página 16).

También menciona que toda comunicación, verbal o no verbal, precisa de una serie de requisitos o elementos básicos: emisor, mensaje y receptor. Para la estructuración del mensaje se requiere del empleo de un código y además de un canal como medio de transmisión.

<sup>6</sup> La comunicación verbal puede realizarse de dos formas: oral: a través de signos orales y palabras habladas o escrita: por medio de la representación gráfica de signos (Hernández, 2013).

<sup>7</sup> La comunicación no verbal se realiza a través de multitud de signos de gran variedad, como imágenes sensoriales (visuales, auditivas u olfativas), sonidos, gestos y movimientos corporales (Hernández, 2013).

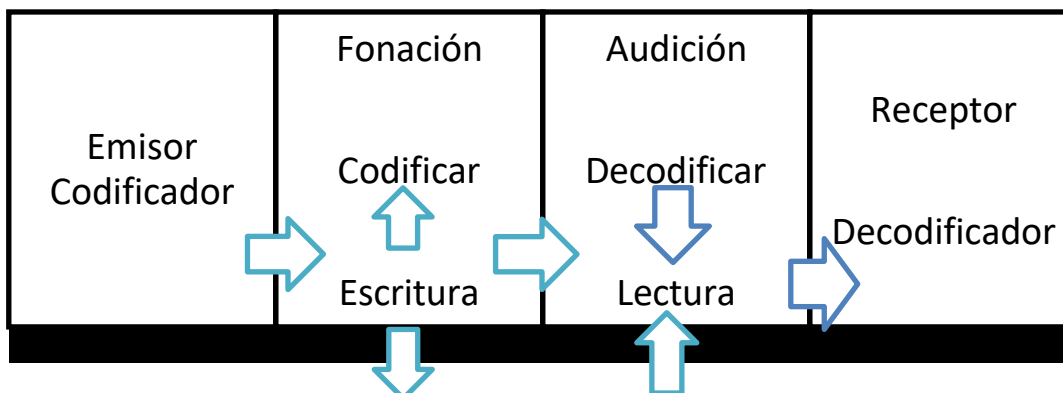
**Gráfica 1: La comunicación, según León**



Fuente: León Mejía

Asimismo, León expone que cuando la comunicación se realiza entre personas, el proceso es más simple, es decir, se efectúa de forma directa no requiere de un transmisor ni de un receptor. La persona que emite el mensaje es la fuente y el transmisor es quien lo concibe y lo codifica, al igual quien recibe el mensaje, lo decodifica y lo interpreta. El modelo de la comunicación verbal muestra la relación que establecen los elementos del proceso de comunicación en un flujo de información oral y escrita:

### Esquema 3: El proceso de comunicación



Fuente: Elaboración propia

El primer intento registrado por entender el proceso comunicativo se remonta a la Antigüedad clásica, con Aristóteles, quien en sus tratados filosóficos<sup>8</sup> diferenció al hombre de los animales por la capacidad de tener un lenguaje y conceptualizó a la comunicación la relación de tres elementos básicos: emisor, mensaje y receptor (Ávila, 2009).

Aristóteles en su libro *El arte de la Retórica* definió el estudio de la comunicación (retórica) como la búsqueda de “todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance”. Analizó las posibilidades de los demás propósitos que puede tener un orador. Dejó claro que la meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista. Este tipo de enfoque del propósito comunicativo siguió siendo popular hasta la segunda mitad del siglo XVIII y el énfasis era crear buenas imágenes del orador (Berlo, 1988).

<sup>8</sup> Aristóteles plantea en *La retórica* el problema de entender la comunicación desde el punto de vista de la persuasión; es decir, la capacidad de convencer a través de la palabra, recuperado en <http://es.calameo.com/books/003463321cf29f27c695a>, el 28 de abril de 2015.

De acuerdo con Argenti (2014), en su obra *La Retórica de Aristóteles*, definió los tres componentes básicos de todo discurso, que posteriormente se han adaptado para cubrir las necesidades de las organizaciones modernas de la siguiente forma: a) un orador, b) un tema o un mensaje a transmitirse y c) una persona o grupo de individuos a los que se le comunica el mensaje. Además, las observaciones de este filósofo sobre la comunicación de un mensaje sentaron las bases de la teoría moderna de la comunicación que se desarrolló en Estados Unidos junto con otra serie de ciencias sociales tras la Segunda Guerra Mundial.

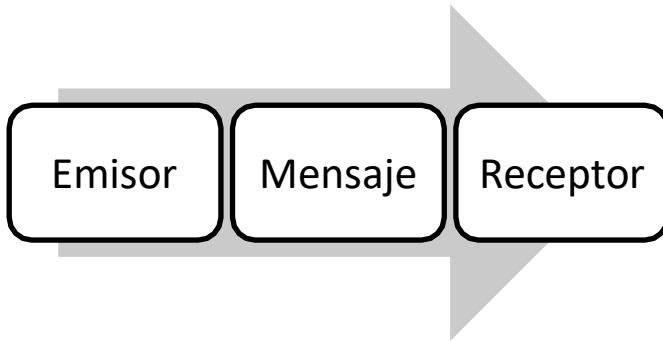
Berlo (1988) explica que Aristóteles concibe el discurso como un mensaje y lo divide en tres elementos: el emisor, el mensaje y el receptor, y es por esta razón que su obra la divide en tres libros, uno para cada elemento. A continuación se detallan:

- Emisor: dentro del proceso comunicativo es la parte que inicia el intercambio de información y conduce el acto comunicativo. Es quien transmite el mensaje, el que dice o hace algo con significado.
- Mensaje: se refiere a la información transmitida. Es lo que se dice.
- Receptor: es quien recibe el mensaje.

Aunque Aristóteles (Berlo, 1988) creó este esquema pensando básicamente en entender la comunicación entre humanos, es aplicable a todo tipo de sujetos, es decir, humanos y animales.



#### Esquema 4: Proceso de comunicación, según Aristóteles



Fuente: Elaboración propia

Un elemento importante –que será introducido como complemento a lo establecido por Aristóteles<sup>9</sup>– es el concepto de código, el cual se refiere a un sistema de significados que tanto el emisor como el receptor comparten y que les permite entender la información del mensaje; por ejemplo: que tanto emisor como receptor hablen el mismo lenguaje; si es escrito, que ambos sepan leer y escribir, ya que si uno de los dos elementos básicos de la comunicación no comparte el mismo código simplemente el proceso comunicativo fracasa, debido a que la información contenida en el mensaje no podrá ser entendida, por lo tanto, el efecto que se esperaba lograr en el receptor no se producirá.

Monarca<sup>10</sup>, en el *Proceso de la Comunicación*, hace énfasis que en el proceso comunicativo el emisor tiene la intención de que su mensaje cause un efecto en el receptor, una reacción o respuesta, a la que se le denomina retroalimentación (*feedback*); es una relación de causa-efecto. El emisor dice algo y el receptor reacciona ante eso, asumiendo ahora el papel de emisor, y mandando otro mensaje como respuesta al emisor original, que ahora cumple la función de receptor. No siempre la retroalimentación es lo que espera el emisor en cuanto al efecto de su mensaje; sin embargo, el hecho de que esta se produzca nos indica que el acto comunicativo se realizó.

<sup>9</sup> Recuperado en <http://es.calameo.com/books/003463321cf29f27c695a> el 28 de abril de 2015.

<sup>10</sup> Recuperado en <http://es.calameo.com/books/003463321cf29f27c695a> el 28 de abril de 2015.

León (2014) explica que en el proceso de la comunicación, sus componentes o partes interactúan y se influyen recíprocamente durante el flujo comunicativo. Se establece, además, un circuito de comunicación, donde los participantes intercambian los papeles de emisor y receptor, según quien esté mandando o recibiendo el mensaje

Respecto de la primera aproximación teórica al proceso de la comunicación humana, propiamente tal, Saldonid (2011)<sup>11</sup> menciona que esta la constituye el modelo desarrollado por David Berlo, en la década de los 70, y el propósito fundamental de su obra es identificar y analizar en detalle los diversos factores implicados en dicho proceso, bajo el supuesto de que ello permitirá aumentar la capacidad natural del hombre para enfrentar sus problemas vitales. De esta forma, Berlo desarrolla un enfoque conductista de la comunicación humana y busca establecer las bases del proceso ideal de comunicación. Este proceso se refiere a cómo debería realizarse la comunicación para que esta sea realmente efectiva. Actualmente, este modelo representa lo que en el más amplio círculo de académicos y legos se entiende por comunicación.

Mientras que León (2014) refiere que la mayoría de los modelos de comunicación coinciden en señalar el carácter dinámico del intercambio de información. Cuando se establece la comunicación, a lo largo del proceso se encuentra un conjunto de componentes, siendo estos:

- Fuente: es quien da al significado forma de mensaje.
- Transmisor: tiene la función de estructurar el mensaje mediante el empleo de un código: codificar.
- Canal: medio a través del cual se transmite.
- Receptor: tiene la función de descifrar el mensaje: decodificar:

---

<sup>11</sup> Recuperado en <http://bausateblog.blogspot.com/2011/04/clase-2-estructura-del-proceso-de-la.html>, en abril del 2011.

- Destino: interpreta el significado del mensaje.
- Ruido<sup>12</sup>: interferencias que se presentan en el canal o en el desplazamiento del mensaje.

En su concepción del proceso comunicativo, Saussure<sup>13</sup>, en el *Curso de lingüística general*, no habla genéricamente de comunicación, sino específicamente de comunicación lingüística<sup>14</sup>, en la que puede detectarse un lado individual y un lado social (Gómez, 1995).

El proceso comunicativo se inicia con objetivos (claros y difusos) que implican provocar algún cambio en otra persona, llamada receptor, y es necesario prestar atención a esta persona. De lo contrario, se corre el riesgo de que este proceso pierda su finalidad y termine ser absolutamente inefectivo. Ahora es importante conocer el destinatario, sus destinatarios, motivaciones y marcos de referencia, por lo tanto, la comunicación efectiva sólo podrá serlo si considera en todo momento a aquel a quien está dirigido (Rodríguez & Opazo, 2009).

Respecto de la importancia de la comunicación efectiva, esta es muy importante porque: a) representa la hebra común para los procesos administrativos de la planificación, la organización, la dirección y el control; b) las habilidades efectivas para la comunicación pueden permitir que los directivos aprovechen la amplia gama

---

<sup>12</sup> Ruido es cualquier factor que altera, confunde o interfiere en la comunicación, de la manera que fuere. El ruido se puede presentar en el llamado canal de la comunicación o en el método de transmisión. El ruido puede ser interno (cuando el receptor no está prestando atención) o externo (cuando el mensaje es distorsionado por otros sonidos en el ambiente). El ruido se puede presentar en cualquier etapa del proceso de comunicación (Stoner, Freeman & Gilbert, 1996).

<sup>13</sup> Los principales aportes de Saussure fueron publicados en su libro *Curso de lingüística general*, en el cual postuló una serie de dicotomías. El enfoque teórico subyacente se conoció como estructuralismo europeo y tuvo continuadores a lo largo del siglo XX que desarrollaron ideas introducidas por Saussure junto a algunos añadidos teóricos posteriores. Estas dicotomías (aportes) por él planteadas son las siguientes: a) La teoría estructuralista del lenguaje, b) Las dicotomías del Lenguaje: lengua y habla, c) El signo lingüístico: significado y significante, d) La dicotomía: sincronía y diacronía y d) La dicotomía: lingüística interna y lingüística externa (Medina, 2012).

<sup>14</sup> La comunicación lingüística es una de las capacidades únicas que posee el ser humano. En efecto, la gran parte de nuestras actividades se desarrollan a partir de la comunicación. Ningún ámbito social es posible sin el uso de la palabra (Gómez, 1995).

de talentos que existen en el mundo pluricultural de las organizaciones, y c) los directivos pasan mucho tiempo comunicándose (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996).

La diferencia entre una comunicación efectiva y otra inefectiva radica en el grado en que las partes que se comunican manejan debidamente cuatro aspectos del proceso de la comunicación: a) las diferencias de percepción (es uno de los obstáculos de la comunicación, ya que las diferencias de lenguaje guardan estrecha relación con las diferencias de percepción particulares y para comunicar un mensaje las palabras usadas deben tener el mismo significado para el emisor y el receptor), b) las emociones (estas influyen en los mensajes y la mejor manera de manejarlas es aceptarlas como parte del proceso de comunicación), c) las incongruencias entre la comunicación verbal y la no verbal (se cree que el lenguaje escrito y oral son el medio básico de la comunicación, pero se envían y reciben mensajes a través de factores no verbales como la postura, los gestos, las expresiones faciales y el contacto físico, y d) la confianza previa de las partes (el hecho de que un receptor confíe o no de un mensaje está en función de la credibilidad que emisor tenga en la mente del receptor) (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996).

En cuanto a la credibilidad del mensaje, esta está sujeta a las circunstancias del contexto en el cual se envía el mensaje. La credibilidad es resultado de un proceso de largo plazo, en el que la honradez, el juicio equilibrado y las buenas intenciones de una persona son reconocidos por los demás. No hay muchos atajos para crear un ambiente de confianza y el comportamiento consistente es la única manera de desarrollar una concordancia sólida con las personas con las que nos comunicamos.

### Esquema 5: Influencia de la comunicación, según Mintzberg



Fuente: Adaptado de Helldenberg, Don; John W. Slocum (1998).

Además, los autores Rodríguez y Opazo (2009) explican que la posición central indiscutida del emisor es puesta en duda, ya que no puede pretender ser el rey de todo el mundo ni puede convencer, por lo que es indispensable preocuparse por el destinatario del mensaje y no sólo porque se desea influir en su comportamiento, sino porque él también puede tener motivaciones que es necesario considerar y pueda llevar a modificaciones en la conducta del propio emisor.

Sin embargo, el cambio es menos profundo de lo que aparenta ser. Pese a que el énfasis se traslada del emisor al receptor, todavía se mantiene con fuerza una conceptualización que estima que el proceso comunicativo tiene lugar entre individualidades y que lo que interesa es la transmisión del mensaje de un individuo a otro.

Para Gómez (1995) desde el comienzo la comunicación lingüística es concebida por Saussure como una interacción<sup>15</sup> social, iniciada por un acto individual de voluntad y de inteligencia, o acto de hablar, mediante el que se puede reconstruir el circuito de la palabra. Desde el momento en que se lo concibe como un proceso de interacción social, se necesitan como mínimo dos personas, A y B, para que dicho circuito del habla se establezca.

### Esquema 6: Comunicación, según Saussure



Fuente: Diego Gómez Fernández

Según Gómez (1995) el punto de partida del circuito está en el cerebro de uno de ellos, por ejemplo, en el de A, donde los hechos de conciencia que llaman conceptos

---

<sup>15</sup> Todas las acciones humanas se pueden entender como comunicaciones por derecho propio; pueden consistir en afirmaciones intencionales o conductas incidentales, con las cuales las personas asocian significados o pueden pertenecer a la tierra de nadie que se encuentra entre ambas. En el extremo incidental, todos se comunican mediante la vestimenta y otras apariencias visuales y auditivas, así como por la conducta general. Además, toda comunicación es una forma de acción, ocurre en un contexto específico y para un propósito concreto, decir algo equivale a hacer algo; esta era la idea central en la teoría del habla-acto. También la comunicación anticipa la acción, la comunicación es una forma de acción autorreflexiva y recursiva, aborda actos que comunican y comunicaciones que representan y explora las relaciones entre lo que es y lo que puede ser. En el caso de la teoría de la comunicación, una descripción particularmente interesante de tales realidades múltiples proveniente del filósofo y teórico de la ciencia Karl Popper, quien contó tres mundos: el mundo 1 se refiere al dominio de los objetos o estados físicos; el mundo 2 es el mundo de la conciencia, los estados mentales o las incitaciones conductuales a la acción y el mundo 3, vincula estos mundos, externo e interno y abarca el mundo de los contextos objetivos del pensamiento. La comunicación es esa manera peculiar de la interacción mediante la cual los actores humanos negocian su estructura social común, dependiendo de los medios que tengan a su disposición (Bruhn, 2012).

se hallan asociados con las representaciones de los signos lingüísticos<sup>16</sup> o imágenes acústicas que sirven a su expresión. Al suponer que un concepto dado desencadena en el cerebro una imagen acústica correspondiente: este es un fenómeno enteramente psíquico, seguido a su vez de un fenómeno fisiológico: el cerebro transmite a los órganos de la fonación un impulso correlativo a la imagen; luego las ondas sonoras se propagan de la boca de A al oído de B: proceso puramente físico. A continuación el circuito sigue en B un orden inverso: del oído al cerebro, transmisión fisiológica de la imagen acústica; en el cerebro, asociación psíquica de esta imagen con el concepto correspondiente.

También menciona que si B habla a su vez, este nuevo acto seguirá –de su cerebro al de A– exactamente la misma marcha que el primero y pasará por las mismas fases sucesivas que se representan en el siguiente esquema.

---

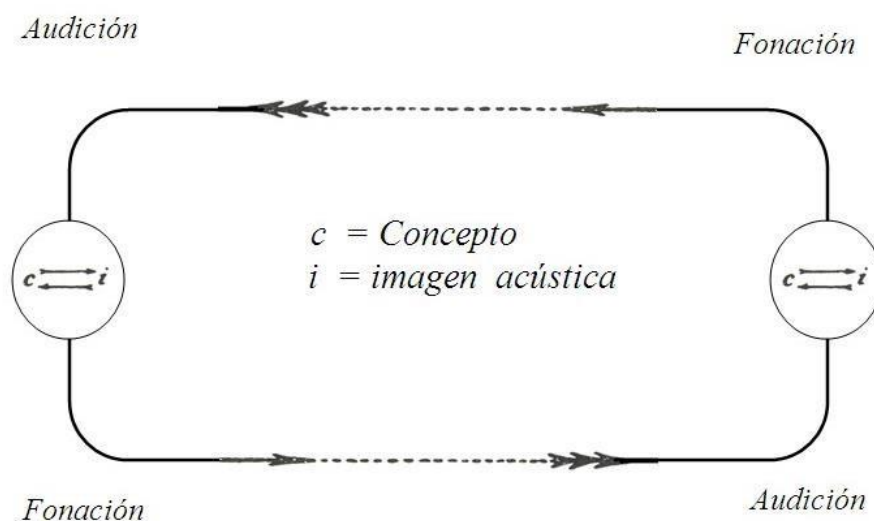
<sup>16</sup> Según Saussure, el signo lingüístico es la unión de un significante (parte material percibida por los sentidos) y un significado (representación conceptual de la realidad extralingüística a la que se remite), y en este caso concreto lo que se une es una imagen acústica (representación mental o psíquica) (Gómez, 1995).

Hjemslev, discípulo de Saussure, matizará el concepto de signo lingüístico distinguiendo dos planos del lenguaje: el plano de la expresión, al cual correspondería el significante, y el plano del contenido, el significado. Y cada uno de estos planos consta de sustancia y forma. La sustancia se entiende como la realidad no pertinente o extralingüística, a partir de la cual se selecciona y configura la forma, que es la realidad lingüística o pertinente. Para Hjemslev, el signo lingüístico sería la unión de una forma del plano de la expresión con una forma del plano del contenido (Medina, 2012).

Según Ruiz (2010) a las características del signo lingüístico, Saussure propone unos principios o características fundamentales:

- Linealidad, debido al carácter acústico del signo lingüístico puesto que las unidades que lo integran no se ofrecen simultáneamente sino que presentan una sucesión.
- Arbitrariedad, porque son fruto de la convencionalidad, no existe ningún vínculo natural entre el significante y el significado.
- Inmutabilidad, ya que se trata de un código que hay que respetar, no se puede cambiar pues viene heredado de generaciones precedentes.
- Mutabilidad, aunque parezca paradójico, esta característica se refiere a que la lengua se puede transformar sin que los hablantes puedan transformarla, es decir, que la lengua es intangible pero no inalterable.

## Esquema 7: Comunicación, según Palapa



Fuente: Palapa

Por lo tanto, Saussure (citado por Gómez) distingue en el proceso de comunicación lingüística tres fases fenomenológicas: un fenómeno psicológico, que aparece en el esquema en forma de flechas que unen el concepto y la imagen acústica; dos fenómenos fisiológicos, correspondientes a la fonación y a la audición; y un fenómeno puramente físico, constituido por las ondas sonoras que dan forma a los sonidos del lenguaje configurando las señales lingüísticas, representado por líneas de puntos (Gómez, 1995).

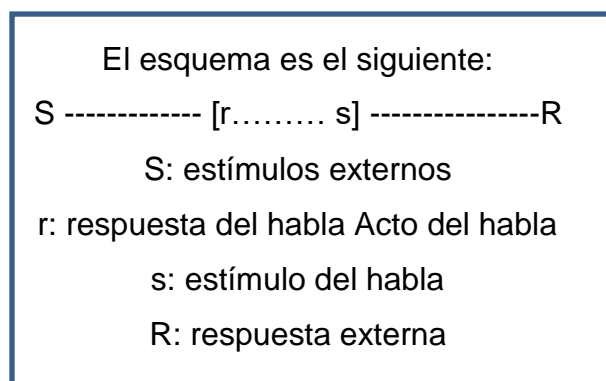
Cabe mencionar que esta concepción de la comunicación como interacción social es compartida también por Bloomfield, Buysens y Prieto (citado por Gómez, 1995). En el caso de Bloomfield distingue tres aspectos en el acto de comunicación (quien sigue una postura conductista<sup>17</sup>): a) los hechos prácticos anteriores al acto del habla, b) el acto del habla y c) los hechos prácticos posteriores al acto del habla.

<sup>17</sup> El conductismo, como el conjunto de teorías de aprendizaje desarrolladas a partir de la psicología conductista, que estudia la conducta del ser humano y busca describir, predecir y manipular dicha conducta,



concentra su atención en tres fenómenos: la situación, la respuesta y el organismo.

## Esquema 8: Comunicación, según Fernández



Fuente: Fernández Gómez

Gómez (1995) refiere que a la lingüística sólo le interesa la respuesta del habla y el estímulo del habla, o sea la respuesta de habla y el estímulo de habla (r se corresponde con los sonidos, y s con los significados). Lo demás (S-R) pertenece a otras disciplinas, pues son las facetas prácticas del hecho general (fisiología o psicología).

El acto del habla para Bloomfield (citado por Gómez, 1995) es una respuesta sustituta del acto concreto. Toda emisión está constituida por formas, es decir, rasgos vocales comunes a emisiones que son total o parcialmente iguales. Los rasgos de estímulo/respuesta son significados. La totalidad de emisiones de una comunidad lingüística es la lengua de esa comunidad.

Byussens (citado por Gómez, 1995) publica su obra *Les langages et le discours*, en la que lleva a cabo la creación de una semiología o ciencia general de los signos de la que hablaba Saussure. Emplea el término *sémie* en sentido genérico, que se define como un conjunto de sémes que se oponen por diferencias formales y significativas. Séme es cualquier procedimiento ideal cuya realización concreta permite la comunicación.

---

El conductismo no es la ciencia del comportamiento humano. Es la filosofía de esa ciencia.

Byussens (citado por Roca, 1968), modifica la dicotomía saussuriana<sup>18</sup> *langue/parole* y añade un tercer miembro al discurso<sup>19</sup>, que constituye la parte funcional del lenguaje y es precisamente séme: *la parole*, en cambio es el acto de comunicación. Asimismo, Buysens fue quien efectuó el primer intento sistemático de construir la semiología, como el estudio de todos los sistemas de comunicación no lingüísticos y plantea una comparación entre los procedimientos de comunicación de las lenguas naturales y otros sistemas semiológicos.

Por su parte, Luis Prieto (citado por Gómez, 1995), enuncia que si la semiología se ocupa del estudio de los sistemas de signos no lingüísticos empleados para la comunicación habrá que distinguir entre hechos o signos que corresponden a una intención comunicativa. Para que haya comunicación es preciso influir sobre otro y que este se dé cuenta y colabore, denominada como semiología de la comunicación.

Prieto expone también que las señales son medios usados para influir en los demás y reconocidos como tales poseen un carácter convencional. Mientras que los indicios son hechos inmediatamente perceptibles que hacen conocer algo a propósito de otro hecho que no es perceptible, es decir, no hay intención de comunicación, son actos reflejos y no tienen carácter convencional. La semiología de la comunicación solo estudia las señales<sup>20</sup>.

---

<sup>18</sup> Saussure considera al lenguaje como un objeto doble donde cada una de sus partes no vale sino en función de la otra, es decir, que las partes no valen por sí mismas ni por su realidad sustancial, sino por el hecho de oponerse a otras. Saussure plasma este doble enfoque en la formulación de dicotomías (Bigot, 2011).

Las dicotomías responden a las necesidades del enfoque analítico propuesto por Saussure, mientras que los hechos lingüísticos abarcados por los términos de las dicotomías se dan interrelacionados.

<sup>19</sup> El término discurso se le relaciona directamente con el mensaje que expone una persona ante un público, con un propósito específico. Sin embargo, este término tiene una acepción más amplia dentro del contexto de la lingüística. En este campo, el discurso es considerado como la realización de la lengua en las expresiones, tanto habladas como escritas. En sentido amplio, es el conjunto de palabras de alguien que expresa lo que piensa, siente o quiere (León, 2014).

<sup>20</sup> Recuperado en [https://www.uclm.es/centroialmagropublicaciones/pdf/coralcomedias/6\\_1995/13pdf](https://www.uclm.es/centroialmagropublicaciones/pdf/coralcomedias/6_1995/13pdf) el 13 de junio de 2015.

Otro modelo del proceso comunicativo es el que abordaron Shannon y Weaver<sup>21</sup>, conocida también como la Teoría de la Comunicación o Teoría de la transmisión de señales. Se desarrolló en la década de los 40, a partir de las propuestas de Claude E. Shannon<sup>22</sup>. Asimismo Brhun Jensen (2012) expone que las diferentes escuelas hayan definido la comunicación en función de su dominio específico de la realidad: señales físicas, tal es el caso de Shannon y Weaver, quienes elaboraron la teoría de la información, en la que advertían de que la información no debe confundirse con el significado y que los problemas técnicos y semánticos de la comunicación, así como los de su efectividad, se debían plantear como cuestiones diferentes.

Desde que Warren Weaver, citado por Brhun Jensen (2012), advirtió a los investigadores de la comunicación sobre la confusión de información y significado, se ha trabajado en el campo para definir la relación entre ambos conceptos; ya que la totalidad del significado es más que la suma de la información.

Además, su origen se encuentra en la preocupación por dar soluciones prácticas a una serie de problemas de capacidad, eficacia y economía planteados por las variadas clases de señales que pueden ser transmitidas de un lugar a otro a través de distintos medios físicos (radio, teléfono, teletipo, fax o módem).

Fue en 1948 cuando el matemático e ingeniero Claude Shannon publicó *A Mathematical Theory of Communication* (Una teoría matemática de la comunicación) en la revista científica corporativa de *Bell Labs*. Al año siguiente, Warren Weaver ayudó a Shannon a publicar el artículo como libro, por lo que este modelo de comunicación ha terminado denominándose indistintamente Shannon – Weaver, también conocida como la Teoría de la información (Argenti, 2014).

---

<sup>21</sup> Recuperado en <http://es.calameo.com/books/003463321cf29f27c6959-el-28> de abril de 2015.

<sup>22</sup> En 1948 presentó su primer estudio sobre la Teoría Matemática de la Comunicación, considerado como uno de los primeros y más importantes textos en el nacimiento de la Era de la Información, texto que un año más tarde revisaría en colaboración con Warren Weaver, experto en el estudio de los procesos técnicos de la comunicación durante los años de la guerra (criptografía, decodificación automática, etc.). Fue publicado bajo el título de *The Mathematical Theory of Communication* (1949, Universidad de Illinois).

La idea era estudiar las propiedades de estas señales y los dispositivos por medio de los cuales son enviadas y recibidas, para ver si podían obtenerse medidas que pudieran cuantificar la cantidad de información contenida en una señal y la capacidad de un sistema para almacenar y procesar la información (Crystal, 1983).

Para ello, la teoría proporciona, por una parte, un modelo del proceso de comunicación. El esquema del proceso comunicativo del que parten Shannon y Weaver<sup>23</sup> para el desarrollo de su teoría enfatiza los elementos relativos a la transmisión de la información, siendo estos:

La fuente: De un conjunto de posibles mensajes, esta decide cuál se enviará; es decir, el origen de las decisiones<sup>24</sup>.

El canal: Es el conducto físico mediante el cual se transmite el mensaje<sup>25</sup>.

El ruido: Es toda interferencia que pueda afectar al canal y que evita que el mensaje llegue al receptor o lo haga de manera incomprensible<sup>26</sup>.

Fidelidad: Es el factor que reduce o elimina la interferencia del ruido<sup>27</sup>.

Codificador: Es quien asume la función de tomar la información y decidir qué tipo de código usará para construir el mensaje<sup>28</sup>.

Decodificador: Es la contraparte del anterior. Recibe el mensaje codificado y lo descifra para conocer su significado<sup>29</sup>.

---

<sup>23</sup> Recuperado en <http://es.calameo.com/books/003463321cf29f27c6959> el 28 de abril de 2015.

<sup>24</sup> Recuperado en <http://es.calameo.com/books/003463321cf29f27c6959> el 28 de abril de 2015.

<sup>25</sup> Recuperado en <http://es.calameo.com/books/003463321cf29f27c6959> el 28 de abril de 2015.

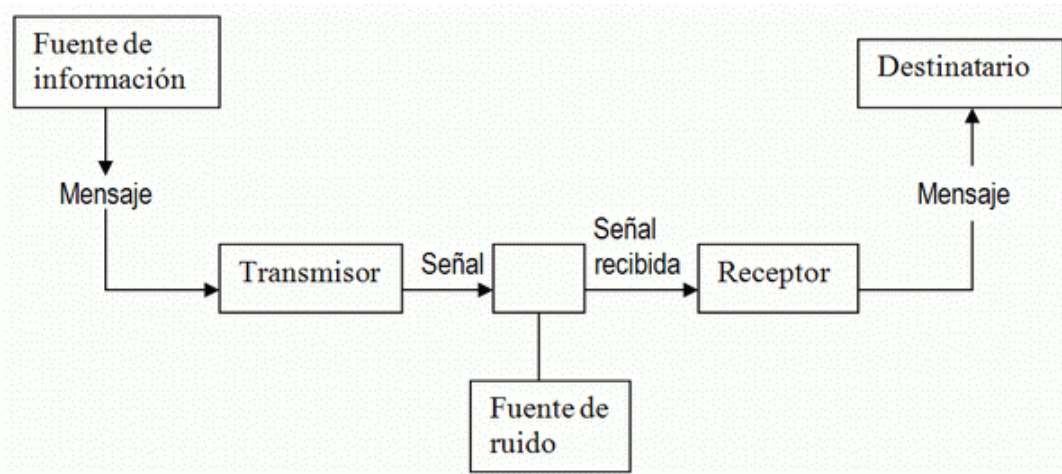
<sup>26</sup> Recuperado en <http://es.calameo.com/books/003463321cf29f27c6959> el 28 de abril de 2015.

<sup>27</sup> Recuperado en <http://es.calameo.com/books/003463321cf29f27c6959> el 28 de abril de 2015.

<sup>28</sup> Recuperado en <http://es.calameo.com/books/003463321cf29f27c6959> el 28 de abril de 2015.

<sup>29</sup> Recuperado en <http://es.calameo.com/books/003463321cf29f27c6959> el 28 de abril de 2015.

## Esquema 9: Comunicación, según Shannon y Weaver



Fuente: Fernández Gómez

Monarca<sup>30</sup> describe que a finales de la década de los 40, el ingeniero Claude E. Shannon desarrolla este modelo comunicativo enfocado en las condiciones técnicas de la transmisión de mensajes y lo presenta en su obra *The Mathematical Theory of Communication* (la Teoría Matemática de la Comunicación<sup>31</sup>).

El modelo de Shannon-Weaver se utiliza actualmente en el ámbito de las ciencias sociales, las matemáticas y la ingeniería. Es lineal y se centra en la transmisión física de la información. Sigue la creación de una señal por parte de una fuente de información (que utiliza un transmisor) hacia la recepción de la señal por el receptor. Este modelo también incluye una fuente de ruido que puede ser cualquier cosa que perturbe la integridad de la señal (Argenti, 2014).

<sup>30</sup>Recuperado en <http://es.calameo.com/books/003463321cf29f27c6959> el 28 de abril de 2015.

<sup>31</sup>Esta teoría expone que la historia moderna de las telecomunicaciones se suele dividir en cuatro fases: a) desde la invención del telégrafo moderno en 1840 a la invención del teléfono en 1876; b) desde la invención del teléfono hasta el final del siglo; c) desde la primera transmisión sin hilos efectuada por Marconi en 1895 hasta el uso de la televisión; y d) desde el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación (Martínez, 2006).

En 1956, el profesor de comunicación George Gerbner, citado por Argenti (2014) propuso un modelo de comunicación que se basaba en ambos modelos de Laswell y Shannon-Weaver y que incidía en la importancia del papel que desempeña la percepción de la comunicación así como la naturaleza transaccional de la comunicación, el que se encuentra consolidado en el siguiente cuadro:

### Esquema 10: Comunicación, según Laswell-Shannon-Weaver



Fuente: Argenti (2014)

Por su parte, la teórica de la comunicación Annette Shelby, citada por Argenti (2014) afirma que en las variables en el esquema se interrelacionan qué mensajes serán eficaces y cuáles no. Esta interrelación determina también las herramientas más eficaces para la comunicación del mensaje.

Además es importante destacar que este marco es circular y no lineal, lo que refleja la realidad que toda comunicación es siempre un proceso continuo, no una acción puntual con principio y un final. Por lo tanto, una estrategia eficaz debe tener en cuenta el impacto previsible de su mensaje en su público objetivo.

### 2.3 La teoría de la comunicación, según Laswell

Las observaciones de Aristóteles sobre la comunicación de un mensaje sentaron las bases de la teoría moderna de la comunicación, que se desarrolló en Estados Unidos junto con otra serie de ciencias sociales tras la Segunda Guerra Mundial. En 1948, Harold Laswell, experto en ciencias políticas y profesor de Derecho en la Universidad de Yale, planteó un modelo de comunicación que consideraba aplicable especialmente en comunicación de masas. Su modelo lineal se puede resumir preguntando quién (el orador de Aristóteles), le dice qué (el tema o mensaje de Aristóteles), a quién (el receptor de Aristóteles) a través de qué canal (el medio) y con qué resultado (el efecto) (Argenti, 2014).

Laswell<sup>32</sup>, uno de los autores considerados padres de la comunicación, pionero de la Ciencia Política y de las teorías de la comunicación, se dedicó a analizar las técnicas de propaganda de la Segunda Guerra Mundial y también analizó el fenómeno del liderazgo político. Así llega a la conclusión de que los medios de comunicación son el canal por el cual se difunden los mensajes propagandísticos.

Asimismo, el modelo de Laswell<sup>33</sup> se publicó en 1948 en su artículo *Estructura y Función de la Comunicación de Masas*, donde es posible apreciar la presencia de las concepciones conductistas o behavioristas en el panorama científico de la época, las cuales pretenden explicar el comportamiento de las masas como la respuesta ante distintos estímulos. Se sitúa en un contexto político de entreguerras con el desarrollo del aparato propagandístico de la Unión Soviética y de la Alemania nazi

---

<sup>32</sup> Recuperado en <http://filosofiaesplugues.blogspot.com.es/2010/01/modelos-de-comunicación-i-lasswell-y-la.html> el 23 de noviembre de 2010

<sup>33</sup> Nació en Donnellson, Illinois, en 1902, hijo de un pastor protestante. Alumno aventajado de enseñanza secundaria, obtuvo una beca para estudiar sociología en la Universidad de Chicago, donde muy pronto mostró sus especiales dotes para la investigación y obtuvo el título de doctor a los 24 años (1926). Concluida la carrera, viajó al Reino Unido, donde estudió en la London School of Economics y también en centros académicos de París, Ginebra y Berlín. Se inició en la docencia en la Universidad de Chicago, donde enseñó Ciencias Políticas (1922 a 1938), antes de trasladarse a la Universidad de Yale. Trabajó en el Institute for Propagande Anaysis (1937-1941), donde editó una revista mensual con numerosos trabajos de análisis de contenido sobre textos propagandísticos del período histórico de entreguerras (Cunyat, 2010).



que creó una situación propicia para presuponer, a partir de principios conductistas, ciertos efectos de los medios masivos sin realizar ninguna indagación empírica.

Cunayt<sup>34</sup> menciona que el modelo de Laswell es básicamente descriptivo, cuya finalidad es establecer los ámbitos de análisis de los actos comunicativos los cuales podían ser descriptos a partir de responder cinco interrogantes: a) ¿Quién dice<sup>35</sup>?, b) ¿Qué dice<sup>36</sup>?, c) ¿Qué canal?<sup>37</sup>, d) ¿A quién<sup>38</sup>? y e) ¿Con qué efecto<sup>39</sup>?, y cada una tiene su propio significado u objetivo en el modelo.

### Esquema 11: Diagrama de Laswell



Fuente: Harold Laswell

<sup>34</sup> <http://filosofiaesplugues.blogspot.com.es/2010/01/modelos-de-comunicación-i-laswell-y-la.html> el 30 de junio de 2015.

<sup>35</sup> Se plantea como un análisis del control, en el que factores inician y guían el acto de comunicación (comunicador). Emisor: el emisor es la persona que se encarga de emitir el mensaje.

<sup>36</sup> Es el análisis de contenido. Los contenidos del mensaje. Mensaje: lo que dice y expresa el emisor (León, 2014).

<sup>37</sup> Análisis de los medios (la radio, la prensa, las películas y otros canales), es el medio físico por el cual se envía el mensaje (León, 2014).

<sup>38</sup> Es el análisis de la audiencia, es decir, las personas a las que llegan los medios. Receptor: Es aquel que recibe el mensaje del emisor.

<sup>39</sup> Es el análisis de los efectos, se refiere al impacto sobre las audiencias. Efecto: que es lo que quiere que el emisor capte o entienda (León, 2014).

De acuerdo a Cunyat<sup>40</sup>, se reproduce la comunicación como un proceso de transmisión lineal de un mensaje que parte del emisor hacia el receptor a través de un canal apropiado y con el código correspondientemente compartido por ambos agentes. Es decir, plantea un acto de comunicación conductista, un proceso asimétrico que parte de un emisor activo que produce un estímulo y llega a una masa pasiva de destinatarios que es “atacada” por el estímulo y reacciona en consecuencia. Los papeles del comunicador y del destinatario son aislados, pues no mantienen ninguna relación.

### **Esquema 12: Proceso de comunicación hacia las masas**

Comunicador (Emisor) -----> Relación Aislada -----> Audiencia  
(Pasiva- Activa)

Fuente: elaboración propia

La teoría de Lasswell<sup>41</sup> considera que cuando se pretende llegar con un mensaje a una gran cantidad de personas se debe tener muy claro quién va a codificar<sup>42</sup> ese mensaje, cuáles son sus intenciones (el por qué y el para qué). De ahí se deriva el contenido del mismo, quedando claro qué es exactamente lo que va a decir, para luego poder seleccionar el canal o medio de comunicación más apropiado que permita que el mensaje llegue bajo las condiciones óptimas al receptor y que este, a su vez, esté preparado para recibir el mensaje y emitir una reacción o retroalimentación.

---

<sup>40</sup> <http://filosofiaesplugues.blogspot.com.es/2010/01/modelos-de-comunicación-i-laswell-y-la.html> el 30 de junio de 2015.

<sup>41</sup> Recuperado en <http://lacomunicacioneducativa.webnode.mx/news/harold-laswell/> el 1 de mayo de 2015.

<sup>42</sup> Codificar es traducir información a una serie de símbolos con objeto de comunicarla. La codificación es necesaria porque la información solo se puede transmitir, de una persona a otra, por medio de representaciones de símbolos. Como el propósito de la codificación es la comunicación, el emisor trata de establecer la reciprocidad de significado con el receptor eligiendo los símbolos, por regla general en forma de palabras y gestos, que en opción del emisor, tiene el mismo significado para el receptor (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996).

Es importante mencionar que en la comunicación, entre la transmisión y el ritual<sup>43</sup>, la pregunta fundamental ha sido: ¿quién / dice qué / en cuál canal / a quién / con cuál efecto?, según lo planteado por Laswell, cita do por Bruhn Jensen (2012), mientras que la pregunta debió ser: ¿quién comparte qué con quién, en qué procesos de la interacción? “El sentido de la comunicación es compartir y convertir la información de algo común” (Peters, 2014).

Soria<sup>44</sup> aborda que el interés por la comunicación ha producido muchos intentos tendientes a desarrollar modelos del proceso: descripciones, listas de ingredientes; pero estos difieren y ninguno de ellos puede calificarse de exacto o verdadero. Algunos serán de mayor utilidad o corresponderán más que otros en el estado actual de los conocimientos de la comunicación.

Según Cunyat<sup>45</sup>, para Lasswell, el proceso de la comunicación en la sociedad realiza cuatro funciones: a) vigilancia del entorno, revelando amenazas y oportunidades que afecten a la posición de valor de la comunidad y de las partes que la componen; b) correlación de los componentes de la sociedad, en cuanto a dar una respuesta al entorno; c) transmisión del legado social; d) entretenimiento. Por su parte, Galeano<sup>46</sup> expone que en su *Retórica*, Aristóteles dijo que se tienen que considerar tres componentes en la comunicación: el orador, el discurso y el auditorio, equivalente a la persona que habla, el mensaje que pronuncia y la persona que escucha.

---

<sup>43</sup> James W. Carey fue el primero en plantear, en un artículo pionero, la distinción entre un modelo de transmisión y un modelo ritual de la comunicación. Según él, la corriente principal estadounidense de las investigaciones sobre los medios científicos sociales había tomado como su premisa un modelo de la transmisión, enfatizando la transferencia de la información desde los emisores a los receptores dentro de un sistema centralizado de la comunicación masiva. El telón de fondo era el rol crucial de la información y la comunicación, así como de las actividades investigativas al respecto, en una infraestructura social emergente que dependía de los nuevos métodos para regularse a sí misma mediante la intensificación de la vigilancia y el empoderamiento: el control de la sociedad. (Bruhn Jensen, 2012).

<sup>44</sup> Recuperado en <http://lacomunicacioneducativa.webnode.mx/news/harold-lasswell/> el 1 de mayo de 2015.

<sup>45</sup> Recuperado en <http://filosofiaesplugues.blogspot.com.es/2010/01/modelos-de-comunicación-i-lasswell-y-la.html> el 2 de mayo de 2015.

<sup>46</sup> Recuperado en <http://docencia.udea.edu.co/edufisa/motricidadycontextos/elemodelos.htm> el 3 de mayo de 2015.

La mayoría de los modelos corrientes de comunicación son similares al de Aristóteles, pero en forma más compleja. Uno de los modelos contemporáneos más utilizados fue desarrollado por el matemático Claude Shannon, en 1947, y puesto al público por Warren Weaver; ambos ni siquiera se referían a la comunicación humana, sino que hablaban de la comunicación electrónica, citado por (Martínez, 2006).

Galeano<sup>47</sup> expone que el modelo de Shannon-Weaver es compatible con la retórica de Aristóteles, puesto que expusieron que los componentes de la comunicación incluyen: a) una fuente, b) un transmisor, c) una señal y d) un destino. Por fuente se entiende al orador, por señal el discurso y por destino al que escucha, se tiene entonces el modelo aristotélico, más dos elementos agregados: el transmisor que envía el mensaje original y el receptor que lo capta para hacerlo llegar a su destinatario.

Se puede decir, entonces, que toda comunicación humana tiene alguna fuente, es decir, alguna persona o grupo con un objetivo y una razón para ponerse en comunicación. Una vez dada la fuente, con sus ideas, necesidades, intenciones, información y un propósito por el cual comunicarse se hace necesario un segundo componente. El propósito de la fuente tiene que ser expresado en forma de mensaje.

Mientras que para Cunyat<sup>48</sup>, la teoría de la comunicación ofrece tres significados de la palabra “canal”, entendiéndola como el medio, un portador de mensajes o un conducto. Para que la comunicación se produzca debe haber alguien al otro extremo del canal, llamado receptor; es importante mencionar que la fuente (emisor) y el receptor pueden ser la misma persona.

---

<sup>47</sup> Recuperado en <http://docencia.udea.edu.co/edufisa/motricidadycontextos/elemodelos.htm> el 3 de mayo de 2015.

<sup>48</sup> Recuperado en <http://filosofiaesplugues.blogspot.com.es/2010/01/modelos-de-comunicación-i-lasswell-y-la.html> el 1 de mayo de 2015.

Cabe mencionar que Berlo refiere que al existir un propósito para la comunicación y una respuesta por producirse, el comunicador desea que su comunicación tenga fidelidad (lograr lo que se desea). Shannon y Weaver, al hablar de fidelidad de la comunicación electrónica, introdujeron el concepto de ruido, el que definen como factores que distorsionan la calidad de una señal, este aspecto se puede ampliar a los factores que pueden reducir la efectividad (Berlo, 1988).

Según Argenti (2014) varios años más tarde, Richard Braddock, profesor universitario de técnicas de comunicación, propuso una ampliación del modelo de Laswell para hacer mayor énfasis en la intención del mensaje, así como analizar en mayor profundidad las circunstancias en que divulga el mensaje en cuestión.

#### **2.4 La teoría de la comunicación, según Berlo**

La teoría de la comunicación refleja un concepto de proceso. Un teórico de la comunicación rechaza la posibilidad de que la naturaleza esté constituida por acontecimientos o componentes que puedan ser separados de otro hecho o componente. Sostiene que no es posible hablar del principio ni del fin de la comunicación, o decir que una idea determinada proviene de una fuente específica; que la comunicación se produce de una sola manera (Berlo, 1988).

Para Berlo (1988), en su obra *El proceso de la comunicación: introducción a la teoría y a la práctica*, la base que constituye el concepto de proceso es la idea que la estructura de la realidad física no puede ser descubierta por el hombre, que debe ser creada por este. Al construir la realidad el teórico elige la forma en que habrá que organizar sus percepciones; es libre de decir que se puede llamar elementos o ingredientes a ciertas cosas. Al hacer esto comprende que no ha descubierto nada, sino que ha creado un conjunto de herramientas que pueden resultar útiles o no para analizar o describir el mundo.

Asimismo, expone que si se tiene claro el concepto de proceso, se puede sacar provecho de un análisis de los componentes de la comunicación, elementos que parecen necesarios (si no suficientes) para que esta se produzca. Se debe prestar atención a elementos como: ¿quién, por qué y con quién se está comunicando? Por ello, hay que considerar las distintas formas de conducta en la comunicación: los mensajes que se producen y qué es lo que la gente está tratando de comunicar. Deben también examinarse los canales que se utilizan para hacer llegar el mensaje al auditorio.

Berlo también propuso un modelo que enfatiza cómo los atributos de los cuatro elementos principales (fuente, mensaje, canal y receptor) afectan a la comunicación. Define la fuente como la creadora del mensaje (grupo o persona con una razón para emplear la comunicación). Este mensaje es la traducción de ideas en un código simbólico (el lenguaje o los gestos); el canal es el medio por el cual el mensaje es transmitido; y el receptor es la persona (o grupo) que es el objetivo de la comunicación (Berlo, 1988).

Por lo tanto, este modelo especifica la necesidad de decodificadores<sup>49</sup> y codificadores en el proceso comunicativo. El codificador<sup>50</sup> es responsable de expresar el propósito principal en forma de mensaje. En situaciones cara a cara, la función del codificador es realizada por los mecanismos vocales, sistemas musculares y otros artefactos como la apariencia, vestimenta y ambiente que produce. También describe algunos factores personales que podrían afectar el proceso comunicativo como las habilidades comunicadoras, actitudes, conocimiento, sistemas sociales y ambiente cultural, tanto de la fuente como del receptor.

---

<sup>49</sup> En la teoría de la comunicación se denomina así a quien recibe un mensaje (Wilcox, Autt & Agee, 2001).

<sup>50</sup> En la teoría de la comunicación se denomina así a quien emite un mensaje (Wilcox, Autt & Agee, 2001).

A la vez que se preocupa por la transmisión<sup>51</sup> de una fuente al receptor. Las posibilidades de retroalimentación son mínimas, y el comportamiento simultáneo de las personas como fuentes y receptores no es cubierto adecuadamente. Falla al no considerar la naturaleza dinámica de la comunicación. Este modelo también tiene una utilidad limitada cuando se trata de confrontar a la comunicación en diferentes contextos.

Cabe mencionar que intercala un proceso de codificación y decodificación en el espacio comprendido entre la emisión y la recepción del mensaje, es decir, el codificador es el que toma las ideas de una fuente y las elabora y ordena en un código determinado, bajo la forma de un mensaje.

Asimismo, expone en su modelo el proceso de comunicación, en primer lugar, el código puede consistir en un mensaje escrito en determinado idioma o clave, en imágenes, gestos o palabras y aun en determinado canal, que puede o no requerir de ser decodificado por parte del receptor. Por mensaje se entiende la unidad, idea o concepto, que lleva en sí mismo una dosis de información útil como enlace o unión entre el emisor y el receptor, en el supuesto de que ambos posean el código que permita la decodificación. Asimismo, enumera otros tres factores que destacan en el mensaje: el código, el contenido y el tratamiento (Berlo, 1988).

De acuerdo con Berlo (1998), el código es el modo, la forma en que se estructuran en él los símbolos o mensajes, que quedan traducidos o convertidos en un lenguaje comprensible para el receptor o el canal que lo decodificará y pondrá en otro o en el mismo código. El contenido se relacionará directamente con la selección de todo el material que sea de utilidad para poder expresar un propósito o mensaje. Por tratamiento se entiende el modo en que el mensaje se presenta, la frecuencia con que se emite, el énfasis que se le da y su intención.

---

<sup>51</sup> Este término designa la reacción ante una determinada situación de las personas influidas por una actividad (Wilcox, Autt, & Agee, 2001).

El complemento de todo acto de comunicación, y además su razón de ser, es el receptor. De hecho, la mayoría de los mensajes son concebidos y emitidos de acuerdo con la imagen o concepto que se tiene del receptor. Este, a su vez recibe mensajes de acuerdo con la imagen o concepto que tiene el emisor o que se forma a partir del mensaje mismo.

A la vez que explica que el receptor decodifica el mensaje, sus actitudes y su nivel académico y social influirán en la interpretación que dé a estos: el emisor y el receptor son los elementos más importantes en el acto de comunicación.

Por lo tanto, al existir un propósito para la comunicación y una respuesta por producirse, el comunicador desea que su comunicación tenga alta fidelidad. La palabra fidelidad es empleada aquí en el sentido de que el comunicador ha de lograr lo que desea. Un codificador de alta fidelidad es aquel que expresa en forma perfecta el significado de la fuente. Un decodificador de códigos de alta fidelidad es aquel que interpreta el mensaje con una precisión absoluta. Al analizar la comunicación interesa determinar lo que aumenta o reduce la fidelidad del proceso.

Se han enumerado seis elementos básicos de la comunicación: fuente, codificador, mensaje, canal, decodificador y receptor. Cuando se trata de comunicación de persona a persona, la fuente y el codificador pueden ser agrupados (el receptor y el decodificador). En esta versión troncada del modelo, la fuente codifica un mensaje y lo coloca en el canal, de manera que pueda ser decodificado por el receptor (Berlo, 1988).

Asimismo, una fuente de comunicación, después de determinar la forma en que desea afectar a su receptor, codifica un mensaje destinado a producir la respuesta esperada. Existen, por lo menos, cuatro distintas clases de factores dentro de la fuente que pueden aumentar la fidelidad. Estos factores son: a) sus habilidades



comunicativas<sup>52</sup>; b) sus actitudes<sup>53</sup>; c) su nivel de conocimiento<sup>54</sup>, d) y la posición que ocupa dentro de un determinado sistema socio-cultural<sup>55</sup>.

Berlo (1998) menciona que si el receptor no posee las habilidades de escuchar, de leer y de pensar, no estará capacitado para recibir y decodificar<sup>56</sup> los mensajes que la fuente-codificador ha transmitido. Si se refiere al receptor en términos de sus actitudes, también es igualmente aplicable al receptor, quien si no conoce el código, no puede entender el mensaje y su propio estatus social afecta la manera en que recibe e interpreta los mensajes.

Por su parte, el mensaje es el producto físico verdadero del emisor-codificador y puede ser lo que se habla, escribe o se gesticula. Según Berlo (1988): hay tres factores que deben ser tomados en consideración:

1) Código: todo grupo de símbolos contenidos en el mensaje que puedan ser estructurados de manera que tenga algún significado para alguien.

---

<sup>52</sup> Existen cinco habilidades verbales en la comunicación, dos de estas son codificadoras: hablar y escribir, otras dos son habilidades decodificadoras: leer y escuchar; y la última es crucial, tanto para codificar como para decodificar: la reflexión o el pensamiento. Este último no solo es esencial para la codificación, sino que se haya implícito en el propósito mismo (Berlo, 1988).

<sup>53</sup> Es la fuente de comunicación. Las actitudes de esta afectan las formas en que se comunica, entre las que se pueden mencionar: actitud hacia sí mismo, actitud hacia el tema que se trata y actitud hacia el receptor (Berlo, 1988).

<sup>54</sup> No se puede comunicar lo que no se sabe; no se puede comunicar, con el máximo de contenido de efectividad, un material que uno no entiende. La conducta de la fuente en la comunicación es afectada por el grado de conocimiento que tiene sobre sus propias actitudes, por las características de su receptor, por las distintas formas en que pueden emitir o tratar los mensajes, por los distintos tipos de elección, que puede hacer respecto de los canales de la comunicación, etcétera. El conocimiento sobre la comunicación afecta la conducta de transmitir (Berlo, 1988).

<sup>55</sup> La gente no se comunica igual cuando pertenece a clases sociales diferentes, y quienes poseen distintos antecedentes culturales tampoco se comunican de la misma manera. Los sistemas sociales y culturales determinan en parte la elección de las palabras que la gente usa, los propósitos que tiene para comunicarse, el significado que se da a ciertos vocablos, su elección de receptores, los canales que utiliza para uno u otro tipo de mensaje, etcétera (Berlo, 1988).

<sup>56</sup> Decodificar es interpretar y traducir un mensaje para que la información tenga sentido. La decodificación entonces es el proceso mediante el cual el receptor interpreta el mensaje y lo traduce a información con sentido. Es un proceso de dos pasos. El receptor primero tiene que captar el mensaje y después interpretarlo. La decodificación está sujeta a la experiencia pasada del receptor, a la evaluación personal de los símbolos y gestos, usados, a las expectativas y a la reciprocidad de significado con el emisor (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996).

2) Contenido: el material del mensaje que es seleccionado por la fuente para expresar su propósito.

3) Tratamiento: las decisiones que toma la fuente en cuanto a la forma de emitir el mensaje; las elecciones que debe hacer respecto del código y al contenido y, también, el método para emitir adecuadamente código y contenido.

Por último, el canal y los tres principales significados en la comunicación son los siguientes: formas de codificar y decodificar mensajes; vehículos de mensajes y medio de transporte (Berlo, 1988).

Es importante abordar los fines de la comunicación, donde los objetivos del proceso comunicacional son los de informar, persuadir, motivar y lograr la comprensión mutua. Para ser un comunicador eficaz, el individuo debe tener conocimientos básicos de: a) qué constituye una comunicación y cómo se reciben los mensajes; b) cómo se procesa la información y cómo se cambia de opinión; y c) qué tipos de medios y herramientas de comunicación son los más adecuados para un determinado mensaje (Wilcox, Autt, & Agee, 2001).

## **2.5 La teoría de la acción comunicativa**

Esta teoría centra su interés en el entendimiento lingüístico como coordinación de acciones. Si se sitúa en el plano del oyente se pueden distinguir tres planos: a) entiende lo que oye, capta el significado de lo que escucha; b) toma posición con un sí o un no ante la pretensión vinculado al acto del habla. Acepta o rechaza la pretensión contenida en el acto de habla y c) sobre la base del acuerdo, conduce sus acciones conforme a orientaciones de acción convencionalmente establecidas (Rodríguez & Opazo, 2009).

Además, en un acto de habla<sup>57</sup> se establece un efecto coordinador entre el plano semántico de la comprensión del significado y el plano empírico del desarrollo consecuente de la interacción, de las acciones mutuamente referidas. Este es el sentido de lo que Habermas<sup>58</sup>, citado por Rodríguez y Opazo (2009) llama la pragmática universal y se encuentra estrechamente sintonizada con las ideas de Searle<sup>59</sup>.

Habermas, citado por Rodríguez y Opazo (2009) usa una tipología de la acción cruzando las diferencias: ámbitos de la acción y orientación de esta, resultando: a) acción instrumental (se ajusta a las reglas técnicas y busca una adaptación instrumental en el mundo físico), b) acción estratégica (está orientada hacia el logro del éxito egocéntrico) y c) acción comunicativa<sup>60</sup> (orientada a la producción de un acuerdo entre actores). En el caso de la acción instrumental y la acción estratégica tienen como objetivo lograr lo que el actor se propone.

La pragmática universal busca explicar cuál es la fuerza contenida en un acto de habla, la que permite coordinar las acciones sobre la base de un acuerdo. La semántica es la capacidad de comprender el significado de la comunicación y se refiere a las reglas de interpretación. Mientras la sintaxis está referida a las reglas de construcción de las oraciones y, por su lado, la pragmática formal trata de conectar la oración con la intención del emisor de la oración. Más allá de la

---

<sup>57</sup> Un acto de habla es un ofrecimiento lingüístico realizado por un hablante, es decir, es un enunciado frente al cual el oyente puede decidir sí o no a la pretensión de validez que se le ofrece con ese enunciado (Rodríguez & Opazo, 2009).

<sup>58</sup> Jürgen Habermas, nacido en 1928, es uno de los sociólogos de mayor relevancia de la actualidad. Su trabajo empieza en la Escuela Crítica que se desarrolla en la Universidad de Frankfurt. La idea central de Habermas se inscribe en una teoría de la racionalización de la sociedad y de aquí se desprende su cercanía con la obra de Max Weber (Rodríguez & Opazo, 2009).

<sup>59</sup> John Rogers Searle (nacido el 31 de julio de 1932) es catedrático de Filosofía en la Universidad de California, Berkeley, y es célebre por sus contribuciones a la filosofía del lenguaje, a la filosofía de la mente y de la conciencia. Las primeras obras de Searle continuaron los trabajos de sus maestros J. L. Austin y P. F. Strawson. Concretamente, en Actos de habla Searle desarrolla el análisis de Austin sobre los enunciados de acción o “performativos”. Searle se centró en lo que Austin había llamado actos ilocucionarios, actos que se realizan diciendo algo (Rodríguez & Opazo, 2009).

<sup>60</sup> Es la acción orientada hacia el entendimiento. El lenguaje es la base para formular la teoría de entenderse de la acción comunicativa y según Habermas es el acuerdo lingüístico y claro entre las personas al que se llega a través de la acción comunicativa (Rodríguez & Opazo, 2009).

semántica y la pragmática formal está la pragmática universal, cuyo objetivo es establecer cómo es posible que la emisión de una oración (acto de habla) coordine con las acciones de los actores (Rodríguez & Opazo, 2009).

Entonces, desde esta perspectiva, un acto de habla es saber qué es lo que lo hace aceptable. Un acto de habla es aceptable cuando cumple con las condiciones requeridas para que un oyente pueda tomar posición con un sí o un no frente a las pretensiones del hablante.

## 2.6 Clasificación de los debates teóricos en la década de 1920

En dos momentos del siglo XX, la comunicación fue un tema especialmente encendido en el debate intelectual: después de la Primera Guerra Mundial y después de la Segunda Guerra Mundial. Todas las opciones intelectuales sobre la teoría de la comunicación existentes de esa época ya eran visibles en la década de 1920; en filosofía “comunicación” era un concepto fundamental y entre las principales obras que sondeaban las posibilidades y límites de comunicación están: Karl Jasper: *Psicología de las concepciones del mundo*; Martín Buber: *Yo y tú*, y C.K. Ogden e I. A. Richards: *El significado del significado*<sup>61</sup>, entre otros (Durham, 2014).

Mientras que en el pensamiento social, la comunicación a gran escala hacia la mayoría (multitudes, masas, pueblos o públicos) fue tema de obras como Walter Lippmann: *La opinión pública*; Edward Bernays: *Cristalizando la opinión pública*; Georg Lukacs: *Historia y conciencia de clase*; Dewey: *El público y sus problemas*; Harold Lasewll: *Técnica de propaganda en la Guerra Mundial*, y Freud: *Psicología de las masas y análisis del yo*, citado por Durham (2014).

---

<sup>61</sup> *El significado del significado*, obra elaborada en 1923 por los críticos de Cambridge C.K. Ogden e I. A. Richards, es probablemente la mejor exposición de la visión dominante de la comunicación como reporte preciso de la conciencia. Ogden y Richards creían que muchos problemas se presentaban por la mezcla de las funciones simbólicas y emotivas del lenguaje, “las mimas palabras se utilizan para hacer declaraciones como para excitar multitudes. Así la comunicación para estos autores tiene tanto una aplicación macro como micro, su purificación de la lengua de la tribu ayudaría en los ámbitos internacional e interpersonal”. (Durham, 2014).

Por otro lado, obras maestras modernistas de Eliot, Hemingway, Kafka, Proust, Rilke y Woolf (citado por Durham, 2014), explotaron las rupturas en la comunicación. El movimiento dadaísta, en su apogeo provocó tales rupturas. El surrealismo intentó contrarrestarlas mediante la búsqueda de conexiones por todos lados y el término comunicación estaba en agenda por todos lados; significando cosas muy diferentes.

La comunicación significaba algo así como la dispersión de símbolos persuasivos a fin de administrar la opinión de las masas. Teóricos como Lippmann, Bernays y Laswell (Durham, 2014) ofrecen una narrativa histórica sobre la creciente importancia de comunicación y propaganda en la sociedad moderna. Sin embargo, la experiencia de la Primera Guerra Mundial demostró que los símbolos no solo son adornos estéticos, sino motores primarios de la organización social. Las percepciones estratégicamente cultivadas hicieron perder o ganar batallas y enviaron a los hombres de las trincheras hacia sus tumbas. A la vez, Laswell (Durham, 2014) sostenía la inevitabilidad de la manipulación como un principio del orden social moderno y su superioridad ante la antigua dependencia de formas más brutales de control social.

Desde la década de 1920 se mantienen otras dos visiones de la comunicación: las de Martin Heidegger y John Dewey (Durham, 2014), donde ambos rechazan la visión mentalista y la subjetivación del significado que la acompaña; cada uno intenta eludir la dupla solipsismo/telepatía. *El ser y el tiempo*, de Heidegger, anuncia su disgusto por cualquier idea de la comunicación como un compartir mental: “La comunicación (*mitteilung*) no es nunca nada como un transporte de vivencias, por ejemplo de opiniones y deseos, del interior de un sujeto al interior del otro”. La transmisión de mensajes o la afirmación de hechos para Heidegger era un caso especial; de manera fundamental, *mitteilung* es la articulación interpretativa de nuestro “ser arrojados” a un mundo junto con otras personas; estar con los demás es esencial para nuestra experiencia. Ser humano es ser lingüístico y social, el habla puede hacer las relaciones explícitas. La comunicación no se trata de transmitir

información acerca de la propia intencionalidad, más bien, supone conducirse a sí mismo de tal manera que esté abierto a escuchar la alteridad del otro. Para Heidegger, (Durham, 2014), la comunicación tiene peligros, como la falta de autenticidad y le dedica tiempo a la comunicación como intercambio de información.

Mientras que para John Dewey, al igual que Heidegger<sup>62</sup> (Durham, 2014) evitó una perspectiva semántica del lenguaje como tubería internacional. Que lleva el pensamiento como un tubo el agua. La mediación del pensamiento por el lenguaje no era peligrosa, sino fructífera y necesaria. Para el primer autor, el concepto de la comunicación es un hacer pragmático en la vida comunitaria, representa el último hilo de su análisis y se dio en el mundo público de la experiencia entrelazada con la práctica y signos compartidos; no era posible reducirla a una referencia a objetos externos o estados psíquicos internos.

## **2.7 La organización humana, la comunicación humana**

Scheinsohn (2011) observa que la comunicación humana constituye un eficaz ejercicio para un mejor entendimiento y abordaje operacional de los fenómenos comunicacionales corporativos. Para una persona, la comunicación es una actividad corriente. Según algunos estudios, una persona promedio ocupa el 70% de sus horas activas en comunicación en el siguiente orden: a) hablando o escuchando y b) leyendo o escribiendo (Berlo, 1988).

Además, todos saben que la comunicación es una actividad necesaria e ineludible. La concepción de comunicación está profundamente influida por los postulados del Mental Research Institute (MRI), de Palo Alto, California, citado por Scheinsohn (2011), entendiéndose que: la comunicación es una condición sine qua non de la vida humana y el orden social. Los conceptos del MRI se refieren al estudio de las

---

<sup>62</sup> Ambos veían el lenguaje como la condición previa del pensamiento: “El soliloquio es el producto y el reflejo de la conversación con los demás, y no la comunicación social un efecto del soliloquio” (Durham, 2014).

manifestaciones observables de la relación, de las cuales el vehículo es la comunicación en sí.

De acuerdo con Rizo<sup>63</sup>, la escuela de Palo Alto da mucha importancia al receptor porque desempeña una función tan importante como la del emisor basándose en tres hipótesis:

- a) La esencia de la comunicación reside en procesos de relación e interacción.
- b) Todo comportamiento humano tiene un valor comunicativo según la sucesión de los mensajes reubicados en el contexto horizontal (la secuencia de los mensajes sucesivos) y en el contexto vertical (la relación entre los elementos y el sistema) siendo así posible extraer una lógica de la comunicación.
- c) Los trastornos psíquicos reflejan perturbaciones de la comunicación entre el individuo, portador del síntoma, y sus allegados.

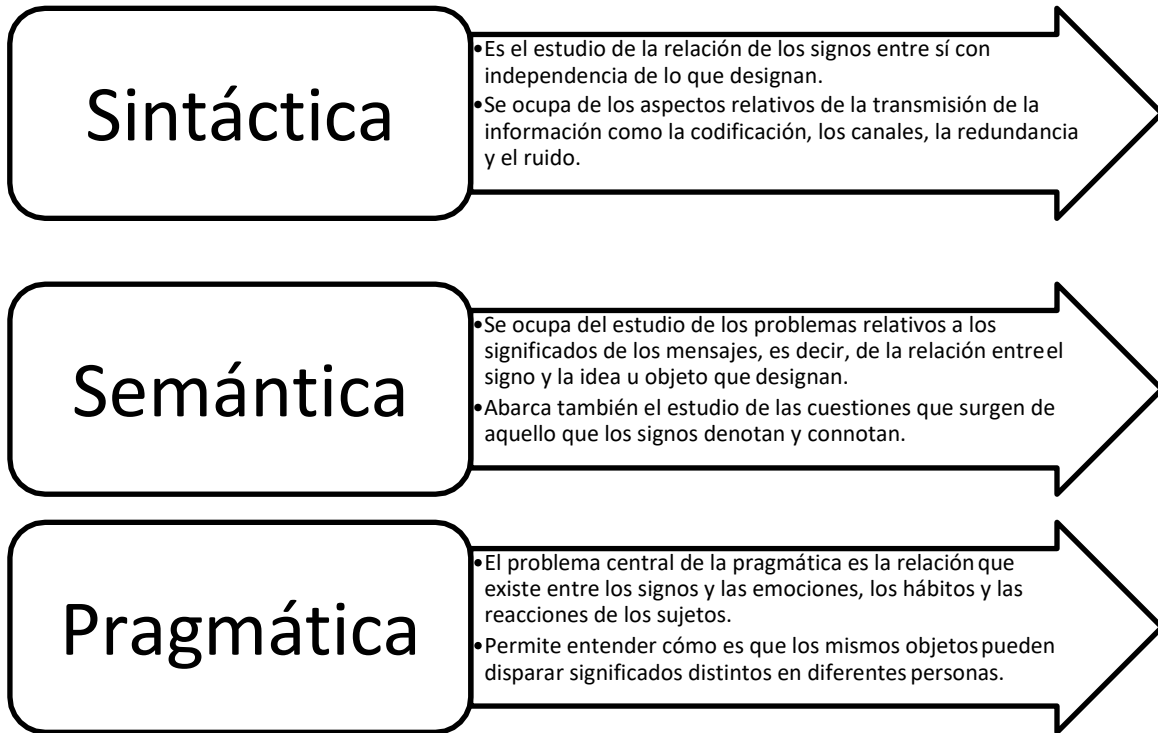
La Escuela de Palo Alto se centran en la interacción humana<sup>64</sup>, no como lo hacían los modelos de la Mass Communication Research, en las condiciones ideales de comunicación, sino en el estudio de aquello que efectivamente ocurre y se da de un hecho en la comunicación. Al igual que ocurre en la semiótica, el estudio de la comunicación humana puede ser subdividida en tres áreas:

---

<sup>63</sup> Recuperado en [http://portalcomunicacao.com/uploads/pdf/17\\_esp.pdf](http://portalcomunicacao.com/uploads/pdf/17_esp.pdf), el 28 de junio de 2015.

<sup>64</sup> El Interaccionismo Simbólico –nombre acuñado por Herbert Blumer en 1938– y la Escuela de Palo Alto, también conocida como “Colegio Invisible”, son dos claras manifestaciones de este intento por considerar a la comunicación, antes que nada, como interacción social. Ambos enfoques se desarrollan a mitad del siglo XX, y hasta entrados los años 80, recuperado en [http://portalcomunicacao.com/uploads/pdf/17\\_esp.pdf](http://portalcomunicacao.com/uploads/pdf/17_esp.pdf), el 28 de junio de 2015.

### Esquema 13: Estudio de la comunicación humana



Fuente: Scheinsohn (2011)

Scheinsohn (2011) también plantea que las palabras que están particularmente al servicio de la sintáctica y la semántica no son los únicos datos relevantes para la pragmática, ya que esta considera el impacto que ejercen sobre la conducta otros elementos como los emergentes no verbales (gestos, tonos de voz o el lenguaje corporal) y el contexto en el que ocurre la comunicación (Scheinsohn, 2011).

Agrega que la Escuela de Palo Alto plantea un axioma<sup>65</sup> importante para fundamentar los postulados básicos de la comunicación estratégica<sup>66</sup>, porque se parte de él cuando se afirma que las organizaciones comunican tanto si se proponen como si no y, por ende, se trata de comunicar bien o mal.

<sup>65</sup> Proposición tan clara y evidente que se admite sin necesidad de demostración. También es cada uno de los principios fundamentales e indemostrables sobre los que se construye una teoría, obtenido en <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=axioma>, el 26 de junio de 2015.



Scheinsohn (2011) también expone que en la comunicación existen dos niveles:

#### **Esquema 14: Niveles de la comunicación, según Scheinsohn**

##### **Nivel de contenido**

- Está definido por datos, la información que conlleva un determinado mensaje.
- Más allá de la información, las personas transmiten una información acerca de la comunicación, es decir, una información acerca de cómo ha de ser interpretado este mensaje.

##### **Nivel de relación**

- Es la información acerca de cómo ha de ser interpretado el mensaje.
- No se debe subestimar este nivel y es un error suponer que basta tener algo bueno para decir para descuidar cómo se dice.

Fuente: (Scheinsohn, 2011)

El axioma exploratorio, que es la puntuación y secuencia de los hechos, se refiere al intercambio de mensajes que sucede entre los comunicantes. Si se observa el desarrollo de una comunicación, se puede definir como una secuencia dinámica e ininterrumpida de intercambios. Pero las personas participantes en esa interacción introducen la puntuación de la secuencia de los hechos, la que determina las conductas. Los hechos comunicacionales son organizados de determinada manera (Scheinsohn, 2011).

Asimismo, la organización de esta secuencia depende mucho de quién es el que la efectúa; es posible que el suceso que se ha definido como el principio de una comunicación no sea el mismo que ha definido otra persona. Por lo tanto, lo relevante de esto radica en que este elemento es tomado como causa, es decir,

como el supuesto desencadenante de determinado evento que ocurre a consecuencia de este. El desacuerdo entre personas en la puntuación de una secuencia de hechos es la causa de innumerables conflictos interaccionales.

Scheinsohn (2011) ejemplifica este axioma en una situación que involucra a un periodista y su entrevistado. El desarrollo de la entrevista, el entrevistado rebaja y desautoriza al periodista; este entonces agrade e increpa al entrevistado.

Luego del reportaje, ambos analizan lo sucedido en sus propias impresiones. El entrevistado alude que tuvo que desautorizar al periodista porque se sintió agredido por él. Por su parte, el periodista declara que agredió al entrevistado debido a que este lo desautorizó ante la audiencia. Por ello, los modelos de pensamiento preparan para ver un principio y un fin, una causa y un efecto, un emisor y un receptor; pero la comunicación no es lineal, sino circular (Scheinsohn, 2011).

## **2.8 Las organizaciones son personas**

El abordaje de la comunicación humana presenta la ventaja que al ser una vivencia cotidiana todos pueden asimilarla confrontando sus postulados con las experiencias que se viven a diario. Por lo tanto, este abordaje es útil para aplicar los conceptos comunicacionales de una organización, ofreciendo un marco de referencia sólido e instrumentos operativos prácticos (Scheinsohn, 2011).

Scheinsohn (2011) refiere que las organizaciones son generadoras de mensajes, tanto si se lo proponen como si no lo hacen, donde la comunicación es un activador de la comunicación estratégica. Rebeil (2006), por su parte, menciona que constantemente la organización se encuentra ante la necesidad de convencer a los diversos públicos con los cuales interactúa, mismos que pueden tener muchas cosas en común y otros que los hacen diferentes; por ello, es importante que la entidad esté consciente, ya que el proceso es continuo, es circular (Rebeil, 2006).

Asimismo, el hecho de conocer los diversos públicos permite a la institución una mejor definición de caminos estratégicos para comunicarse con cada uno de ellos. La identificación de los grupos para los que se envían los mensajes es tan importante como la sensibilización de la organización para los temas prioritarios que orientan las discusiones de esos grupos.

La comunicación es una herramienta indispensable de la empresa en su relación con los públicos. Hoy en día, se hace especialmente interesante analizar la comunicación empresarial porque adopta nuevas formas de llegar al público, se diversifican los mensajes por la pérdida de eficacia de los medios tradicionales y las estrategias se adaptan a nuevas necesidades y exigencias del mercado (Pintado, 2014, Pág. 22).

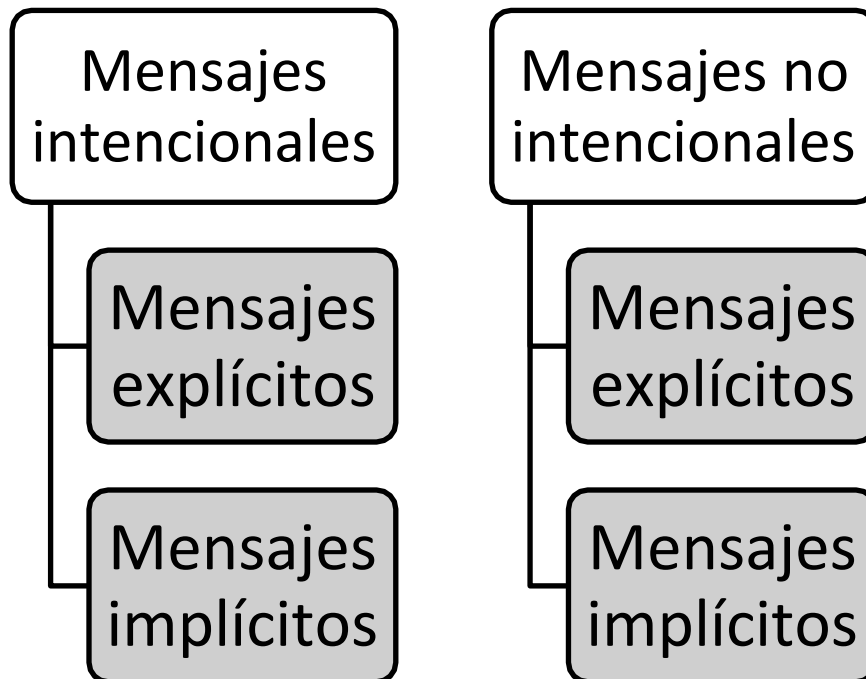
Según Barquero (2010) el hombre ha vivido comunicado desde sus orígenes. De acuerdo con el medio y la época fue desarrollando sus cuadros comunicativos. La comunicación lo llevó a establecer nuevos sistemas de organización y convivencia. El problema de la comunicación ha preocupado desde hace mucho tiempo a los seres humanos y fue abarcado por las disciplinas: cibernética, la teoría de la información, la psicología, el psicoanálisis, la psiquiatría, la sociología, la psicología social, la pedagogía, la antropología filosófica y la semiótica.

Además, Pintado (2014) expone que en el pasado quedan los mensajes masivos destinados al gran público. Hoy, la eficacia de la comunicación radica en localizar a un público que consume diversos medios de manera simultánea. En este sentido, las nuevas tecnologías han modificado la estrategia de comunicación, así como los objetivos ante un consumidor que conoce las marcas, las ha integrado en su vida y espera que le sigan sorprendiendo con nuevos conceptos y con historias inspiradoras. El reto de las empresas es mantener una conversación constante para resultar atractivas en cada contacto con sus clientes.

Según *Scheinsohn (2011)* en el modelo de comunicación estratégica se pueden enlistar los diferentes tipos de mensajes que una entidad puede llegar a transmitir:

- a) Mensajes intencionales: son todos aquellos que siguen un proceso de codificación técnicamente asistido, con el propósito de generar un efecto determinado en los públicos. Con este tipo de mensajes la organización posee cierto dominio de la comunicación, porque son mensajes que transitan por procesos de codificación y control relativamente eficaces; entre estos están: folletos, carpetas informativas para el periodista, anuncios y documentales corporativos.
- b) Mensajes no intencionales: en este caso, la organización genera un mensaje sin habérselo propuesto. Cuando la entidad se percató, a tiempo, de esta desviación es posible instrumentar las medidas correctoras que correspondan. Con estos mensajes la institución pierde cierta gobernabilidad de la comunicación, puesto que estos no están sometidos a procesos de codificación o control.

**Esquema 15: Modelo de comunicación estratégica**



Fuente: (Scheinsohn, 2011)

Los mensajes explícitos son los que tienen un fuerte predominio de lo denotativo y lo manifiesto; guardan relación con la información, lo analítico y el conocimiento, por ejemplo: comunicados de prensa, manual de procedimientos o manual de utilización de un producto. Mientras que los mensajes implícitos poseen una predominancia de lo connotativo<sup>67</sup> y lo tácito, es decir, que expresan significados difusos; además están relacionados con lo subjetivo, la significación y la emoción.

Scheinsohn (2011) expone que si una organización se propone transmitir un mensaje técnicamente asistido (concebido y transmitido a través de codificadores y controles) no admitirá segundas lecturas. Por lo tanto, intentará que ese mensaje sea lo más explícito posible respecto de la organización.

Rebeil señala que la agenda de cada público tendrá una influencia en las demás agendas de los públicos. Por lo tanto, la percepción sobre la planeación global de la propia organización debe servir de la comunicación como elemento constitutivo en las negociaciones, desde el momento en que se definen los objetivos y las metas. Con el soporte de la comunicación se pueden coordinar mejor las formas en que los públicos serán involucrados en los procesos y las acciones que se deben tomar para que la opinión pública sea la más favorable (Scheinsohn, 2011).

Por su parte, Scheinsohn (2011) respecto de la comunicación estratégica, se adhiere más a la pragmática de la comunicación antes que a la elaboración de situaciones absolutamente figuradas con base en condiciones ideales. Por otra parte, las organizaciones a diario transmiten un mensaje de manera explícita, pero con el propósito que el público interprete implícitamente otro; es decir, voluntariamente planea y se propone que el público elabore una segunda lectura del mensaje explícito.

---

<sup>67</sup> La connotación es el significado que desborda aquello que el mensaje refiere (Scheinsohn, 2011).

En el caso de Rebeil, menciona que el resultado de una política de comprensión del público en general y de una visión integral de las acciones y las políticas de comunicación de manera estratégica es la creación de organizaciones, en que las personas aprenden a expandir continuamente su capacidad de crear los resultados que desean (Rebeil, 2006).

Por su parte, Pintado expone que la comunicación de 360 grados, como la comunicación que destinan actualmente las empresas a sus públicos, tanto internos como externos, es altamente proactiva, multimedial y conjunta en sus soportes. Se trata de gestionar de manera integrada y coherente en las distintas vertientes de la comunicación empresarial: la imagen corporativa, las relaciones públicas, las campañas publicitarias, la web corporativa, entre los múltiples recursos que sirve para comunicar a los públicos. El objetivo es captar las necesidades de las audiencias y responder a ellas con acciones comunicativas de diversa índole (Pintado, 2014).

Además la comunicación de 360 grados es una estrategia basada en el constante diálogo de las organizaciones que asumen un rol comunicador para generar conversaciones e informaciones con los públicos con los que se relacionan: empleados, clientes, proveedores, acciones, medios de comunicación o sindicatos, entre otros, que define de manera estratégica cada organización, según Véliz (2006), citado por Pintado (2014).

## **2.9 Factores que influyen en la comunicación de las organizaciones**

Raymond V. Lesikar habla de cuatro factores que influyen en la efectividad de la comunicación en las organizaciones: a) los canales formales de comunicación, b) la estructura de autoridad en la organización, c) la especialización de los trabajos y d) la propiedad de la información (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996).

Un canal formal es el medio de comunicación respaldado por los directivos y probablemente controlado por ellos. Este canal influye en la efectividad de la comunicación en dos sentidos, en primer lugar, este abarca una distancia mayor, conforme las organizaciones van desarrollándose y creciendo, mientras que en segundo lugar, los canales formales de comunicación pueden inhibir el libre flujo de información entre los niveles de la organización.

Por otra parte, la estructura de autoridad de la organización ejerce una influencia similar en la efectividad en la comunicación, las diferencias de posición y poder dentro de la organización sirve para determinar quién se comunicará cómodamente con quién. El contenido y la exactitud de la comunicación también se verán afectados por diferencias de autoridad.

La especialización de los trabajos suele facilitar la comunicación dentro de grupos con diferencias. Es probable que los miembros del mismo grupo de trabajo compartan la misma jerga, perspectivas de tiempo, metas, tareas y estilos personales, pero la comunicación entre grupos con muchas diferencias probablemente será inhibida. Respecto del término propiedad de la información significa que las personas poseen información y conocimientos singulares acerca de sus trabajos.

## **Reflexiones**

Los procesos de comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de signos y tienen reglas semióticas comunes. Tradicionalmente, la comunicación se ha definido como el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales (<http://es.slideshare.net/Elieslo/importancia-de-la-comunicacin-16140521>).

Asimismo todas las formas de comunicación requieren un emisor, un mensaje y un receptor destinado, pero este último no necesita estar presente ni consciente del intento comunicativo por parte del emisor para que el acto de comunicación se realice.

Mientras que en el proceso comunicativo, la información es incluida por el emisor en un paquete y canalizada hacia el receptor a través del medio. Una vez recibido, el receptor decodifica el mensaje y proporciona una respuesta. El funcionamiento de las sociedades humanas es posible gracias a la comunicación. Esta consiste en el intercambio de mensajes entre los individuos. Desde un punto de vista técnico se entiende por comunicación el hecho que un determinado mensaje originado en el punto A llegue a otro punto determinado B, distante del anterior en el espacio o en el tiempo. La comunicación implica la transmisión de una determinada información y esta a su vez supone un proceso.



## CAPÍTULO 2

### LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

#### Apertura

Actualmente las organizaciones requieren de herramientas que los ayuden a trascender las barreras geográficas, culturales, ideológicas, entre otras. Una de esas herramientas es la comunicación estratégica que les permitirá estar vigentes en su mercado al estar posicionado en la mente de sus públicos, quienes ya se formaron una percepción del servicio que les presta 143 REID, número monográfico octubre 2012, pp. 141-155.

<http://www.ujaen.es/revista/reid/monografico/n2/REIDM2art7.pdf>

Por ello, para comunicar estratégicamente se requiere ser consciente de las fortalezas y debilidades de la organización, de las características del entorno, de las peculiaridades de los públicos internos y externos, de sus necesidades, de los recursos humanos, económicos, técnicos y tecnológicos con los que se cuenta; es decir; se requiere conocer a la empresa y todo lo que le rodea.

La comunicación estratégica entonces requiere de mensajes comunicacionales cuidadosamente elaborados que tomen en cuenta todo lo anteriormente planteado y comunicar estratégicamente requiere en un primer momento del mensaje y el canal adecuado.

Por lo tanto, debe ser coherente tanto al interior como al exterior de la organización; se debe empezar a trabajar internamente para que los mensajes (intencionales o no) sean decodificados como se plantearon y no existan disonancias cognitivas que generen confusión en los públicos internos y externos. Si bien los resultados del trabajo comunicacional estratégico serán notorios al exterior de la organización, es dentro de ella donde deberán dar inicio los cambios.

El trabajo comunicacional estratégico debe buscar la coherencia entre lo que se dice ser, lo que se es y lo que los demás perciben que es y de este modo, si una organización dice ser confiable, transparente y eficaz, actuará como tal, y la sociedad en general la percibirá de la misma manera.

## **2.10 Comunicación estratégica**

En un ambiente competitivo, la comunicación empresarial no debe ser considerada como un lujo y tampoco como una actividad periférica, sino como la voz de la estrategia. Si la estrategia de la organización está claramente definida y la comunicación entre los grupos de interés refleja esto, entonces se tendrá una entidad efectiva (Jennings, 1991).

La comunicación es una acción que ocurre dentro de las entidades en forma permanente y es un elemento indispensable para el posicionamiento de un producto o de una marca, donde la estrategia constituye un elemento integral para el desarrollo de un programa de comunicación.

Resulta claro que las organizaciones, cualquiera que sea su naturaleza (emprendimiento, comercial, sin fines de lucro social o gubernamental), hoy se constituyen en el núcleo clave de las relaciones sociales en tanto crean, emprenden, tomen decisiones y lleven a cabo acciones de las que emergen determinados resultados que afectan y configuran relaciones de poder y contrapoder (Scheinsohn, 2011).

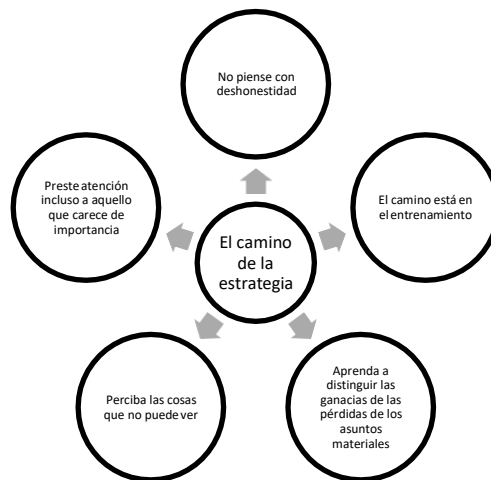
A la vez que en menor o mayor medida, todas las entidades aceptan que la comunicación es un factor crítico de éxito de todo proceso organizacional. Sin embargo, el nuevo paradigma impone asumir a la comunicación no tan solo como un actor relacionado con el éxito o el fracaso de una gestión, sino que también requiere entender a la comunicación como una razón de ser inherente a la organización, una cuestión de identidad, ya que a través de su comunicación la

empresa fija posiciones y establece su ser en el mundo, tal como pasa con las personas.

Por ello, las organizaciones de manera urgente y definitiva deben plantearse un nuevo paradigma de dirección que permita responder adecuadamente; es decir, un paradigma que considere la reflexión –en acción–, que contemple las dinámicas del poder, el compromiso y la responsabilidad, la complejidad y la ecología de los intereses, que convoque a un cabal entendimiento de lo político y lo estratégico.

Miyamoto Mashumi, citado por Chiavenato & Sapiro (2011), en su libro *El camino de la espada*, refiere que el camino de la estrategia es:

### Esquema 16: Camino de la estrategia



Fuente: elaboración propia

Además, Mashumi, citado por Chiavenato & Sapiro (2011) refiere que en la estrategia: a) es importante ver las cosas distintas como si estuvieran próximas y tener una visión distante de las cosas próximas, b) en estrategia gana quien sorprende primero y c) acumule experiencia día a día, hora tras hora.

Scheinsohn (2011) en su libro *El poder de la acción a través de la comunicación estratégica*, hace una diferencia entre la noción corporativa y la denominación

estratégica, entendiendo que la primera remite directamente al cuerpo de la organización, es decir, a su identidad presente. La denominación estratégica introduce una variable de largo plazo.

Otra divergencia que surge entre ambos aspectos es la relación que tienen los encargados de este tema con la empresa, por ejemplo, los encargados de comunicación que trabajan en el interior de la empresa preferirán la denominación comunicación corporativa, mientras que los consultores externos preferirán bautizarla como comunicación estratégica (Rebeil, 2006).

Según Argenti<sup>68</sup> (2014), la comunicación corporativa debe estar íntimamente relacionada con la visión general y la estrategia global de la compañía. Pocos directivos conocen la importancia que desempeña la función de la comunicación y se muestran reticentes a contratar profesionales altamente cualificados, necesarios para enfrentar el entorno actual, como consecuencia se suele terminar prescindiendo de la gente de comunicación para la toma de decisiones importantes.

Por ello, las organizaciones que tienen éxito son las que conectan la comunicación con su estrategia a través de su estructura, en la que se buscarán nuevas maneras de definir y activar los valores<sup>69</sup> corporativos, para conservar la coherencia de la marca, las relaciones con el cliente, la reputación de la compañía y su quehacer diario.

Mientras que para Scheinsohn la comunicación estratégica es una interactividad, una hipótesis de trabajo para asistir en los procesos de significación, la produce una empresa o cualquier otro sujeto social. Es una visión compleja de los procesos comunicacionales, radicalmente a las posturas mecanicistas y fragmentarias (Scheinsohn, 2008).

---

<sup>68</sup> Este autor español emplea el término de comunicación corporativa asociada a las relaciones públicas.

<sup>69</sup> Los valores son la esencia de la identidad única que da forma a la conducta y unifica los distintos elementos. Sin embargo, para comprender los valores de una compañía y traducirlos en comportamientos y actitudes se necesitan herramientas y capacidad de liderazgo (Argenti, 2014).

Además, la comunicación estratégica es una tarea multidisciplinaria que pretende trabajar con una empresa en situación y proyección; asimismo comprende los niveles de acción:

### Esquema 17: Niveles de acción

Estratégico	Logístico	Táctico	Técnico
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el proceso de información de inteligencia, que facilita el saber dónde se está y hacia dónde se está yendo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se hace una aproximación cognoscitiva a la empresa, para orientar la producción y mantenimiento de todos los recursos necesarios para la consecución de los fines estratégicos comunicacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se refiere al mejor empleo de los recursos, así como detectar el momento más adecuado para su implementación.</li> <li>• La táctica se ocupa de los medios que serán usados para alcanzar los fines estratégicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende todas aquellas maniobras operacionales que serán llevadas a cabo mediante las herramientas tácticas.</li> </ul>

Fuente: Scheinsohn (2008)

Cabe mencionar que entre las herramientas tácticas de la comunicación estratégica están: publicidad, relaciones públicas, promoción, difusión periodística, eventos, patrocinios y la papelería. Mientras que la comunicación estratégica se implementa mediante programas de intervención.

Por lo tanto, el estratega, cualquiera que sea el campo de su injerencia, ya sea un estadista, un dirigente político o social, un general, un gerente o un director de comunicación, excede a su profesión para adentrarse en la comprensión del fenómeno de la interacción humana; asumida como arte, como ciencia o actividad, la estrategia es universal. La estrategia es un tema que en general despierta el

interés de las personas y que desde siempre está presente en los asuntos más significativos de toda la historia (Scheinsohn, 2011).

Es importante mencionar que la estrategia es un concepto que se aborda desde que el hombre de las cavernas empezó a cazar, pescar o luchar para poder sobrevivir, la estrategia siempre estuvo presente como un plan anticipado de lo que haría por competir y tener éxito.

Hart, citado por Chiavenato & Sapiro (2011), subraya que la estrategia es el arte de utilizar las fuerzas militares para alcanzar los objetivos fijados por política. También refiere que no se trata de enseñar estrategia, sino de ser fiel. Además, la estrategia es una palabra empleada en comunicación, por ello, es conveniente realizar una aproximación de este término. Según el Diccionario de la Lengua de la Real Academia (citado por Scheinsohn, 2011), en su vigésima edición, define estrategia como: a) del latín *strategia* y del griego *orpatnia*; b) arte de dirigir las operaciones militares y c) en un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

En la antigua Grecia, la estrategia inicialmente se refería a una posición (el general al mando de un ejército). Más adelante pasó a designar “el arte del general”, es decir, la manera como este aplica sus competencias en el ejercicio de sus funciones (arte militar) cuando lideraba a diferentes agrupamientos (unidades) en múltiples frentes, lo cual implicaba varias batallas a lo largo del tiempo. El general y la orquestación afrontaban el desafío de la visión del conjunto. En tiempos de Pericles (450 a.C.) la estrategia designaba las habilidades generales para la administración el liderazgo, la oratoria y el poder. Con Alejandro Magno (330 a.C) significa emplear a las fuerzas para vencer al enemigo. En las guerras helénicas, a pesar de la insuficiencia de recursos, la estrategia constituyó una fuente inagotable de triunfos militares frente a un oponente más fuerte (Chiavenato & Sapiro, 2011). En la siguiente imagen se agrupan algunas de las definiciones de estrategia organizativa, elaboradas por teóricos reconocidos en este campo:

## Esquema 18: Definiciones de estrategia organizativa

Chandler (1962) (*)	La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de esos objetivos.	Martinet (1986) (+)	La estrategia designa una elección de criterios de decisión llamados "estratégicos" porque buscan orientar de manera determinante y a largo plazo las actividades y estructuras de la organización.
Andrews (1971) (*)	La estrategia es el modelo de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes par alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que es o va a ser.	Ansoff (1979) (+)	Las nuevas pautas y reglas de decisión, que guían el proceso de desarrollo de una organización.
Hofer y Schendel (1978) (+)	Se denomina estrategia a las características básicas del encaje que una organización logra con su entorno.	Thiéart (1990) (+)	La estrategia es el conjunto de decisiones y de acciones relativas a la elección de los medios y a la articulación de los recursos con vista a alcanzar un objetivo.
Quinn (1980) (*)	Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes.	Koenig (1993) (+)	(...) la gestión estratégica consiste en movilizar, combinar y asignar recursos con las finalidades de eficiencia, eficacia y reducción de la incertidumbre.
Porter (1980)	Esencialmente, la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos (...) es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con los cuales está buscando llegar a ellos.	Diccionario de la Real Academia Española	2. Arte, traza para dirigir un asunto. <i>Estratégico</i> : 3. Dicho de un lugar, posición, actitud, etc de importancia clave para el desarrollo de algo.
Ohmae (1982) (*)	La estrategia empresarial, en una palabra, es <i>ventaja competitiva</i> ... el único propósito de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa supone, así, un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente.	María Moliner	Arte de dirigir las operaciones militares; particularmente, coordinación general de las de una guerra. Arte de dirigir un asunto para lograr el objetivo deseado.
		Bueno Campos	La estrategia es una relación permanente entre la empresa y su entorno.  La estrategia es una respuesta a las expectativas del empresario, que se concretan en la definición de una <i>misión</i> (finalidad que trasciende) y de unos objetivos a largo plazo.  La estrategia es un modo de decisión que establece políticas, objetivos a corto plazo o metas, acciones y la adecuación de medios para cumplir con dicha misión y objetivos generales.  La estrategia (...) es un sistema de solución de los problemas estratégicos de la empresa, o combinación de los efectos negativos (amenazas) y positivos (oportunidades) del entorno con los aspectos positivos (fuerzas) y negativos (debilidades) que muestra la organización.

Fuente: Grant (1996) y Marchesnay (1993)

De acuerdo con Scheinsohn (2011) el término comunicación estratégica es uno más de esos conceptos de moda elaborados para la ocasión, ya que existen al menos dos razones para pararse a reflexionar sobre este: a) el importante peso que la comunicación estratégica está adquiriendo en la literatura especializada y en el

entramado institucional del mundo anglosajón, en especial, de Estados Unidos y b) la intuición de que en el mundo multipolar del siglo XXI las naciones van a tener que articular necesariamente herramientas de comunicación global para competir y defender sus intereses e, incluso, su soberanía.

Asimismo, se suele vincular la comunicación estratégica al ámbito de las políticas públicas, las que se pueden definir como los programas sectoriales y las acciones concretas que emanan de las instituciones de gobierno como resultado de la interacción política, debido a estos tres factores: a) es el resultado de una autoridad pública, b) es siempre una acción deliberada por acción u omisión y c) se dirige siempre al cumplimiento de unos fines y objetivos concretos y previamente establecidos.

Muchas son las definiciones que se pueden encontrar de comunicación estratégica, las que a menudo confunden la efectividad de lo definido con aquello que la realidad definida aspira a alcanzar. En el plano de lo que efectivamente es, y a partir del esclarecimiento de los caracteres genéricos y específicos que se ha realizado anteriormente, se llega a la definición de comunicación estratégica, como las que se citan a continuación:

Según Sánchez<sup>70</sup>, se puede definir comunicación estratégica como la política pública aprobada e implementada por una autoridad gubernamental y dirigida a potenciar las ventajas competitivas y a consolidar la posición de una nación, mediante el intercambio (emisión/recepción) proactivo y constante de mensajes con audiencias seleccionadas y a través de diversos medios y canales.

Comunicación estratégica es un espacio de encuentro que implica acciones y sentidos compartidos como dispositivos de inteligibilidad que buscan hacer ver nuevos planos, y que a partir de indagar esos puntos de contacto, hacen emerger

---

<sup>70</sup> Recuperado el 4 de mayo en  
2015 [http://www.ieee.es/Galerias/ficheros/docs\\_opinion/2011/DIEEE021\\_2011ComunicacionEstrategica.pdf](http://www.ieee.es/Galerias/ficheros/docs_opinion/2011/DIEEE021_2011ComunicacionEstrategica.pdf)



nuevas realidades. Entonces se puede entender a la comunicación estratégica como cambio social conversacional que aporta horizontes de mayor complejidad (Massoni, 2011).

También es importante hacer referencia que se ha pasado de hablar de Relaciones Públicas a manejar un campo multidisciplinario, que el mejor término para definirlo es: comunicación estratégica, entendida como el manejo y coordinación de todos los recursos comunicacionales externos e internos de la organización (publicidad, marketing, folletería, ambiente laboral, publicity, infraestructura, higiene, etc.) para diferenciarse de otras organizaciones y lograr un lugar en la mente de los públicos que interesan. Este concepto reúne de mejor forma la tendencia que se está dando en el nuevo panorama de las comunicaciones institucionales o corporativas (Delgado, 2007).

Mientras que Massoni expone que en Argentina, específicamente en el Instituto Nacional de Tecnología agropecuaria (INTA)<sup>71</sup>, se busca salir de la comunicación institucional de productos e integrar en la tarea institucional a la comunicación como elemento conductor del proceso, el que queda englobada en la comunicación estratégica (Massoni, 2011).

Actualmente el INTA congrega a siete mil comunicadores, con una cobertura en todo el país, quienes buscan hacer un aporte a la integración de nuevas capacidades en los equipos institucionales para trabajar en procesos de innovación; quienes han aprendido a salirse de la comunicación como transferencia al diseñar y ejecutar investigaciones; así como realizar diagnósticos y planificación de estrategias de comunicación.

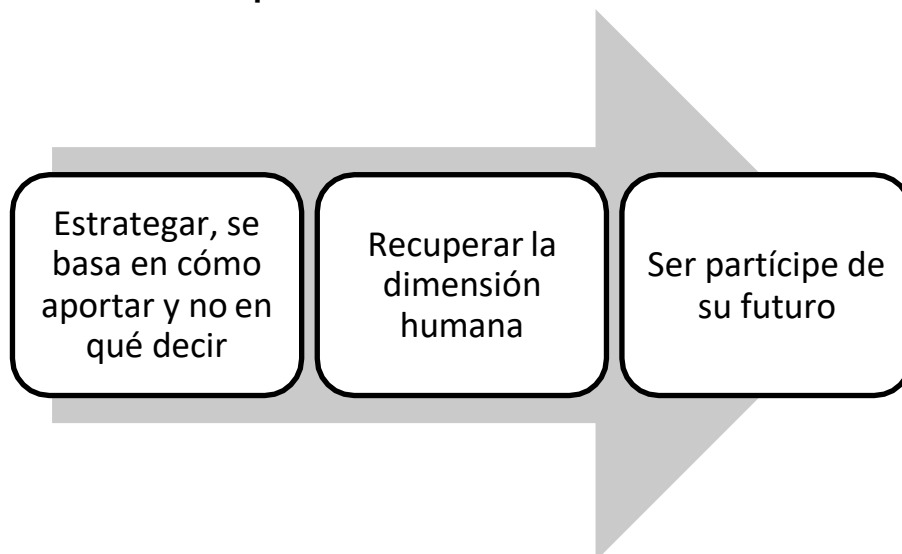
---

<sup>71</sup> Mariana Piola, coordinadora del Proyecto Regional de Comunicación Estratégica de Buenos Aires, dice: “La comunicación como campo científico aún no tiene cien años. En los últimos 20 años se viene trabajando en la comunicación estratégica en una organización como INTA, como un modelo que nos reúne para ayudar a desplegarlo” (Massoni, 2011).

Para esta autora, la comunicación estratégica es un espacio de encuentro de las alteridades socioculturales, es una nueva matriz de estilo académico y científico que habilita otro registro de la cuestión al ubicar su objeto de estudio como un fenómeno situacional, complejo y fluido. Al hacerlo emplaza en una dimensión del tiempo como experiencia, instala en la complejidad de la comunicación en tanto construcción intersubjetiva de la temporalidad en y a través de los signos y de las emociones como un autodispositivo colectivo.

Además, la investigación en comunicación estratégica habilita, inquiera, busca la acción de otras modalidades del encuentro a partir de la constitución de un cambio conversacional que se ofrece como un valor agregado a los modelos de investigación tradicional. Uno de los aportes más importantes de esta nueva teoría de la comunicación estratégica es que ha permitido inaugurar la nueva modalidad de investigación-acción. Para los nuevos paradigmas la ciencia no estaría centrada en descubrir, sino también en validar el conocimiento y en interpelar los dispositivos que lo hicieron emerger; en esta última parte de la tarea científica estarían los comunicadores estratégicos. Esta nueva teoría de la comunicación estratégica ha habilitado a los comunicadores para:

### **Esquema 19: Habilidades de los comunicadores**



Fuente: Massoni (2011)

Delgado (2007) menciona que el concepto de comunicación estratégica es sólo una tendencia, que no significa que sea la práctica común de las organizaciones, tal su caso, en El Salvador. Pero, dicha práctica es más visible en las empresas privadas, sobre todo los grandes consorcios, las empresas consultoras en comunicación y en menor grado en las instituciones públicas. Este cambio en el panorama de las comunicaciones institucionales o corporativas es consecuencia de la apertura comercial, cultural y política de El Salvador hacia el resto del mundo, lo que ha obligado a desarrollar una cultura organizativa capaz de crear un ambiente estable en un mundo tan cambiante.

Esta tendencia de comunicación estratégica también es abordada por Scheinsohn en su libro *Comunicación Estratégica*, en la que postula que la función de la comunicación transcendía las fronteras del marketing<sup>72</sup>; que en 1980 era la práctica común, se encaminaba a instalarse en la alta dirección organizacional (Scheinsohn, 2008).

La propuesta efectuada por Don Schultz, Santlen Tannenbaum y Robert Lauterborn (Scheinsohn, 2008), en comunicaciones integradas de marketing<sup>73</sup>, cuya idea básica es advertir de la necesidad de reunir las distintas técnicas, tales como la publicity, las relaciones públicas y la promoción, para que en su conjunto sirvan a los objetivos del marketing<sup>74</sup>.

---

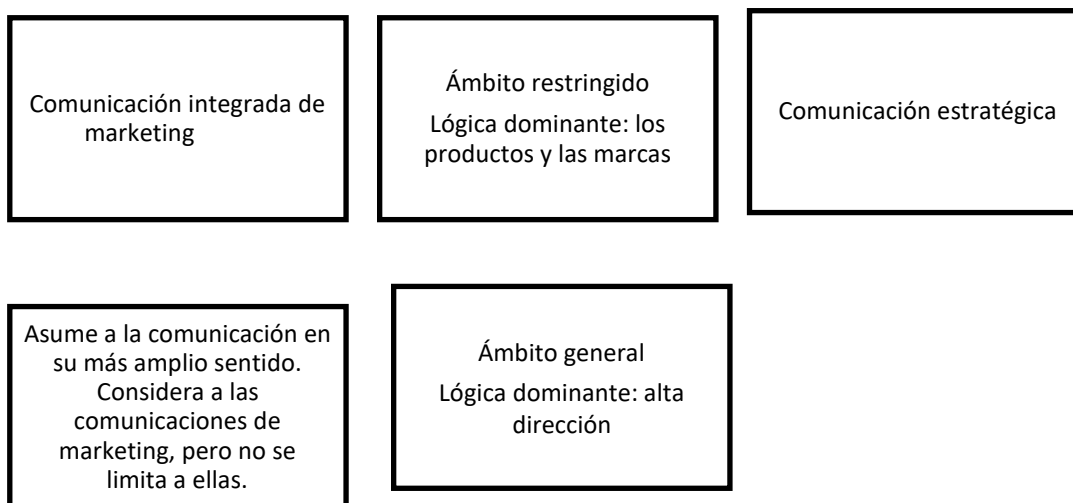
<sup>72</sup> Marketing es un concepto inglés, traducido al castellano como mercadeo o mercadotecnia. Se trata de la disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores. El marketing analiza la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades. Recuperado en Marketing - Qué es, Significado y Concepto <http://definicion.de/marketing/#ixzz3dqaxfsC1>, el 22 de junio de 2015.

<sup>73</sup> La década de 1970 fue testigo del surgimiento de la llamada orientación del marketing. Para entender esta tendencia es preciso mirar el pasado y recordar que en los primeros tiempos del capitalismo moderno se asumía que el factor determinante del éxito de una empresa radicaba en su capacidad para acompañar el crecimiento de la demanda con productos que funcionaran y duraran. Existía la orientación a la producción. A principios del siglo XX estaba muy extendida la idea de que si alguien producía la mejor ratonera, sin importar dónde, el mundo acudiría a tocar a su puerta. La orientación del marketing surgió con la lógica que en empresas deberían comenzar por el consumidor, investigar lo que este querría y a partir de esto, producir los productos que demanda el público. El consumidor se convirtió en la inspiración de toda decisión estratégica (Chiavenato & Sapiro, 2011).

<sup>74</sup> Marketing es el proceso interno de una sociedad mediante el cual se planea con antelación cómo aumentar y satisfacer la composición de la demanda de productos y servicios de índole mercantil mediante la creación,

Scheinsohn (2008) propone que la comunicación debe exceder los límites de los productos y las marcas, para además ser articulada de manera inteligente en una gestión global y con la aplicación de una lógica eminentemente estratégica.

### Esquema 20: Comunicaciones de marketing



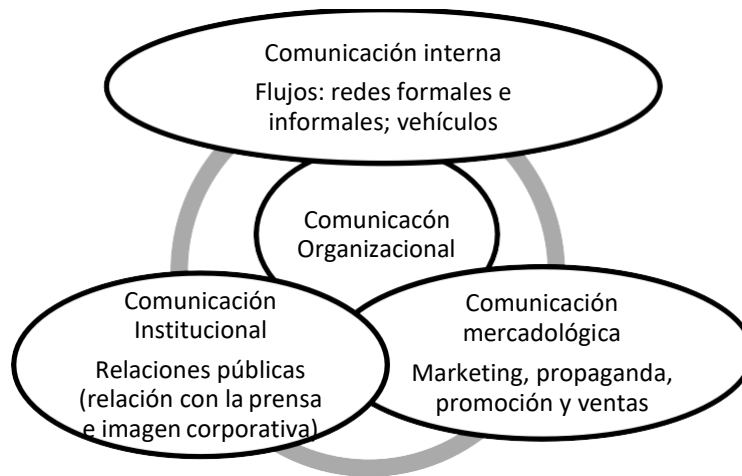
Fuente: (Scheinsohn, 2008)

A la vez que Rebeil expone que la comunicación interna, la comunicación institucional y la comunicación mercadológica son interdependientes, donde cada una tiene características de actuación e instrumentos muy específicos; mismas que tienen como punto de partida una idea o acción (Rebeil, 2006).

---

promoción, intercambio y distribución física de tales mercancías o servicios". Recuperado en <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/marketing/100.HTM>, el 22 de junio de 2015.

## Esquema 21: Comunicación organizacional



Fuente: Margareda Kunsch<sup>75</sup>

La comunicación, de esta manera, puede empezar por acercar a aquellos elementos con su competencia. Si se piensa en comunicación integrada, entonces se debe pensar en agentes de comunicación con actitudes y planes integrados. Respecto a la comunicación interna, esta, al igual que la comunicación externa, está incluida dentro de los ámbitos operativos de la comunicación estratégica. Ninguno de estos dos ámbitos se puede subordinar, la comunicación interna es un elemento importante; ya que la relación entre cultura corporativa y esta es bidireccional, de mutua influencia (Scheinsohn, 2008).

Scheinsohn (2008) afirma que si bien la cultura corporativa legitima el estilo de comunicación interna, esta es la que estructura y dinamiza la cultura corporativa. En el medio de este par instituyente de la experiencia cotidiana dentro de la organización, está el sujeto, con sus propios procesos de aprendizaje y con la posibilidad de generar o instituir modificaciones, ya sea enriqueciendo o empobreciendo el proyecto corporativo.

---

<sup>75</sup> Planteamiento de relaciones públicas en comunicación integrada, Summus, Sao Pablo, Brasil, 2003, página 150

## 2.11 Evolución de la comunicación en las organizaciones

Rebeil (2006) realiza un recorrido por la evolución de la comunicación en las organizaciones, el que inicia en la segunda mitad del siglo XX que ha sido con toda certeza la etapa en la historia de la humanidad que mayores cambios ha experimentado, tanto en lo cuantitativo como en lo cualitativo, y con profundas repercusiones en la sociedad mundial. El comienzo del nuevo siglo parece acelerar aún más estos cambios, que apuntan hacia el vertiginoso avance de la tecnología en todos los campos del quehacer humano.

Agrega que precisamente al despuntar la segunda mitad del siglo pasado, la comunicación aparece como una disciplina que empieza a ser tomada en cuenta en las organizaciones, aunque de forma muy incipiente, ya que sería a partir de la década de 1970 cuando se le adopta de forma definitiva, sobre todo en Norteamérica.

Fue a partir de 1990 cuando se ha caracterizado por una incontenible globalización de la economía y precisamente el entramado propiciado por ello, ha hecho que las empresas enfrenten situaciones cada vez más complejas, propiciadas tanto por cambios en los factores externos como internos de la organización.

Rebeil (2006) expone en su libro *Comunicación estratégica en las organizaciones* que la globalización ha dado paso a una revolución en las comunicaciones y en la forma de comunicarse, lo que ha significado profundos cambios en la vida de las empresas. Las comunicaciones se han orientado cada vez más a los mercados, a los clientes y a la atención que se les da a estos, así como a las comunidades con las que tienen relaciones que no son necesariamente de negocios.

Por lo tanto, el efecto globalizador hace que la interconexión entre empresas pequeñas, medianas y grandes sea cada vez mayor, en gran parte debido a los avances tecnológicos, específicamente al internet, herramienta que a partir de la década de 1990 habría de cambiar para siempre la forma en que las organizaciones comunican su filosofía de trabajo, sus productos y sus servicios.

Por su parte, Paul Argenti afirma que la mayoría de los líderes y directivos actuales pertenecen a otra época, es decir, casi todos ellos han crecido durante uno de los períodos más prósperos y optimistas de la historia. También es diferente lo que las personas hoy esperan de las empresas frente a lo que esperaban hace 50 años. Para resultar atractivas a sus clientes, empleados e inversores, las compañías tienen que saber liderar de forma innovadora una serie de aspectos a nivel global y dar a conocer su visión en un contexto social más amplio. La evaluación pública de las entidades es cada vez más intensa (Argenti, 2014).

Argenti agrega que lo primero que debe hacer la organización es ser consciente de que su entorno está en continua evolución. La orientación al corto plazo de los directivos actuales rara vez les da la oportunidad de tener en cuenta el panorama general y la forma en que ese entorno cambiante afecta a su compañía en muy diversos planos. A largo plazo esa falta de perspectiva puede tener consecuencias muy negativas.

En el caso de México, Rebeil (2006) explica también que las medianas y pequeñas empresas no cuentan con la infraestructura de las grandes corporaciones, que tienen recursos financieros para un manejo más profesional de sus procesos comunicativos. Sin embargo el tamaño de la empresa pasa a un segundo término, en cambio su nivel de interconexión con el entorno desempeña un papel fundamental como elemento de integración con el mundo exterior.

Cabe mencionar que en el entorno exterior es en el que se da una enorme cantidad de variaciones, la capacidad de comunicar el cambio ha sido definida como un atributo esencial en el liderazgo de las organizaciones. La alta dirección de las empresas ha comprendido que los cambios se generan, en primera instancia, a través de los ejecutivos, por lo que estos deben capacitarse y actualizarse de manera permanente, y entender el rol que deben desempeñar como comunicadores.

Durante la última década la comunicación se ha logrado establecer como un elemento crítico de los proyectos de cambios que surgen en las organizaciones, que suelen ser de gran complejidad y decisivos para la consecución de los objetivos trazados, lo cual explica por qué en la actualidad la importancia de la comunicación organizacional va en aumento, al ser apoyada en su instrumentación acepta que se trata de un complejo pro fundamental proceso para el logro de la efectividad del personal en su trabajo diario y para establecer relaciones sanas y productivas con una amplia variedad de contactos externos que inciden directamente en la imagen y resultados del negocio (Rebeil, 2006).

Por su parte, Rafael Alberto Pérez, citado por Rebeil (2006), explica que pese a los avances logrados en este campo, “la comunicación es todavía un factor no suficientemente profesionalizado, un poder todavía no dominado en muchos ámbitos de la gestión social, política y económica. Esta situación se debe al hecho de disociar la comunicación de la acción”, como acertadamente comenta.

De acuerdo a Rebeil (2006) aún existe una desorientación sobre el uso del poder de la comunicación y se le utiliza de forma reactiva para apagar fuegos, en vez de emplearla de una manera planeada y preventiva, que sirva como gatillo para la acción y anticipación a los problemas de la comunicación. Por lo tanto, la comunicación es un arma estratégica en el ámbito organizacional, donde la proliferación de medios de comunicación se emplea para garantizar el apoyo de los objetivos del negocio, que debe ser la meta principal.



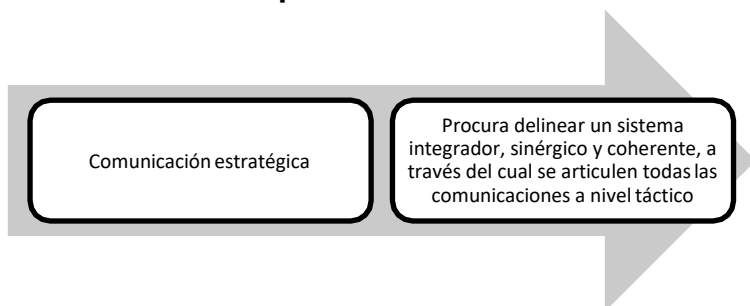
Asimismo, la comunicación organizacional se ha abierto al cambio hacia los niveles directivos, pero no en muchos casos, pues aún no responde a factores estratégicos. Es una realidad que a través de la implantación de ciertos medios se ha logrado aumentar la calidad de la información y cada vez el comunicador desempeña un papel más sólido como asesor ante los constantes requerimientos de los usuarios. Pero en la gestión del comunicador permanece abierto al gran reto de vincularse con la estrategia del negocio, lo que en última instancia permitirá combinar el rol de estrategia, asesor y ejecutor que termine por darle el reconocimiento de que ya es objeto en las empresas de países más avanzados.

La comunicación ya es reconocida como un arma de gran poder para el logro de los objetivos de las organizaciones y se le debe utilizar estratégicamente para apoyar un sinnúmero de propósitos que pueden abarcar, entre muchos otros, la alineación del personal hacia metas comunes, la comprensión de situaciones relevantes de carácter administrativo, financiero, operativo, de mercadeo o bien de adaptación de nuevas tecnologías, siempre con el fin primordial de modificar conductas hacia maneras más productivas de trabajo (Rebeil, 2006).

Rebeil (2006) menciona que es alentador ver que la batalla por obtener el reconocimiento de la comunicación como arma estratégica de negocio ha empezado a dar frutos, ya que es la alta gerencia la que solicita un apoyo para lanzar un mensaje más preciso con base en las necesidades reales de la empresa. Pero el comunicador debe todavía ganar otra batalla, la de anticiparse a este tipo de requerimientos y diseñar mensajes de mayor calidad y eficacia, puesto que bien es cierto que la comunicación cada vez es más reconocida como componente crítico de la estrategia global de negocio, es preciso definir cuáles son las mejores prácticas en cada caso para establecer planes de acción exitosos y ayudar a las empresas a lograr sus metas.

Mientras que Scheinsonh (2008) expone que la comunicación estratégica presenta un método concreto destinado a articular todas las comunicaciones tácticas<sup>76</sup>:

### Esquema 22: Comunicación estratégica



Fuente: Scheinsonh, 2008

Mientras que Argenti (2014, pág. 58) refiere que el entorno empresarial cambia permanentemente. Actualmente toda organización necesita desarrollar comunicación de forma estratégica. Por lo que la manera en que una organización adapta y modifica su conducta, manifestándolo a través de su comunicación será lo que determine su éxito como empresa en el siglo XXI.

Por su parte, Rebeil (2006, pág. 53) expone que al hablar de la evolución que ha experimentado la comunicación organizacional en las últimas décadas se atribuyó una importancia especial al hecho de que el especialista en comunicación debe continuar su cambio al pasar de un rol reactivo a otro estratégico, lo cual implica la capacidad de tener una perspectiva de largo alcance, es decir, una visión holística y de largo plazo que permita el análisis de lo abstracto en forma constante y sistemática que evite buscar soluciones momentáneas.

---

<sup>76</sup> Las comunicaciones de nivel táctico no son las operaciones en sí, sino más bien la caja de herramientas, que sirven para trabajar y llevar a cabo las operaciones. Se denomina comunicaciones de nivel táctico a todas aquellas técnicas (publicidad, relaciones públicas, promoción, diseño, difusión periodística, lobbyng, entre otras) que en el contexto de la gestión estratégica de la comunicación cumplen con la función de enmarcar y contener las tareas de índole primordialmente operacional.

Por ello, esa visión integral es la que debe permitir al comunicador tener una mayor comprensión de los procesos de cambio y ajuste por los que pasan las empresas e identificar las oportunidades para apoyar el logro de las metas de comunicación en sus organizaciones. El rol que debe desempeñar actualmente el comunicador existe una mentalidad estratégica para hacer frente a lo complejo, en un ambiente de negocios cada vez más competido y demandante. Con la perspectiva del comunicador estratega es preciso anticiparse a las necesidades permanentes que generan los cambios en las organizaciones y detectar las situaciones que originan problemas.

De acuerdo con Rebeil (2006) una de las contribuciones más importantes que puede hacer el comunicador es exponer el camino que ha de seguirse de acuerdo con los cambios que el entorno de negocio va marcando, es decir, hacer las veces de una brújula organizacional que ofrezca a los empleados de una visión precisa de dónde se encuentra la empresa y hacia dónde debe ir; asimismo, darles una pista sobre la forma en que deben comprometerse y contribuir a los resultados del negocio.

Cabe mencionar que el cambio, estrategia y rumbo son conceptos difíciles de asir y todos ellos requieren de sensibilidad organizacional para ser utilizados por el comunicador, quien constantemente debe percibir lo que ocurre a su alrededor responder respecto del ambiente en el que está operando, lo que implica interactuar con empatía.

Además para transmitir los mensajes se debe tener un entendimiento claro de los procesos internos y sociales de la empresa, que está ligado con las habilidades de relación y conceptuales, rescata al mismo tiempo la propia experiencia donde se tienen almacenadas las vivencias y reflexiones como profesionales de la comunicación.

Lo que persigue la buena gestión comunicativa, como ha establecido Abraham Nosnik, citado por Rebeil (2006), es generar un ambiente rico en información en el que la comunicación alcance un nivel productivo que sirva de plataforma para la competitividad y ayude a influir positivamente en los resultados de las organizacionales.

Massoni (2011) refiere que el comunicador estratega tiene el propósito principal de construir una oferta educativa centrada en desarrollar en los comunicadores otras capacidades como la de interpelar lo real para organizar estrategias de intervención sobre su dimensión comunicativa, al incorporar guías, herramientas y dispositivos de diseño útil para abordar precisamente la realidad comunicacional.

Asimismo plantea que los comunicadores en la actualidad no son solo periodistas, publicistas o relacionistas públicos, sino comunicadores estrategas, ya que empiezan a desplegar una manera distinta de pensar del comunicador social. El comunicador es un profesional con capacidad de interpelar la dinámica social para operar crítica y valorativamente en su dimensión comunicativa. La tarea de un comunicador al reconocer la diversidad sociocultural, es indagar los posibles puntos de articulación de las diferencias en función de intereses y necesidades de grupos sociales que reconocen como distintos, para operar desde allí en relación a un objetivo de transformación cognitiva macrosocial.

Por lo tanto, un comunicador es un profesional capaz de diseñar una acción de comunicación integrando todo el proceso, desde la idea a la realización, en función de un objetivo; es decir, no es solo un ejecutor de productos comunicacionales, sino alguien capaz de usar sus conocimientos como herramientas de trabajo profesional, tal como se ejemplifica en la imagen siguiente:

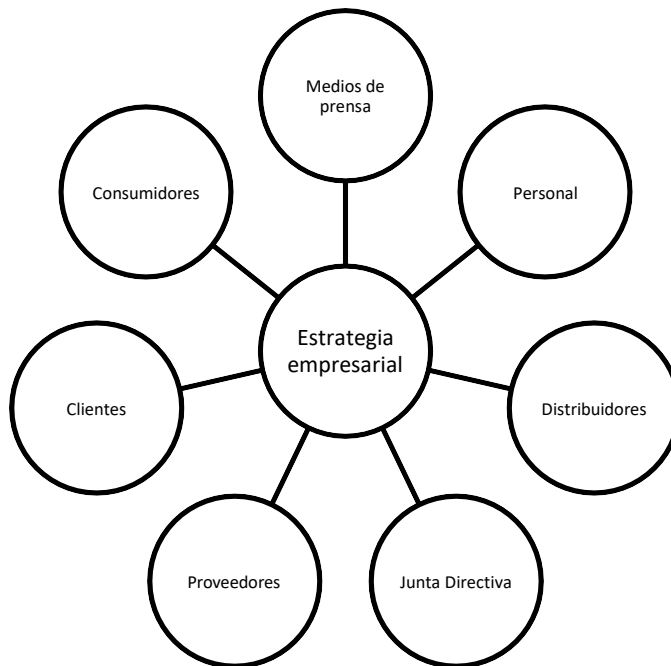
### Esquema 23: El comunicador



Fuente: Massoni (2011)

De acuerdo con Jennings (1991, pág. 7), el comunicador debe tomar en cuenta a los diferentes grupos de interés, donde las relaciones son con las audiencias que rodean una organización y las que se pueden organizar mediante una estrategia empresarial coherente, como se plantea en la imagen siguiente:

### Esquema 24: Grupos de interés



Fuente: Jennings (1991)

Asimismo, Massoni (2011) elaboró un manifiesto por el comunicador estratégico y otros conocimientos que se plantean en el siguiente cuadro:

**Cuadro 1: Manifiesto de Massoni**

Manifiesto	Explicación
Dejarse ser fluidamente es estar siendo un comunicador estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estar abierto al cambio, a la transformación.</li> <li>- Intentar adoptar en esa dirección buscando aumentar las capacidades de conexión, para adaptarlos a un mundo de transformación y fluido.</li> </ul>
Trabajar con situaciones de comunicación es estar siendo un comunicador estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El abordaje de situaciones de comunicación permite concentrarse en las tensiones</li> </ul>

	particulares que se van dando en torno a una problemática.
Pensar y actuar en las transformaciones es estar siendo un comunicador estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habitar nuevos territorios compartidos en el marco de lo fluido, porque es un espacio siempre dinámico y con otros.</li> <li>- El conocimiento es una actividad y pensar es dar forma, configurar la experiencia.</li> <li>- Se necesita ejercitar en pensar y actuar para favorecer los vínculos, los intercambios, la afectación mutua.</li> </ul>
Trabajar en redes y en sistemas complejos evolutivos es estar siendo un comunicador estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porque el contexto no es lo que rodea, sino lo que hace.</li> </ul>
Estrategar, también al investigador, es estar siendo un comunicador estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al tener herramientas específicas para esto, las marcas de racionalidad comunicacional como una modalidad que opera desde una dinámica vincular no dualista, no esencialista.</li> <li>- Las mediaciones y las matrices socioculturales como una mirada concentrada en el movimiento generativo de los grupos y sectores en torno a problemáticas comunicacionales situadas.</li> </ul>

<p>Abordar la comunicación como fenómeno de segundo orden es estar siendo comunicador estratégico</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si el mundo social no es sólo una estructura definida, sino también es producto y componente de una dinámica de estructuración del propio conocimiento, se tiene que pasar del pensamiento producto al pensamiento configurativo como actividad multidimensional.</li> <li>- El universo como red fluyente o entramado relacional: la comunicación como una mirada especializada en las modalidades del vínculo macrosocial.</li> </ul>
<p>Reconocer y operar distintas racionalidades comunicacionales es estar siendo un comunicador estratégico</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El desafío como comunicador es construir una gramática transformacional centrada en la acción y en la <i>poiesis</i><sup>77</sup>.</li> <li>- Es reconfigurar las formas de producir, validar y compartir lo que se hace.</li> <li>- Las estrategias de comunicación son dispositivos de inteligibilidad de las alteridades socioculturales que buscan conjugar múltiples maneras.</li> </ul>

Fuente: Massoni (2011)

<sup>77</sup> Según Aristóteles, *poiesis* es la actividad conducente a un resultado, la actividad que tiene como objeto un producto distinto de la actividad misma (un *ergón*). Se opone a *praxis*, la actividad en acto, que tiene como finalidad la actividad en sí misma (la *en-ergeia*) (Massoni, 2011).



Pintado (2014) refiere que las funciones del director de comunicación abarca múltiples atribuciones, entre las más importantes: gestionar la comunicación externa e interna, gestión de la imagen corporativa, gestión de la marca y reputación, así como definir e implementar la estrategia de la compañía, como liderar las relaciones con medios, entre otros.

Para gestionar la comunicación con las audiencias externas de manera eficaz, las empresas deben tener un exhaustivo conocimiento de sus clientes y consumidores potenciales, teniendo en cuenta necesidades como hábitos de consumo y los medios de comunicación que utilizan en su vida cotidiana. Esta información sirve a las marcas para buscar el posicionamiento adecuado de sus productos y planificar su comunicación de manera correcta. Si además existe una coherencia con las comunicaciones internas, esto permite que las organizaciones ofrezcan un discurso consistente que refuerza el recuerdo de las marcas entre sus públicos (Pintado, 2014).

La comunicación comienza en el interior de la organización con la intención de proyectarse hacia el exterior, lo que implica desarrollar una política consistente y dinámica. Para ello es necesario contar con estrategias, políticas, recursos y herramientas que apoyen todos los procesos de la organización. La comunicación sirve para hacer confluir todos esos procesos y comienza en los públicos internos, quienes deben ser partícipes y protagonistas de los objetivos de la empresa (Pintado, 2014).

Además las empresas son conscientes de la importancia que tienen hoy los empleados, por lo que muchas buscan fórmulas para involucrar al personal con la estrategia de la organización, a la vez que buscan la satisfacción del empleado. La comunicación interna sirve para reforzar la involucración del público interno mediante la constante información de los procesos que vive la organización en un entorno cambiante, lo que constata la importancia que se les concede en el desarrollo de la empresa. Los miembros de una organización deben conocer y

compartir los principios y valores de la compañía para generar sentido de pertenencia y sentirse integrados a la misma. La empresa que explica internamente por qué toma decisiones, ofrece una dirección hacia dónde dirigirse. De esta forma, es más sencillo comunicar externamente la dirección adoptada por sus responsables, es entonces cuando adquiere sentido la estrategia empresarial, ya que comunicar una decisión la refuerza ante sus públicos.

Puede definirse a la imagen corporativa como la percepción y valoración que el público tiene de una empresa; es decir, lo que una compañía significa o representa para el consumidor. La imagen corporativa se crea a partir de campañas de comunicación, posicionamiento de marcas e historia, y existen muchos componentes que aportan a la instalación de la imagen en el público, como el logo, nombre comercial, marcas, comunicación, publicidad, eslogan, programas o políticas sociales, entre otros (Pintado, 2014).

La marca debe ser definida desde una doble perspectiva: a) entendida como el conjunto de aspectos que engloban valores, emociones, personalidades, experiencias y percepciones; b) como un activo empresarial vinculado a la empresa que se relaciona con los aspectos de competitividad, liderazgo, rentabilidad, innovación, internacionalización o reputación empresarial. De modo que es un activo intangible que tiene un valor en el mercado y con un valor para todos sus públicos. La marca refleja la identidad de la empresa, así como su misión, visión, valores y su estrategia a largo plazo (Pintado, 2014).

También las marcas son entendidas como las relaciones que se mantienen con los públicos, así como las experiencias que generan a cada uno de sus públicos. El objetivo es conseguir vínculos fuertes con cada uno de ellos, por lo que estas experiencias son formas de contacto que contribuyen a construir la marca.

La reputación corporativa exige una visión integradora del fenómeno reputacional porque la reputación implica una triple dimensión. En primer lugar una dimensión

axiológica en la que se encierran los valores culturales de la organización, un planteamiento ético en su relación con terceros y su responsabilidad con la sociedad. Un comportamiento corporativo comprometido a lo largo del tiempo con relación a los clientes, empleados y accionistas, si se trata de una sociedad cotizada, constituiría la segunda condición de la reputación. Por último, una actitud proactiva de la organización en la gestión y en la comunicación de la reputación completaría esta concepción integradora (Pintado, 2014).

## **2.12 El fenómeno de la comunicación estratégica**

Scheinsohn (2011), acerca de comunicación estratégica, considera dos términos fundamentales: comunicación y estrategia. Se ocupa no solo de la teoría y práctica de la comunicación, sino de la teoría y práctica de la estrategia; donde no existe el uno sin el otro.

Además se puede definir la comunicación estratégica como la comunicación alineada e integrada con la estrategia global de la compañía que impulsa y mejora el posicionamiento de la organización. Una estrategia de comunicación efectiva es aquella que permite a la entidad emitir mensajes claros y comprensibles, que generen confianza y sean contados de forma coherente y reiterada a través de y con todos los grupos de interés (Argenti, 2014).

Scheinsohn (2011) menciona que un sinnúmero de enfoques hablan de “estrategia”, de manera muy ambigua y confusa cuando no absolutamente desacertada. Aborda que hoy la estrategia no se limita al ámbito militar (el origen del pensamiento y la práctica estratégica) ni al empresarial (que a lo largo de la historia y en la mayoría de los casos, se ocupó de desvirtuarla).

Fue a fines de la década de 1980, donde empiezan a difundirse las primeras publicaciones, en tanto precursores de esta perspectiva, sostenían: a) la comunicación es estratégica por naturaleza, y b) la estrategia es de naturaleza

comunicacional. Estas afirmaciones surgen del hecho de que el estratega, cualquiera que sea el campo de su injerencia –ya sea un estadista, un dirigente político o social, un gerente o un director de comunicación– excede a su profesión para adentrarse en la comprensión del fenómeno de la interacción humana; asumida como arte, ciencia o actividad, la estrategia es universal y se podría afirmar que tiene la antigüedad de la humanidad (Scheinson, 2011).

Hay quienes proponen como los científicos investigadores en el campo de la biología evolutiva John Maynard Smith y Richard Dawkins, citado por Scheinson (2011), que los seres humanos serían el resultado de estrategias evolutivas estables que nos preceden. Mientras que el vocablo estrategia ha trascendido a la noción estrictamente militar y hoy se aplica en diversos campos tales como el económico, el político, el judicial, el deportivo y el pedagógico, entre otros.

A la vez que la comunicación, más que cualquier otra disciplina empresarial tiene implicaciones para todos los miembros de una organización, desde el auxiliar administrativo a su presidente. Esto debido al importante trabajo desarrollado en torno a la estrategia por expertos como Michael Porter, Gary Hamel o C.K. Prahalad (citados por Argenti, 2014), la mayoría de los directivos han aprendido a pensar estratégicamente en sus negocios en general, pero pocos piensan estratégicamente cuando hacen aquello a lo que dedican la mayor parte de su tiempo: comunicar.

Por otra parte, para que una organización creativa pueda capitalizar lo mejor de su naturaleza económica (reglas formales que buscan el orden y disciplina en la gestión) y social (reglas informales que dignifican la persona de cada colaborador y le brinda el bienestar necesario para volverlo altamente creativo y productivo), se requiere que enfrente sus propias reglas de transformación (planeación, estrategia, información relevante y capacidad de aprendizaje para cambiar de forma adecuada a los propósitos organizacionales), como un medio para reinventarse productivamente (Rebeil, 2006).

Según Rebeil (2006), la herramienta de comunicación requiere reinventarse productivamente y cumplir con las reglas formales (sistemas de información para el control de la gestión), las reglas informales (la dignificación del talento humano por medio del diálogo inteligente que destaca y aprovecha la retroalimentación), y las de transformación (cambio y reconversión productivo en un medio dinámico) es la planeación de ambientes ricos en información al interior de empresas e instituciones.

Agrega que un plan general o estrategia de comunicación es la versión institucionalizada y permanente de proveer a toda la organización la información y los diálogos que requiere para poder cumplir con sus propósitos y servir a la sociedad con la productividad que necesita. Por el contrario, sin un esfuerzo permanente de estrategia de comunicación las entidades no podrán desarrollar plenamente la cultura de retroalimentación vital para su sobrevivencia, crecimiento y desarrollo, en especial en la transición social que se vive actualmente.

Respecto de la información<sup>78</sup>, toda la acción estratégica que tome la empresa se puede entender como un modo de interpretación de esta, en donde los niveles más altos (gerencia) tienen la tarea de desarrollar su propia estrategia; a este proceso se lo describe como comunicación esencial. El diálogo que se deriva de esta primera etapa de la formulación de estrategia empresarial se ha denominado comunicación estratégica (Jennings, 1991).

La formulación de la estrategia es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas (FODA). Incluye también la definición

---

<sup>78</sup> El torrente que recibe de información el que recibe un ejecutivo (comunicador) para que realice una abstracción de su capacidad de asimilación y ejecución de la información que le llega, donde este se convierte en un líder para poder comunicar la visión a través de organizar y condensar la información que recibe del ambiente y convertirla en un mensaje coherente que los demás hallen comprensible y persuasivo. Luego se debe realizar el diseño organizacional o la arquitectura social como lo denomina Bennis y Nanus; quienes plantean que esta les permite tomar decisiones.

de la misión corporativa, la especificación de objetivos<sup>79</sup> alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de política (Hunger, 2015).

Si se desea presentar la estrategia empresarial en forma clara y considerada, se deberá recurrir al entrenamiento y a la educación. En el caso del entrenamiento en una empresa es actividad decisiva respecto del poder y a la responsabilidad, lo que puede generar frustración o realización en la vida de la gente.

Además, la estrategia de una corporación es un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos. Maximiza la ventaja competitiva y minimiza la ventaja competitiva. La empresa de negocios típica considera generalmente tres tipos de estrategias:

**Cuadro 2: Tipos de estrategias**

<b>Estrategia corporativa</b>	<b>Estrategia de negocios</b>	<b>Estrategia funcional</b>
Esta estrategia describe la dirección general de una empresa en cuanto a su actitud general hacia el crecimiento y la administración de sus diversas líneas de negocios y productos. Por lo que las estrategias corporativas concuerdan con las tres categorías	Esta estrategia ocurre a nivel de productos o unidades de negocio, hace hincapié en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una corporación la industria o en el segmento de mercado específico que atiende	Es el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación y las unidades de negocio mediante la maximización de la productividad de los recursos. Se ocupa del desarrollo y fomento de

<sup>79</sup> Los objetivos son los resultados finales de actividad planificada. Se deben establecer como verbos de acción y deben decir lo que se logrará en cierto tiempo, y si es posible, de manera cuantificada. El logro de los objetivos corporativos son los que la sociedad devuelve a la corporación cuando ésta realiza un buen trabajo al cumplir su misión. Los términos meta y objetivo se usan indistintamente. En comparación con un objetivo, se considera que una meta es una declaración abierta de lo que se desea lograr, sin cuantificar los logros ni establecer criterios temporales para completarlos.

principales de estabilidad, crecimiento y reducción.	una unidad de negocio. Desde otro punto de vista, las estrategias de negocios se agrupan en dos categorías: las estrategias competitivas y cooperativas.	una competencia distintiva para proporcionar una empresa o unidad de negocio una ventaja competitiva.
--	--	---

Fuente: Hunger (2005)

Otro punto interesante de abordar es que en las empresas coexisten tres tipos de estrategia en forma simultánea. La jerarquía de estrategia describe los niveles donde actúan los diferentes tipos de estrategia en la organización, es decir, implica la relación de una estrategia con otra de tal manera que se complementen y apoyen entre sí. Las estrategias funcionales apoyan las estrategias empresariales que, a su vez, apoyan la estrategia o estrategias corporativas.

Del mismo modo que muchas empresas carecen de objetivos establecidos formalmente, muchas tienen estrategias no establecidas, graduales o intuitivas que nunca se han articulado ni analizado. A menudo, la única forma de detectar las estrategias implícitas de una corporación es observar no lo que la administración dice, sino lo que hace. Las estrategias implícitas provienen de políticas corporativas, programas aprobados o rechazados y presupuestos autorizados. Los programas y las divisiones que reciben incrementos de presupuesto y se les dota de administración que son promovidos rápidamente revelan el sitio donde la corporación invierte su dinero y energía (Hunger, 2015).

Según Argenti (2014, pág. 92), se debe desarrollar un plan coherente de comunicación en una organización, incidiendo especialmente en la relación crítica que existe entre la comunicación corporativa y la estrategia general de una entidad.

La estrategia, según la definición del Diccionario Webster's, citado por Scheinsohn (2011), es la ciencia y el arte de emplear las fuerzas políticas, económicas, psicológicas y militares de una nación o de un grupo de naciones para darle el máximo soporte a las políticas adoptadas en tiempos de paz o de guerra. Esta diversidad de acepciones, genera demasiada confusión, por ello, para aclararla se hace necesaria una aproximación a su evolución a lo largo de la historia y en el ámbito de aplicación tanto militar como del *management*<sup>80</sup>.

Scheinsohn (2011) expone en su obra *El poder y la acción a través de la comunicación estratégica* que fue precisamente en el ámbito militar donde el concepto encontró su razón de ser, se desarrollaron los primeros y más relevantes estudios sobre la materia y se sistematizaron diferentes conocimientos y métodos para su aplicación en una práctica concreta.

También fue el lugar desde donde la estrategia cobró un sentido y una sistematización que determinaron inspiraciones claves para influir en los otros campos, por ejemplo, la política o la economía. Según Scheinsohn (2011), entre los principales autores clásicos que han aportado sus propias visiones a esta área, se pueden mencionar:

- a) Sun Tzu, el supremo refinamiento en el arte de combatir los planes del enemigo: cabe destacar que sostiene como fundamento de su doctrina la necesidad de "perturbar psicológicamente a su enemigo". Se preocupa menos por las operaciones específicas y más por los principios y reglas generales que pueden llevar a la victoria. En la concepción original de la guerra (la mera de concebirla y ejecutar la estrategia) prevalece la instrumentalización de la inteligencia por sobre la fuerza.

---

<sup>80</sup> Es una técnica de extraer trabajo de otros de manera integrada y coordinada para hacer realidad los objetivos específicos y uso productivo de recursos materiales. Puede definirse como "movilizar recursos físicos, humanos y financieros y planificar su utilización para operaciones comerciales de manera tal de lograr metas definidas", obtenido en <http://www.mercado.com.ar/notas/google-organic/368345/noticias-desde-google?id=368345>, el 22 de junio de 2015.



- b) Dietrich Heinrich von Bulow: el arte de la guerra tiene dos ramas: la estrategia y la táctica. La primera es la ciencia del movimiento de los ejércitos fuera del círculo visual. Comprende todas las operaciones de la guerra. Es la parte de la ciencia, cuyas combinaciones se encuentran con la Política y la Administración.
- c) Antonie-Henri Jomini: se podría decir, según su teoría, que la táctica es el combate y la estrategia toda la guerra antes y después de él. La estrategia determina dónde se debe obrar, que logística conduce y coloca las tropas, y la táctica cómo se han de emplear y manejar.
- d) Karl Von Clausewitz: la estrategia es uno de los encuentros para alcanzar el objetivo de la guerra.
- e) Helmuth von Moltke: la estrategia es un sistema de expedientes. Ella es más que una ciencia. Es el saber práctico de la vida real, el desarrollo de la idea directriz, siguiendo las variantes siempre nuevas de los acontecimientos. Es el arte de obrar bajo la presión de las más difíciles circunstancias. La estrategia no es más que un sistema de arbitrios, cuya esencia consiste en hacer lo más oportuno en el caso concreto y cuyos detalles nunca pueden determinarse con anticipación.
- f) Lidell Hart: la estrategia es el arte de distribuir y aplicar los medios militares de modo de cumplir con los fines de la política.
- g) Collins J.M.: la estrategia nacional es el arte y la ciencia del empleo del poder nacional en todo tipo de circunstancias, en tiempo de guerra o de paz, para el logro de los objetivos nacionales.
- h) André Beaufre<sup>81</sup>: la estrategia es el arte de emplear la fuerza o la violencia para alcanzar los objetivos fijados por la política, además es el arte de la dialéctica de las voluntades que emplean la fuerza para resolver su conflicto.

---

<sup>81</sup> Desde mediados de 1950, todos quienes se interesan, civiles o militares, en los problemas estratégicos y de las relaciones internacionales han tomado conocimiento de la obra literaria del general André Beaufre y actualmente su fama como pensador estratégico, tiene alcance mundial. Su primer libro, Introducción a la estrategia, ha logrado amplísima difusión la profecía de que habría de convertirse en una obra clásica, un manual de esta disciplina (citado por J.T. Goyret, 1966).

- i) Henry E. Eccles: es la dirección general del poder para controlar situaciones y áreas a fin de obtener amplios objetivos.
- j) Edward N. Luttwak: es la conducta y consecuencias de relaciones humanas en el contexto de un conflicto armado, real o potencial.
- k) Thomas Schelling: es el arte de la disuasión, la compasión y la intimidación.
- l) T.C. Osgood: es el arte de ejercer la coerción armada.

Scheinsohn (2011) también menciona que en muchos de los autores y pensadores anglosajones contemporáneos se puede advertir una tendencia a alejarse de la idea de considerar a la estrategia desde un punto de vista estrictamente militar, citándose como ejemplo a:

### Esquema 25: Pensadores sobre la estrategia

Paul Kennedy	Alvin Toffler	Noam Chomsky
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Menciona que los próximos desafíos del siglo XXI requerirán de estrategias integrales que utilicen todos los recursos del poder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Expone la necesidad de considerar los factores de poder, capacidad, riqueza y conocimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Explica que la globalización de la economía conduce a formulaciones estratégicas, que para resultar adecuadas, no pueden sino ser integrales.</li> </ul>

Fuente: Scheinsohn (2011)

En línea con lo anteriormente descrito, Scheinsohn (2011) cita que se puede observar que Schelling, en Estados Unidos, y Beaufre, en Francia, reivindican el criterio de Clausewitz para diferenciar teóricamente la estrategia de la táctica. La primera se refiere, más ampliamente, al conflicto, al enfrentamiento de voluntades, y la segunda, a aborda el combate, el enfrentamiento de fuerzas. La estrategia es la conducción del conflicto y la táctica, la del combate. Se puede además sintetizar que en el ámbito militar ahora existen cuatro corrientes clásicas del pensamiento estratégico, siendo estas:

## Esquema 26: Corrientes del pensamiento estratégico

Corriente inspirada en el pensamiento de Clausewitz	Corriente inspirada en el general Beaufre	Corriente marxista
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La dirección de la guerra se corresponde con la disposición y dirección de la lucha, la que se libra a través de actos aislados (combates).</li> <li>• La táctica consiste en la disposición y dirección de los combates y la estrategia es el arte de ligarlos para alcanzar la finalidad del enfrentamiento.</li> <li>• El concepto de "estrategia" queda vinculado con la conducción superior de la guerra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El concepto extendido de estrategia, aplicada a la conducción de todos los medios que conforman el poder nacional, en la paz o en la guerra, aunque siempre en situaciones de conflicto, para el logro de objetivos fijados en la política.</li> <li>• La noción de estrategia total está lejos de subordinar la política a las necesidades militares, más bien se trata de algo que reduce la autonomía de la estrategia militar.</li> <li>• También extiende el concepto "estrategia" a tiempos de paz, destacando por consiguiente que un fenómeno de coacción no implica necesariamente la guerra.</li> <li>• Desde este punto de vista, la estrategia actúa por disuasión o por acción y en este caso, por los modos directo o indirecto, según tenga preeminencia el factor militar u otros de los factores del poder nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Según lo que asevera Raymond Aron, (citado por Scheinsohn, 2011) para los marxistas en tiempo de paz, la lucha revolucionaria contra los explotadores incluye la coacción política, pero no necesariamente la lucha armada. Parece evidente que, al aceptar que en tiempos de paz debe existir una política coactiva que admite cierto grado de violencia aun sin llegar a las armas., los marxistas se ubican en una posición intermedia entre la corriente clausewitziana y la del general Beaufre, ya que de hecho aplican un concepto ampliado acerca de la estrategia. Se puede entonces afirmar que son formalmente clausewitzianos, pero en la práctica, en su manera de apreciar y conducir la lucha de clases, están más relacionados con la estrategia de Beaufre.</li> </ul>

Fuente: Scheinsohn (2011)

Scheinsohn (2011) aborda también como exponentes del pensamiento estratégico de esta corriente al ruso Lenin, quien sostiene que la guerra se debe subordinar a la política porque la política es lo esencial. Mao Tsé fue un gran teórico de la revolución y afirma que es precisamente en la guerra civil donde la conjunción entre política y guerra se hace más evidente.

Mientras que la corriente anglosajona vincula a la estrategia con situaciones de paz o de guerra, pero en ambos casos limitada a la utilización del poder militar, y entre los autores más importantes de esta corriente de pensamiento se destacan T. Schelling, T.C. Osgood, Hermann Kahn y Edward Luttwak.

Cabe mencionar que la ideología se constituye en corriente a partir de la Segunda Guerra Mundial, para estos autores, generalmente británicos y estadounidenses, la estrategia es algo que se vincula con el empleo del poder militar, en la paz por disuasión o compulsión, y en la guerra. Mientras que después de la Segunda Guerra Mundial, las tres fuerzas militares de Estados Unidos debatían acerca de cuál sería

la mejor estructura organizacional para asegurar la competitividad en la fuerza naval, aérea y armada, al mismo tiempo que preservara la integración estratégica y táctica.

Por su parte, el sociólogo Philip Selznick, citado por Chiavenato & Sapiro (2011) reconoció que la Marina era la que detentaba los valores institucionales y, por lo mismo, se destacaba en sus servicios. Además, se veía a los marinos como una fuerza capacitada en términos tecnológicos, mientras que los soldados del Ejército eran considerados como mano de obra. La Marina estaba consciente de que poseía una competencia limitada.

El pensamiento estratégico constituye la parte no analítica del trabajo del estratega, esa esfera sofisticada y compleja del conocimiento que implica imaginación, discernimiento, intuición, iniciativa, fuerza mental e impulso para emprender. Se trata de algo que no se transfiere a otros y que hasta se puede explicar, pero no siempre se puede enseñar con precisión y detalle dada su fuerte característica de abstracción, intangibilidad, aleatoriedad y ambigüedad, sea en el espacio o en el tiempo (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Por ello, se puede definir el pensamiento estratégico tanto como la forma en que se visualiza el mundo exterior en situaciones desafiantes e inciertas, así como la forma de aplicar un punto un conjunto de técnicas para definir y resolver problemas. El pensamiento estratégico entonces permite identificar y localizar oportunidades para obtener una ventaja competitiva, así como evitar amenazas y riesgos.

De Geus, citado por Chiavenato & Sapiro (2011) destaca que el propósito del pensamiento estratégico no es tan solo elaborar planes, sino cambiar los modelos mentales de quienes tomen decisiones. A la vez que el proceso de planeación estratégica facilita el ejercicio del pensamiento estratégico y también tiene la facultad de armonizar la visión del mundo y sus participantes.

Por lo tanto, la estrategia utiliza como elemento fundamental la coerción armada y su misión primordial consiste en apoyar a la política de defensa nacional, la que es definida como “área que promueve el interés nacional mediante la presencia, amenaza de empleo o efectivo del poder militar”; para estos autores, según Scheinsohn (2011), la política de defensa adopta dos tipos de decisiones:

- a) Sobre estructuras organizativas (aspectos financieros, presupuesto militar, relaciones cívico-militares, organización, equipamiento, etcétera) y,
- b) Sobre estrategia, vinculadas con el emplazamiento, despliegue y empleo efectivo del poder militar en apoyo, muy especialmente de las relaciones internacionales.

Según lo descrito anteriormente, muchos autores contemporáneos de origen británico y estadounidense se inclinan por adherir un concepto ampliado de “estrategia” más afín con el del general Beaufre, citado por Scheinsohn (2011); quienes afirman que para enfrentar con éxito los desafíos propios del siglo XXI, resulta menester tener una visión más amplia que la estrictamente militar.

En esta perspectiva se puede afirmar que la comunicación, en el más amplio de sus sentidos, se constituye en un vector fundamental para la estrategia nacional de cualquier país, y que su dominio es para los gobiernos un factor de poder en sí mismo.

Actualmente se expone que la comunicación estratégica interviene para generar una semiosis técnicamente asistida, un proceso semiartificial, en el que se diseñan significados previamente, para luego regular la asignación de significantes pertinentes. Para ello será necesario que exista coherencia entre: a) lo que se pretende comunicar y lo que se comunica, b) lo que se comunica implícitamente y

lo que se hace explícito, c) los propósitos y los medios para alcanzarlos y d) lo que se declara y lo que se hace (Scheinson, 2008).

### 2.13 La estrategia como forma de adecuación y adaptación

Bain, citado por Chiavenato & Sapiro (2011) presentó un paradigma de estructura-conducta-desempeño, que se centraba principalmente en el efecto de la estructura del contexto de negocios tenía en el desempeño de las organizaciones.

Asimismo, para 1965, la estrategia organizacional se relacionaba con los principios de adaptación, lo cual presuponía una adaptación al ambiente a efecto de adquirir una posición dominante y de defensa. El enfoque, en realidad, consideraba el entorno externo como factor primario para indicar las estrategias que las organizaciones deberían elaborar y para prosperar marcó con fuerza el pensamiento estratégico durante más de 20 años, hasta el inicio de la década de 1990; se conoció como enfoque o modelo de la organización sectorial, como se detalla a continuación:

**Cuadro 3: Modelo de la organización sectorial**

<b>Características del modelo de la organización sectorial</b>	<b>Acción</b>
Conocimiento acerca del ambiente	Investigar: a) ambiente del contexto (macroambiente) y b) ambiente transaccional (microambiente). Competencia
Identificación de un sector con potencial para ofrecer rendimientos por encima de la medida del mercado	Investigar: estructuras sectorial favorable
Elaboración de la estrategia adecuada	Posicionarse: para obtener ganancias por encima de la medida

Desarrollo o adquisición de activos y habilidades para implementar la estrategia	Desarrollar: competencias
Aplicación de las fuerzas competitivas de la organización	Implementar: estrategias acordes con las ganancias pretendidas

Fuente: Chiavenato & Sapiro (2011)

A la vez que en años siguientes surgió una ruptura en el pensamiento estratégico que puso en evidencia una estrategia centrada en la intención y en la transformación permanente del juego de la competencia y de la propia organización. Para la décadas de 1960 y 1970 surgió otro foco de atención del pensamiento estratégico que consistió en reconocer cuáles aspectos organizaciones eran duraderos y persistentes en un tiempo prolongado, y cuáles eran sujetos a adaptaciones y cambios en razón de la presión de las fuerzas de la competencia. Esta distinción era fundamental porque la estrategia tiene efectos a largo plazo y queda claro que el elemento estable de las organizaciones era su competencia distinta; así, si las oportunidades que se les presentaba a las organizaciones extrapolaban su capacidad en razón de sus competencias distintas, entonces habría que evaluar el deseo de atreverse y arriesgarse para buscar nuevas competencias.

En la década de 1960, dos de los autores que ejercieron mayor influencia en el pensamiento estratégico entablaron un debate fundamental. En un artículo clásico *Marketing myopia*, Theodore Levitt, citado por Chiavenato & Sapiro (2011), criticaba a las organizaciones que enfocaban las estrategias en el producto, supuestamente en razón de sus competencias distintas, en lugar de concentrarse en los clientes y en los mercados. También argumentaba que las empresas fracasan cuando sus productos no se adaptan a los cambios constantes que registran los patrones de las necesidades y las preferencias de sus compradores, las metodologías y las prácticas de marketing, así como el desarrollo en sectores complementarios.

Igor Ansoff, citado por Chiavenato & Sapiro (2011), por su parte, aducía que Levitt orillaba a las organizaciones a asumir riesgos innecesarios al invertir en nuevos productos que no reflejarían sus competencias distintas. Para él una organización primero tendrá que preguntarse si el nuevo producto ya existe, pues muchas veces la empresa erróneamente trata de alinearse, a las preferencias del comprador. Por esa razón recomendaba que a efecto que la entidad mantuviese su enfoque estratégico debía aplicar criterios de alineación entre el negocio y las estrategias.

Por otra parte, uno de los conceptos estratégicos más valiosos fue el de la Teoría Carteras”, elaborado en la década de 1970, la que se inspiró en los trabajos de Markowitz, citado por Chiavenato & Sapiro (2011), y otros financieros que concluyeron que una cartera diversificada de activos reducía el riesgo específico de la inversión. Este hallazgo fue trasladado al pensamiento estratégico, el cual empezó a considerar las divisiones operacionales de una empresa o unidades de negocios, como si fuesen activos distintos dentro de una cartera de inversiones<sup>82</sup>. Con esta concepción cada unidad de negocios es tratada como un centro semindependiente de utilidad, con sus propios ingresos, costos, objetivos y estrategias.

Para 1978, Derek Abell, citado por Chiavenato & Sapiro (2011) acuñó el concepto de “ventana estratégica” que explicaba la necesidad de aprovechar el momento adecuado para entrar o salir de un negocio, lo que llevó al concepto de estrategia de la obsolescencia planeada o el proceso de hacer que el producto resulte obsoleto o no sea funcional después de cierto tiempo, según lo haya ideado la empresa fabricante, con el propósito de mover la voluntad del comprador para adquirir un nuevo modelo.



A principios del década de 1980 surgió la teoría del posicionamiento, con el lanzamiento del libro *Positioning: the battle for your mind*, de Al Ries y Jack Trout, citado por Chiavenato & Sapiro (2011). Su premisa básica era que la estrategia no se debía fundar en las características distintivas de una organización, sino en la percepción que los compradores tenían de ella en relación con la competencia, es decir, implementar una estrategia significaba crear una posición firme en la mente del consumidor.

Cabe mencionar que a medida que los trabajos sobre el perfil de la competencia fueron adaptando un carácter sistemático, se inició la búsqueda de aquellos elementos que podrían ser al mismo tiempo concreto y duradero, que hoy se llama ventaja competitiva. Se trataba de elegir entonces dentro del perfil de competencia, el medio para ser lo más competitivo posible mediante la obtención de una ventaja competitiva sobre la competencia.

En esa época aparecieron los trabajos fundamentales sobre estrategia de Michael Porter, citado por Chiavenato & Sapiro (2011), probablemente el académico más influyente en la materia de finales del siglo XX, que ofrecen una síntesis completa de este planteamiento. Al seguir con la tipología propuesta por la matriz BCG en la competencia de un sector de actividades, para que identifiquen cuáles son sus determinantes del éxito.

La comunicación estratégica implica todo un gran esfuerzo por salirse de los mensajes para abordar el espesor de la comunicación en tanto fenómeno que está haciéndose y rehaciéndose todo el tiempo. Uno de los desafíos de la comunicación en un mundo fluido es entonces identificar aquella parte de la solución que cada actor puede y quiere abordar porque responde de alguna manera a sus intereses y necesidades actuales en torno a la problemática (Massoni, 2011).

Por ello, se dice que toda estrategia de comunicación debe centrarse en lo situacional y la situación es la que manda. La estrategia cambiante, moviéndose todo el tiempo, es la que da pertinencia a los modos de análisis y de acción comunicacional. Diseñar una estrategia de comunicación exitosa es gestionar un programa de planificación que aborda problemas o situaciones reales para generar un punto de encuentro, al identificar oportunidades en un escenario.

Mientras Porter, citado por Chiavenato & Sapiro (2011), introdujo importantes conceptos, como el modelo de las cinco fuerzas de la competencia y de la forma en que una organización puede administrar esas fuerzas para obtener una ventaja competitiva sostenible, las cuales están compuestas por:

- Entrantes potenciales al mercado.
- Amenaza de productos y servicios sustitutos.
- Poder de negociación de los compradores (clientes).
- Poder de negociación de los proveedores.
- Grado de rivalidad o ferocidad de los competidores.

#### **Cuadro 4: Conceptos básicos**

Concepto	Definición
<b>Estrategias genéricas</b>	Enumeran las tres formas principales de creación de valor, liderazgo de costos, diferenciación y enfoque; conceptos que mucho antes de ser acuñados, Porter explicó el riesgo de escoger una estrategia que fuese un término medio entre las tres estrategias antes señaladas.
<b>Cadena de valor</b>	Permite comprender cómo una organización crea valor y construye su ventaja competitiva de forma integral con sus diferentes actividades, por lo cual toda operación o actividad de una organización se debería evaluar en

	<p>términos del valor agregado para el consumidor final. Las organizaciones, en general, tienen dos clases de actividades: a) primarias (incluyen la logística interna, la producción, la logística externa, el marketing, las ventas y el mantenimiento); b) de apoyo (administración de la infraestructura administrativa, administración de personas, la investigación y desarrollo y los suministros.</p>
<b>Grupo estratégico</b>	<p>Se refiere al conjunto de empresas que están dentro de un sector y que siguen una estrategia igual o semejante compartiendo o enfrentando presiones competitivas en un mismo contexto. La concentración de grupos estratégicos en un mercado depende de las barreras que afectan la movilidad del sector, la tecnología disponible, la identificación de los segmentos de compradores y de factores como la distribución geográfica y la historia del sector y de sus empresas.</p>
<b>Sector o industria</b>	<p>Son concentraciones geográficas de empresas, proveedores especializados, prestadores de servicios, empresas de otros sectores e instituciones asociadas como universidades, órganos reguladores u orientación y asociaciones sectoriales, todas ellas interconectadas y complementarias, que compiten, pero también cooperan en un determinado mercado o segmento.</p>

Fuente: elaboración propia (2015)

Porter, citado por Chiavenato & Sapiro (2011), modificó el principio que presentó Chandler Jr<sup>83</sup>, según el cual la estructura se sujeta a la estrategia y propone un segundo nivel de estructura en el que el orden organizacional se sujeta a la estrategia. Por su parte, Slywotzky, citado por Chiavenato & Sapiro (2011), identificó los patrones de migración del valor entre sectores, empresas y dentro de las empresas, en la medida que muestra cómo los cambios en el contexto de los negocios afectan la utilidad. La identificación de utilidad es lo que permite a una empresa anticipar las oportunidades y aprovecharlas por completo; aquella que capta primero el patrón obtiene una ventaja competitiva y su valor de mercado se dispara.

La tesis de Chandler (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996) analizó el crecimiento y desarrollo de 70 de las empresas más grandes de Estados Unidos, entre ellas, DuPont, General Motors, Standard Oil y Sears; observó que su desarrollo seguía un patrón común, que aunque las organizaciones cambiaban sus estrategias de crecimiento, con objeto de adaptarse a los cambios tecnológicos, económicos y demográficos, las estrategias nuevas creaban problemas administrativos e ineficiencias económicas. Así, se requerían cambios estructurales para resolver dichos problemas y para aumentar al máximo resultados económicos. Por lo tanto, llegó a la conclusión de que la estructura de la organización seguía la estrategia de crecimiento de la empresa y así se reflejaba.

Según este autor, las organizaciones pasan por tres etapas de desarrollo: de la estructura de la unidad, a la estructura funcional y de ahí a la estructura pluridivisional. Al principio las organizaciones son pequeñas, se ubican en un solo lugar, tienen un solo producto, así como solo una persona que toma las decisiones emprendedoras. Sin embargo, conforme crece la organización, el aumento de volumen y de locales, con el tiempo crea retos nuevos; entonces la organización se convierte en una empresa unitaria, con varias unidades de campo y una oficina

---

<sup>83</sup> Alfred Chandler Jr. Renombrado historiador de Harvard Business School y ganador del premio Pulitzer, fue quien, entre sus muchas aportaciones, estableció la disciplina de la Historia de los Negocios como un importante campo independiente de estudio e investigación (Chiavenato & Sapiro, 2011).

administrativa que se encarga de la coordinación, la especialización y la estandarización entre las unidades.

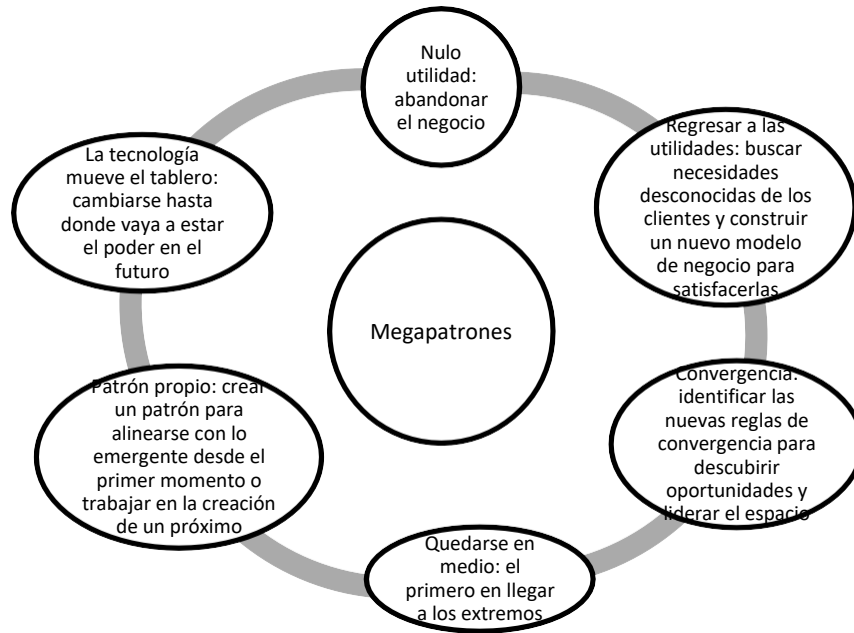
El siguiente paso es la integración vertical, donde la organización conserva el producto original, pero amplía su alcance y lucha por lograr economías a escala mediante la adquisición de un proveedor de materias primas y componentes o un distribuidor de bienes terminados y pasa a ser una organización funcional. Por último, en la tercera etapa, la organización se expande a diferentes industrias y diversifica sus productos, el resultado es la empresa pluridivisional, que opera como un grupo de empresas más pequeñas.

También observó que con frecuencia la transición de una estructura a otra se demora y es muy dolorosa. Entonces llegó a la conclusión de que las organizaciones no cambian fácilmente de estructura porque los emprendedores fundadores destacan en cuanto a estrategia, pero en general, carecen de interés y de conocimientos sobre la estructura de la organización. De hecho, cuando la organización es reestructurada, finalmente, el emprendedor suele abandonarla.

Además, Slywotzky, citado por Chiavenato & Sapiro (2011), propuso siete categorías de patrones de utilidad que fundamentan el éxito de las empresas conforme va cambiando el contexto de los negocios, siendo estos:

- a) Megapatrones: Muchos patrones afectan dimensiones específicas de los negocios, mientras que otros cruzan esas categorías y las trascienden. Estos deben su nombre a su fuerte efecto y alcance, estos son:

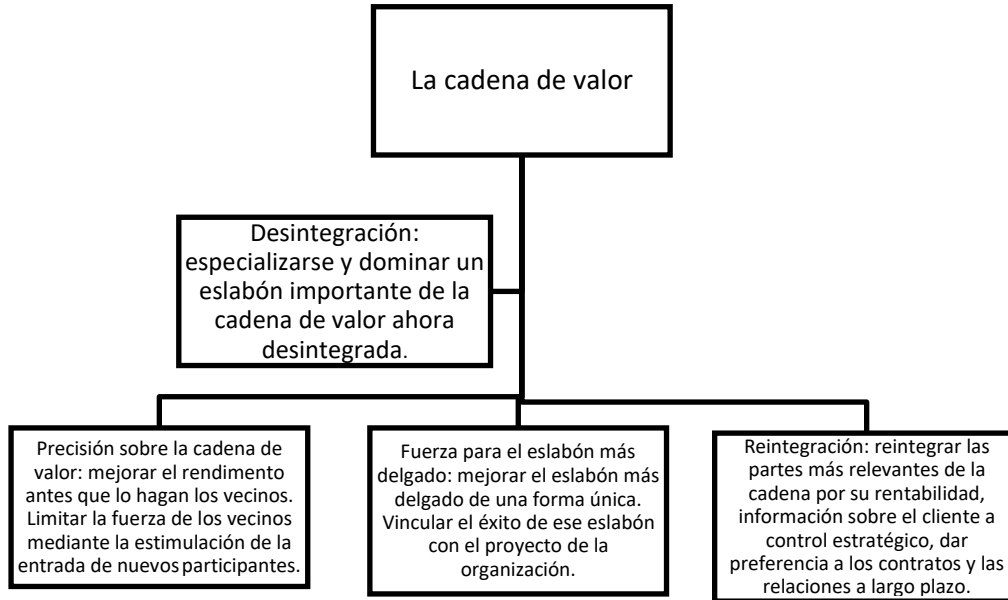
## Esquema 27: Megapatrones



Fuente: elaboración propia

- b) La cadena de valor: Las cadenas de valor sectoriales que eran estables ya no lo son; fueron comprimidas, desintegradas y se volvieron a armar, estas son:

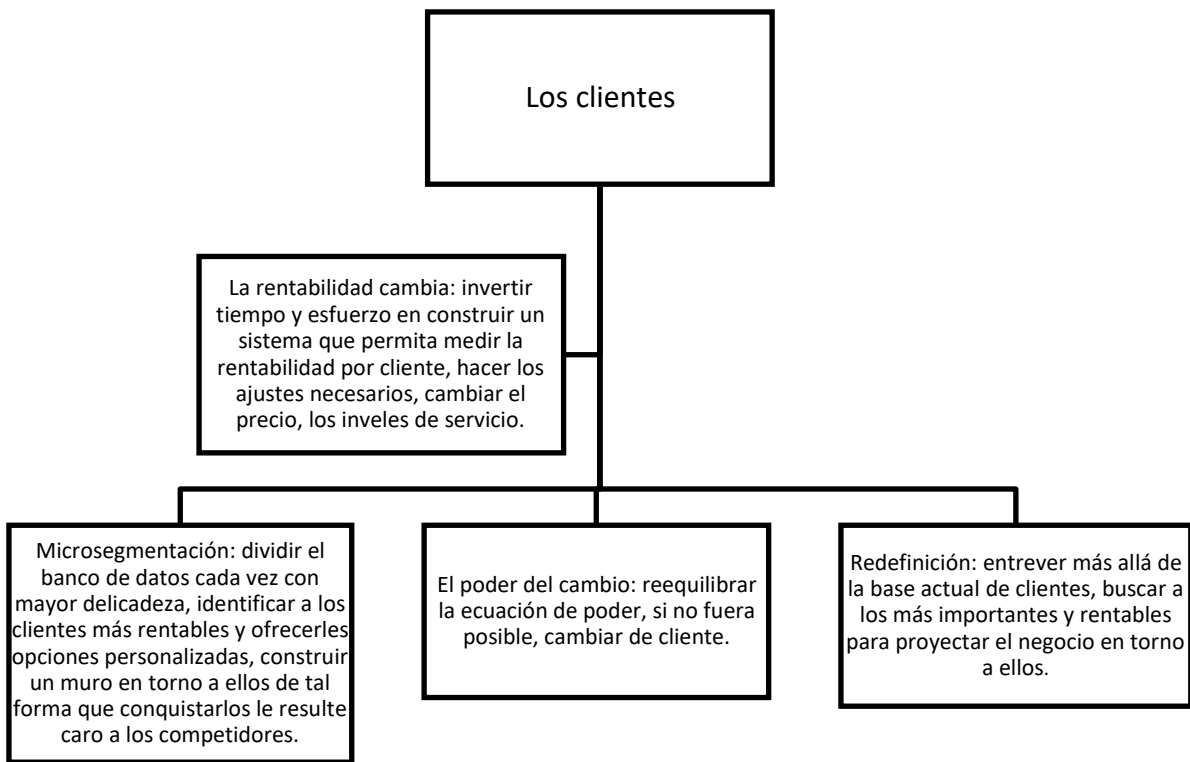
## Esquema 28: Cadenas de valor



Fuente: elaboración propia

- c) Los clientes: son los últimos jueces del valor, son quienes determinan las utilidades como resultados de sus decisiones.

## Esquema 29: Los clientes



Fuente: elaboración propia

- d) Los canales: los canales de distribución que agregan valor por medio de la especialización o de la escala crecerán y ganarán. Aquellos cuyo valor agregado ha disminuido se irán agotando hasta desaparecer.



## Esquema 30: Los canales

Multiplicación: el fabricante debe usar los canales nuevos desde el inicio.

Concentración: es preciso liderar el proceso y pensar siempre cómo será el modelo de la próxima generación.

Comprensión/desintegración: construir vínculos directos muy rápido. En caso de tratarse de un canal tradicional, generar ofertas nuevas con alto valor agregado o dejar de invertir antes que los vecinos lo hagan por usted.

Redefinición: usar el nuevo canal precozmente. Si el canal fuera nuevo maximizar el valor agregado y acelerar las inversiones para disminuir las posibilidades de éxito de quienes llegaron con retraso.

Fuente: elaboración propia

- e) Los productos: tradicionalmente, el producto siempre fue fuente de ingresos y de ventaja competitiva. En fecha reciente, las utilidades y el valor han migrado a otras dimensiones por medio de diferentes patrones, siendo estos:

## Esquema 31: Los productos

### Los productos

Movidos por la marca: reconocer que los clientes quieren y necesitan marcas valiosas. Construir la marca.

Movidos por el éxito de la taquilla: trabajar en el sistema para generarlo. Es imposible producir éxito sin un sistema cuidadosamente desarrollado y aumentado.

Movidos por el multiplicador de utilidades: desafiar a la organización e identificar todos los vehículos posibles por medio de los cuales el producto, la marca o la capacidad diferenciados de la empresa puedan ser vendidos.

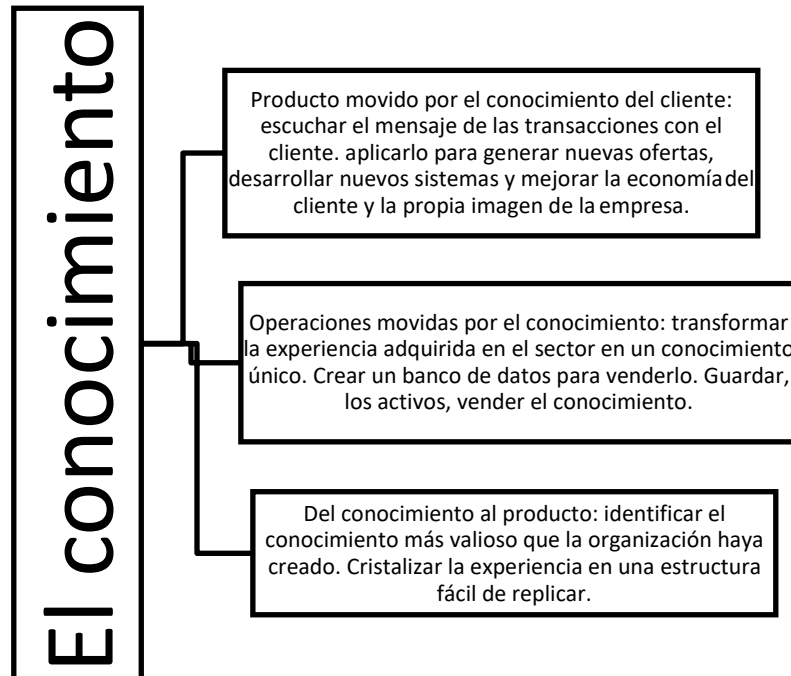
Movidos por la pirámide: construir la protección en la base y la fuente de mayores ingresos en la cima

Movidos por la solución: estudiar las operaciones y las necesidades de los clientes. crear soluciones para ellos.

Fuente: elaboración propia

- f) El conocimiento: es una forma de energía tranquila, limpia y efectiva. En la nueva cadena del valor, el conocimiento es la materia prima que pone en funcionamiento el esquema.

### Esquema 32: El conocimiento



Fuente: elaboración propia

- g) La organización: la forma de esta une a los clientes externos (los compradores) con los internos (el talento); es un flujo de interacciones que crean o destruyen el valor para los clientes, los empleados y los propietarios de la empresa, esto implica:

### Esquema 33: La organización

---

#### La organización

Cambio de habilidades: observar cómo el cliente cambia al identificar las habilidades que se necesitarán en el futuro y conseguir los recursos para desarrollarlas hoy.

---

De la pirámide a la red: maximizar la exposición externa. Iniciar los cambios organizacionales necesarios. Controlar el crecimiento de las utilidades.

---

Piedra angular: ser el líder indisputable en alguna situación. Conseguir el mejor espacio adyacente. Experimentar hasta encontrarlo. Antes de todo, situarse ahí y no ascender al siguiente nivel con demasiada prisa. Una vez ocupado, tratar de subir el siguiente peldeño.

---

De lo convencional a lo digital: desafiar la estructura mental de la empresa, compuesta por reuniones personales y papeles. Identificar los temas claves del negocio y los bits asociados a ellos. Administrarlos electrónicamente.

---

Fuente: elaboración propia

Para la década de 1990 empiezan a aparecer estudios que proponían un nuevo enfoque para el pensamiento estratégico conocido como el modelo basado en los recursos, el que supone que la organización está compuesta por un conjunto único de recursos y capacidades que son la base de su estrategia, la cual es el factor primario de su rentabilidad.

Supone también que la organización puede perfeccionar o desarrollar los recursos y capacidades con el transcurso del tiempo y que la transferencia de esos recursos y capacidades es propia y única de cada organización, convirtiéndose en una ventaja competitiva. Los principales promotores fueron Gary Hamel y C.K. Prahalad, quienes consideran que la estrategia debía ser más activa e interactiva (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Además, su concepto “competencia central” fue el más influyente y fue desarrollado como fuente de la ventaja competitiva inherente a la organización, es decir, el conjunto de habilidades y tecnologías que le permiten proporcionar un beneficio particular a sus clientes, representado por el conocimiento acumulado por sus profesiones, aplicado a la organización.

Para Collins y Porras, citado por Chiavenato & Sapiro (2011), el principal recurso de una organización para garantizar su sustento a largo plazo es su ideología central. Al estudiar a 19 organizaciones exitosas, advirtieron de que, aun cuando la estrategia y sus tácticas cambiaran rápidamente, eran capaces de preservar sus valores, los cuales motivaban a los empleados a construir organizaciones duraderas.

Esta concepción fue objeto de críticas provenientes de investigaciones posteriores. Según Foster y Kaplan, citado por Chiavenato & Sapiro (2011), las empresas que duran mucho tiempo presentan un desempeño inferior a la medida del mercado, lo cual acaba con la tesis de que las empresas sobreviven mientras tengan un mejor desempeño que sus competidores. Para Norton y Kaplan, citado por Chiavenato & Sapiro (2011), las empresas que ingresan en los sectores obtienen las mayores ganancias. Por lo tanto, deben pasar por un proceso de destrucción creativa para dejar de ser meras seguidoras del desempeño inmediato del mercado. Sin embargo, es sumamente difícil que se reinventen.

Según ellos, las nuevas pequeñas empresas que ingresan en un sector destronan a las antiguas líderes con modelos de negocios de ruptura fundados en nuevas tecnologías que, por su parte, implican recursos, procesos y competencias que permiten ser explorados de manera adecuada. De acuerdo con Chirsteinsen y Overdorf, citado por Chiavenato & Sapiro (2011), los modelos disruptivos o de ruptura se basan en esos factores y no sólo en las nuevas tecnologías que a su vez, no siempre son radicalmente innovadoras. Partiendo de las ideas de Porter, de Hamel y de Prahalad, John Kay, citado por Chiavenato & Sapiro (2011), afirma que

el valor agregado, entendido como servicios de la organización y el costo de capital invertido, dividido entre el ingreso total líquido, es el propósito principal del negocio como cualquier empresa.

Al referirse a un aprovechamiento más productivo de los recursos de las organizaciones, Hemmer y Champy, citado por Chiavenato & Sapiro (2011), crearon el término “reingeniería” para describir el proceso de reestructuración de los recursos de la organización, el cual abarca todos sus activos y significa también un rediseño radical de los procesos del negocio con el objeto de producir mejoras drásticas en tres áreas: los costos, los servicios y los tiempos. La idea es incentivar el análisis completo de los procesos de una organización más allá de los límites departamentales y con la yuxtaposición de la comunicación entre los departamentos.

Hacia finales de la década de 1990 surgió la corriente de pensadores que reconocieron en la teoría del pensamiento complejo una fuente importante para entender a las organizaciones y la forma en que surgen las estrategias. Para el siglo XX, con dos visiones básicas sobre la estrategia y cómo elaborarla:

- a) Visión estructuralista: admite un flujo causal entre estructura de mercado, conducta de los participantes y desempeño de las organizaciones. La estructura del mercado, que resulta de las condiciones de la oferta y la demanda, impone la conducta de los vendedores y los compradores, la cual, a su vez, determina el desempeño de las empresas del actor. Tal visión lleva a las organizaciones a dividir los sectores en atractivos y no atractivos, y una vez que los factores estructurales externos han determinado el nivel de utilidad total del sector, a decidir dónde entran y dónde no, con el propósito de captar la riqueza, en vez de crearla.

- b) **Visión reestructuradora:** se basa en la teoría del crecimiento interno, según el cual la innovación y la creación de valor interno, según el cual la innovación y la creación de valor son fruto del ingenio de los emprendedores y se pueden presentar en toda organización, en cualquier momento, de forma intrínsecamente nueva, en razón de la reconstrucción cognitiva de los datos disponibles y de los factores de mercado. Según esta visión, la demanda adicional existe en estado latente, aún sin explorar. El punto crucial del problema exige que la atención se desvíe del lado de la oferta de la demanda, del enfoque en la competencia al enfoque en la innovación del valor, de modo que la demanda potencial se convierta en demanda real.

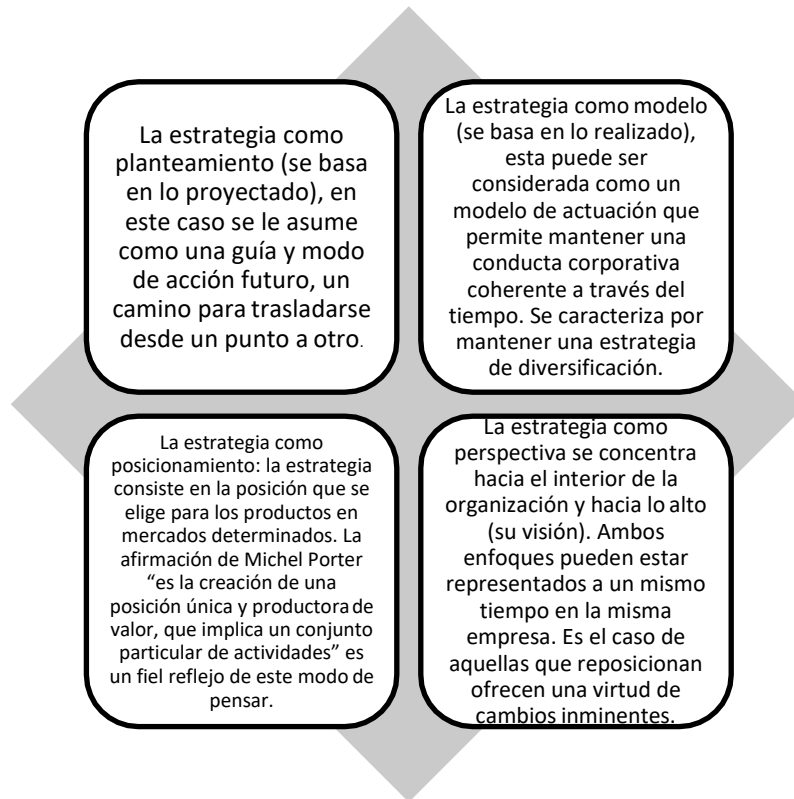
Según la visión reestructuradora, no existe un sector que sea atractivo o no atractivo en sí, pues las organizaciones pueden modificar el grado de atractivo sectorial por medio de un esfuerzo de reconstrucción consciente. Por lo tanto, la competencia con los moldes tradicionales se vuelve irrelevante. Al estimular la demanda de la economía, la estrategia de innovación de valor expande los mercados existentes y crea un nuevo espacio de mercado.

Otro punto importante a abordarse es la cultura y estrategia, este concepto adquiere incluso más importancia en el caso de la institucionalización de la estrategia. Cuando la cultura de una organización es congruente con su estrategia, resulta bastante más fácil implantar la estrategia. Es imposible aplicar una estrategia con éxito si esta se contrapone a la cultura de la organización (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996).

## **2.14 La estrategia en el ámbito de relaciones públicas**

Para Scheinsohn (2011) la estrategia se ha convertido definitivamente en una herramienta imprescindible de las actividades directivas. También aquí existe una multiplicidad de acepciones que a veces hasta resultan contradictorias, tales como:

### Esquema 34: La estrategia como herramienta

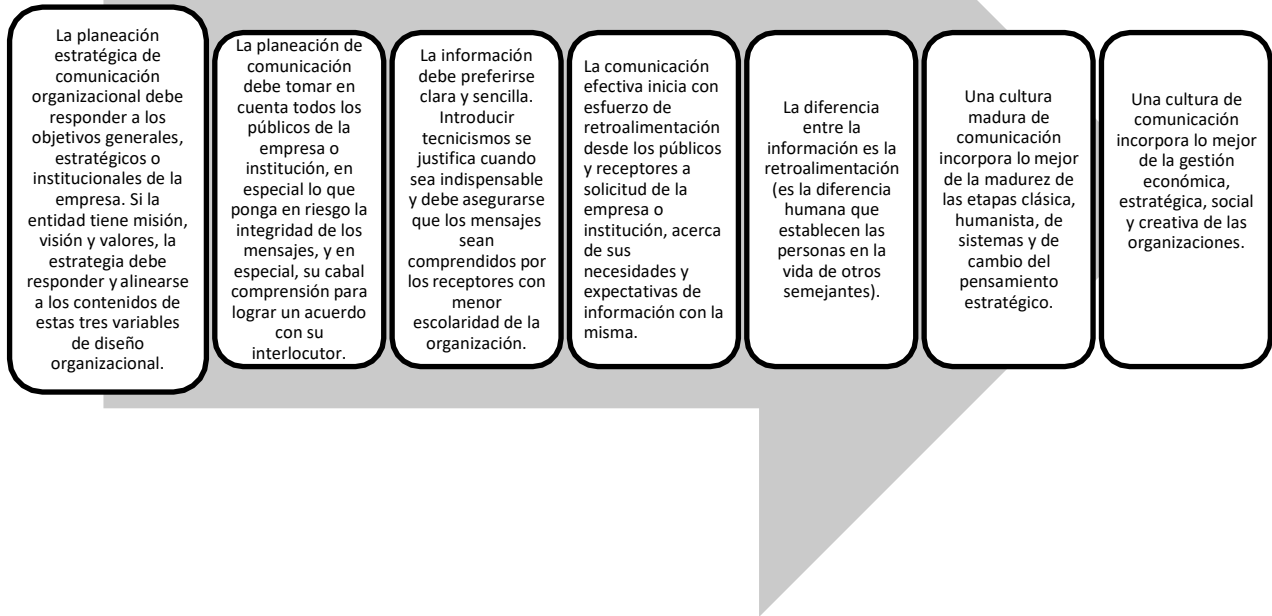


Fuente: Scheinsohn: 2011

De acuerdo con Martínez Villeda, citado por Rebeil (2006), toda estrategia debe contener un conjunto de decisiones congruentes, dirigidas a mejorar y fortalecer la posición que una organización tiene en relación a su competencia, a su mercado y a su medio.

Otro punto importante de mencionar es que existen diversos métodos de planeación de comunicación organizacional o estrategia para las organizaciones, siendo estas:

## Esquema 35: Métodos de planeación



Fuente: Rebeil (2006)

También se plantea que la estrategia de una organización abarca tres fases: a) determinar los objetivos perseguidos con cada comunicación<sup>84</sup>, b) definir cuáles son los recursos disponibles para alcanzar estos objetivos<sup>85</sup> y c) realizar un diagnóstico previo para conocer cómo es la reputación corporativa<sup>86</sup> (Argenti, 2014).

<sup>84</sup> Mary Munter, experta en comunicación empresarial, escribe en su obra, *Guide to Managerial Communication* (guía para la comunicación empresarial), que la comunicación corporativa sólo es eficaz si se consigue del receptor la respuesta deseada. Para conseguir esa respuesta, debe pensar de manera estratégica en la comunicación de la organización, lo que implica definir objetivos cuantificables (Argenti, 2014).

<sup>85</sup> La decisión de cómo comunicar depende de los recursos de los que la organización disponga para ello de dinero, recursos humanos y tiempo (Argenti, 2014).

<sup>86</sup> La credibilidad y legitimidad de una organización se basa en la percepción que las distintas partes y



públicos tienen de la organización más que en su propia realidad.

Además estas tres fases son los pilares fundamentales sobre los que se asientan el resto de elementos de la estrategia de comunicación. Por lo tanto, para que la estrategia puede desarrollarse con éxito, es necesario que la entidad identifique, evalúe y priorice a los distintos grupos de interés implicados.

La comunicación estratégica se implementa mediante programas de intervención. Se puede definir un programa como una acción con mayor estabilidad en el tiempo de la que puede tener una campaña (persigue objetivos tácticos: un programa, fines estratégicos), la que por pertenecer al repertorio de mensajes que emite la empresa también tiene una responsabilidad estratégica (Scheinson, 2008).

Por lo que se puede decir que un programa de comunicación estratégica incluye el uso de campañas, las que se coordinarán entre sí en la búsqueda de un efecto sinérgico para lograr el objetivo táctico<sup>87</sup> y contribuir a un fin estratégico. Entonces se puede resumir la comunicación estratégica en:

---

<sup>87</sup> El nivel táctico se refiere a todo lo que tiene que ver con el tacto. La táctica es el arte del mejor empleo de los recursos, así como también lo es detectar el momento más adecuado para su implementación.

## Esquema 36: Comunicación estratégica



Fuente: elaboración propia

### 2.15 La estrategia como engaño o trampa

De acuerdo con Scheinsohn (2011), la estrategia como engaño es considerada como una maniobra para burlar, neutralizar, dañar o eliminar a un oponente o competidor. Por ejemplo, una compañía puede mostrar interés en ingresar un nuevo negocio ajeno a su actividad solo para desconcertar y/o distraer a su rival. En este caso, la estrategia real o la verdadera intención es la distracción. Agrega que esta perspectiva está emparentada con los principios estratégicos sostenidos por Sun Tzu, muchos de los cuales están basados precisamente en el engaño.

Entre las definiciones de estrategia de algunos de los autores más reconocidos en el ámbito de relaciones públicas, citado por Scheinsohn (2011), en *El poder de la acción*, están:

- a) Kenneth Andrew: define la estrategia como patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresas o es que quiere ser.
- b) Alfred Chander: establece la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, más las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas.
- c) Peter Drucker: indica que el proceso continuo de hacer presentes las decisiones empresariales son sistemáticamente con el mayor conocimiento de su futuro; la organización sistemática de los esfuerzos por llevar adelante estas decisiones y la medición de sus resultados en comparación con las expectativas a través de una retroalimentación organizada.
- d) Kenichi Ohmae: refiere que el comportamiento por el que una corporación se diferencia positivamente de sus competidores, usando los puntos fuertes relativos de la corporación para satisfacer mejor las necesidades de sus consumidores.
- e) Michel Porter: explica que la elección deliberada de una serie de actividades para entregar una propuesta de negocio es única. Estrategia es realizar actividades de forma diferente o llevar a cabo actividades completamente distintas a las de la competencia y así poder ofrecer algo único. Implica diversidad, pero no igualdad. Hacer estrategia significa desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzarlas.
- f) Henry Mintzberg: menciona que las estrategias son tanto planes para el futuro como patrones del pasado, no necesitan ser deliberadas, también pueden emerger espontáneamente. Las estrategias efectivas se desarrollan

en todos los tipos de formas extrañas. Además, dirigir la estrategia es moldear el pensamiento y la acción, el control y el aprendizaje, la estabilidad y el cambio.

- g) Gary Hamel y C.K. Prahalad: ambos refieren que hoy en día, las empresas deben ir hasta el fondo dentro de sus organizaciones para reinventar sus estrategias. Por ello, la estrategia es revolución y hasta ahora no se conoce una monarquía que haya fomentado su propia revolución. Puesto que los gerentes más antiguos no están muy inclinados al cambio, la gente que está muy inclinada al cambio, que está en otros niveles y más cerca de las nuevas tecnologías, de los clientes y de los competidores, podrían ayudar a la formulación de la estrategia de la compañía.

Se debe entender a la estrategia como un proceso de descubrimiento, es decir, la estrategia es descubrir e inventar, innovar continuamente. Se tiene que conocer que la planificación estratégica no es lo mismo que estrategia, puesto que la primera produce planes (Scheinsohn, 2011).

Si las estrategias establecen la meta general y el curso de acción de las organizaciones, los planes operativos ofrecen los detalles necesarios para incorporar los planes estratégicos a las operaciones diarias de la organización. Los planes operativos caben dentro de dos categorías generales: los planes que se usan una sola vez son diseñados con la idea que se disolverán cuando hayan alcanzado metas específicas, que no se repiten. Por otra parte, los planes permanentes representan una posición estandarizada para manejar situaciones pronosticables, que se repiten.

### Esquema 37: Planes estratégicos



Fuente: Stoner, Freeman & Gilbert (1996)

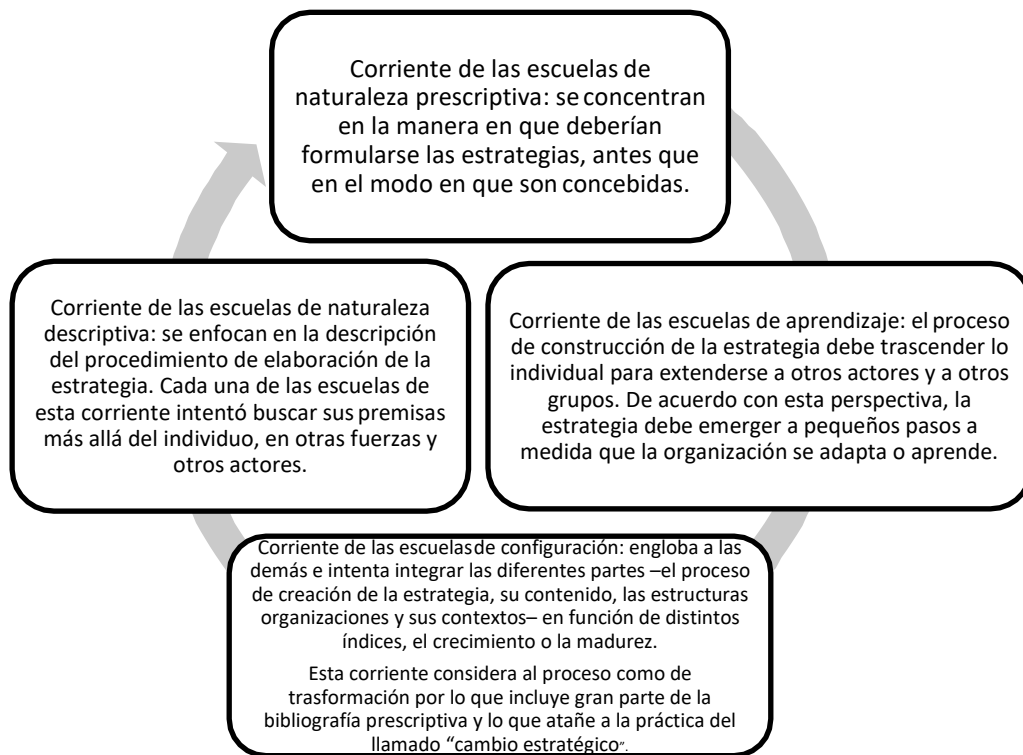
De acuerdo con el cuadro anterior, los planes para una sola vez son cursos de acción, detallados, que con toda probabilidad no se repetirán de la misma forma que en el futuro. Mientras que un programa es un plan que se usa una vez y cubre una serie relativamente amplia de actividades y describe: a) los pasos principales que se requieren para alcanzar un objetivo, b) la unidad o el miembro de la organización responsable de cada paso, y c) el orden y los tiempos de cada paso. Por otra parte, los proyectos son partes más pequeñas e independientes de los programas, su alcance es limitado y contienen directrices claras en cuanto a las asignaciones y los tiempos; mientras que los presupuestos son la definición de los recursos financieros que se separan para actividades específicas dentro de un plazo dado.

Asimismo, se encuentran detallados en el cuadro anterior, los planes permanentes, que se definen como una serie de decisiones determinadas, usadas por los gerentes para abordar actividades recurrentes u organizativas. Estos planes constan de: a) políticas, un lineamiento general para tomar decisiones y establecer los límites de cuáles se pueden tomar y cuáles no; b) reglas, definiciones de medidas específicas que se tomarán en una situación dada y están contempladas en las políticas, y c)

procedimientos, los cuales acompañan las políticas y son métodos estándar de operaciones para ejecutar una secuencia de acciones que se presentan con frecuencia.

Respecto del ámbito de las relaciones públicas, la estrategia acepta múltiples definiciones que generan debates interminables y decenas de líneas de pensamiento que se concentran en la exaltación de algunos de sus elementos en detrimento del resto. Scheinsohn (2011) expone a modo de ordenamiento de esta multiplicidad de corrientes, resulta interesante la clasificación en cuatro grupos propuesta por Henry Mintzberg, siendo estas:

### Esquema 38: Corrientes



Fuente: Scheinsohn (2011)

Por ello, se puede decir, entonces, que en el ámbito de las relaciones públicas se asume que la estrategia, con sus ventajas y desventajas, tiene las siguientes características generales:

- Provee de una orientación
- Concentra los esfuerzos
- Define a la organización
- Es fuente de coherencia

Es importante hacer referencia que el término estrategia está emparentado con la noción de estabilidad. La estrategia de alguna manera está orientada y busca neutralizar la ocurrencia de imprevistos y desvíos. Esta dinámica puede volverse perniciosa en la medida en que genere inercia y modere las capacidades de respuesta de la organización frente a las modificaciones, amenazas y oportunidades del entorno (Scheinsohn, 2011).

Además, expone que los contextos se pueden desestabilizar repentinamente, los nichos pueden desaparecer como tales, las oportunidades pueden transformarse en *commodities*, es en este punto donde todo el poder constructivo de la estrategia puede convertirse en una trampa mortal para el negocio, entidad o proyecto social al provocar variedad de efectos indeseados. Por lo anteriormente expuesto, conviene tener en cuenta que en la práctica de la estrategia empresarial siempre deberá existir un delicado equilibrio de complementariedad entre la estabilidad y la estimulación del cambio estratégico.

## **2.16 La estrategia en el ámbito de la comunicación**

Es importante resaltar que el significado que se le da al término “organización” es amplio, donde se incluye a personas, equipos, empresas, organizaciones no gubernamentales, fundaciones, sindicatos, cámaras, asociaciones, gobiernos, iniciativas, proyectos o emprendimientos (Scheinsohn, 2011).



Como Scheinsohn (2011) explica en *El poder y la acción a través de la comunicación estratégica* fue en el ámbito militar donde la estrategia encontró su razón de ser y donde se sistematizaron los diferentes conocimientos y métodos para su aplicación en una práctica concreta. En este sentido, desde sus desarrollos conceptuales más antiguos de lo que se tengan información (alrededor de los siglos VI y V a.C) la estrategia comporta, entre otras cosas, un lenguaje que se estructura en virtud de privilegiar la noción de conflicto (ya sea real o potencial). Términos tales como “intereses”, “medios”, “fines”, “oportunidades” y “amenazas”, entre otros, en el ámbito de la estrategia cobran sentido y se dinamizan alrededor de la noción de conflicto que opera a modo de principio organizador e instaura una determinada racionalidad.

Por lo tanto, hay que tomar en cuenta, además, que la impronta militar de la noción de estrategia ejerce una fuerte influencia, en algunos casos determinante, sobre el resto de los ámbitos, principalmente en el de las organizaciones. La influencia que ejerce el pensamiento militar sobre el devenir de la tradición estratégica en las teorías y prácticas estuvieron y están profundamente enraizadas, modeladas y determinadas por la racionalidad de la milicia, sea cual fuera el campo en el que se aplique, si bien dicha aplicación no siempre es pertinente, pero tampoco siempre es impertinente.

Scheinsohn (2011) también refiere que los modelos mentales se evidencian cuando dos personas observan el mismo acontecimiento y lo describen de formas diferentes. Sucede que la atención se centra en detalles distintos y se constituye en un organizador de los procesos cognitivos que determinan la manera como se piensa y se actúa.

De acuerdo con Peter Senge, citado por Scheinsohn (2011), los modelos mentales son “supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes de los que se tienen poca conciencia”.

Por lo tanto, estos conceptos advierten de que por la propia naturaleza del cerebro en general se tiende a rechazar todo aquello que no le resulta familiar, todo aquello que no se corresponde con lo que se está acostumbrado a pensar y hacer; esto es lo que Joel Barker, citado por Scheinsohn (2011), llama “efecto paradigma” o “parálisis paradigmática”, un fenómeno que consiste “en ajustar la información proveniente de la realidad a la percepción que se basa en arquetipos mentales, al rechazar todo lo que no se acomoda a los paradigmas<sup>88</sup>”.

En síntesis, los modelos mentales planteados por Scheinsohn (2011) son arquetipos que permiten la autoexplicación de situaciones, bloqueando todo juicio crítico o análisis racional. Cuando algo se opone a los modelos mentales, se tiende a rechazarlo, puesto que la aceptación atenta contra la manera de ver el mundo.

Agrega que estos modelos mentales no son buenos ni malos, es más, resultan de gran utilidad, ya que se necesitan para poder procesar de manera efectiva el abrumador y constante caudal de información al que cotidianamente se está expuesto, pero también es verdad que se suscita un inconveniente cuando el modelo mental presenta un grado de rigidez extrema, cuando se es incapaz de cambiarlo o adaptarlo a las circunstancias siempre cambiantes. Se afirma, entonces, que la influencia de la racionalidad militar en el desarrollo e investigaciones de la estrategia se constituye en un modelo mental que constriñe a pautas y reglamentos, y limita a su manera de ver el mundo.

Scheinsohn (2011) refiere que los modelos mentales actúan sigilosa, pero efectivamente aun cuando se cree haber superado un determinado paradigma. Desde siempre se sostuvo la idea de la capacidad estratégica como inherente a los seres humanos. Sin embargo, se cree también que esta capacidad natural

---

<sup>88</sup> Los paradigmas son más que un conjunto de axiomas, filtran nuestras experiencias e influyen en nuestra manera de ver el mundo abarcando todos los ámbitos de la vida de los seres humanos (Martínez, 1997).

trasciende el terreno del conflicto para implicar muchos otros aspectos, tales como la voluntad de compartir, establecer alianzas, convivir y proyectarse.

Por lo tanto, no se trata de un tema teórico en abstracto, sino de evidenciar el efecto de las teorías implícitas que son las que orientan la elección de las acciones prácticas. Son las teorías que en conjunto con sus acciones derivadas determinarán los éxitos o fracasos. La teoría y la práctica de la estrategia en el ámbito de comunicación estratégica deben trascender la racionalidad militar. Estos modelos que rigen la estrategia deben permitir trabajar en el ámbito de las relaciones (en el más amplio de los sentidos), asumir a las organizaciones como algo más que meras máquinas competitivas con capacidades excluyentes para batallar contra los enemigos.

La estrategia debe estar alineada con la idea de que las organizaciones, tal como sucede con los seres humanos, son en sociedad, no solo respecto de su propio “ser organización” y su entorno, sino también, a la relación con el otro (individual o colectivo) que a su vez está en relación con su propio ser y con su entorno. Se trata de la relación de relaciones, de complejidad. Además, quienes conducen o dirigen se ven sumergidos en una enmarañada ecología de actores, intereses y acciones. Como seres (incluyendo a las organizaciones) se es en esencia comunicación, relación de relaciones comunicativas (Scheinsohn, 2011).

También se expone que el concepto de estrategia requerido en comunicación estratégica se expande, ya que pretende transformarse en una respuesta válida y efectiva, no solo para actores que se encuadren en posturas políticas de ganar-perder para aquellos capaces de sostener el predominio de lógicas del tipo ganar-ganar. Por eso la estrategia, además de brindar soluciones efectivas para las dinámicas eminentemente conflictivas, debe asimismo ofrecer respuestas capaces de estimular relaciones complementarias y la articulación social.

Asimismo, en el marco de la comunicación estratégica se impone un modelo mental en el que se equilibren la indagación con el alegato y el diálogo con la discusión. Además la estrategia se podría definir como el lenguaje y constructo decisional compuesto por premisas generales que orientan a otras decisiones derivadas, que persiguen configurar una determinada dinámica del poder tal que permita concretar los propósitos fundamentales de manera sustentable, y a la vez preservar los intereses vitales. Supone prácticas y un proceso con instancias de formalización, emergencia y/o aprendizaje que se constituyen en un ejercicio continuo y prolongado de ajustes recíprocos entre medios y fines.

Cabe mencionar que los modelos mentales no son ni buenos ni malos, es más, resultan de gran utilidad, ya que se necesitan para poder procesar de manera efectiva el abrumador y constante caudal de información al que cotidianamente se está expuesto. A la vez que afirma que la influencia de la racionalidad militar en el desarrollo e investigaciones acerca de la estrategia, se constituye un modelo mental que constriñe a sus pautas y reglamentos.

La estrategia se entiende como un lenguaje en doble sentido. En oposición a la concepción tradicional que lo asume como descriptivo y pasivo, adhieren a la idea que el lenguaje es acción y se entiende a la estrategia como lenguaje en un doble sentido, de acuerdo con lo expuesto por Scheinsohn (2011):

### Esquema 39: El lenguaje

En oposición a la concepción tradicional que lo asume como descriptivo y pasivo, adhiere a la idea que el lenguaje es acción.

Toda experiencia humana se realiza desde el lenguaje, el que no solo permite describir la realidad, sino también crearla. A través de las distinciones lingüísticas que se realizan, de las interpretaciones que se elaboran, de los relatos que se arman y con la capacidad que las palabras proporcionan para coordinar acciones con otros, generan el mundo. El lenguaje así es generativo y transformacional.

Según Martin Heidegger, citado por Scheinsohn, 2011, es el propio lenguaje lo que hace al hombre capaz de ser el ser vivo que es. Se asume a la estrategia como un lenguaje particular, que se constituye en una poderosa fuerza con capacidad de generar y transformar la realidad.

El lenguaje es una clave fundamental para comprender los fenómenos de la interacción humana, ya que a partir de él se estructuran y dinamizan las relaciones y toda dinámica relacional entre dos actores, que surge de un determinado lenguaje compartido, amén de las maneras y capacidades que tengan los actores para articularlo con su particular estilo.

Fuente: Scheinsohn (2011)

Según Scheinsohn (2011), toda experiencia humana se realiza desde el lenguaje, este no solo permite describir la realidad, sino también crearla. A través de las distinciones lingüísticas que se efectúan, de las interpretaciones que se elaboran, de los relatos que se arman y con la capacidad que las palabras que proporcionan para coordinar acciones con otros.

Como afirma Noam Chomsky, citado por Scheinsohn (2011), “el lenguaje es una especie de estructura latente en la mente humana, que se desarrolla y fija por exposición a una experiencia lingüística específica”. La estrategia es un lenguaje apto para intervenir en el diseño de la realidad, en el que cada concepto cobra un significado específico. El lenguaje estratégico está orientado a efectuar

razonamientos prácticos para decidir y por eso se asevera que además la estrategia es un constructo<sup>89</sup> decisional (Scheinsohn, 2011).

Para Mario Bunge (1973), como constructo u objeto conceptual se entiende una creación mental (cerebral) aunque no un objeto mental o psíquico, tal como una percepción, un recuerdo o una invención. Se distinguen cuatro clases básicos de constructos: conceptos, proposiciones, contextos y teorías.

Se asocia la palabra estrategia con un constructo, fundamentalmente por la dificultad que presenta para ser definida en su esencia, definición que muta de acuerdo con el ámbito en el cual se le considera. Además refiere a algo que, parafraseando a Bunge, citado por Scheinsohn (2011), contempla conceptos, proposiciones, contextos y teorías (expuestas y en uso) que estructuran un determinado marco de referencia para las reflexiones y para las acciones.

Por otro lado, Scheinsohn (2011), la estrategia está al servicio de ofrecer una pauta que pertenece al mundo de la acción, dicho así es una verdad a medias. La estrategia se instaura en el mundo de las ideas, lo que pertenece a la acción es la dinámica de sus consecuencias. Estrategia y acción están profundamente relacionadas pero son dos aspectos distintos. Este constructo de estrategia define un espacio heurístico, un espacio para el abordaje del presente y del diseño del futuro. La estrategia es un espacio complejo de diálogo y creación, de dialéctica de voluntades y de cocreación.

---

<sup>89</sup> Un constructo es algo de lo que se sabe que existe, pero cuya definición es difícil o controvertida. La palabra constructo no está incluida en el Diccionario de la Real Academia Española. Sin embargo, no es un término ajeno en el ámbito de las ciencias (Scheinsohn, 2011).

Un constructo es una construcción teórica que se desarrolla para resolver un cierto problema científico. Para la epistemología, se trata de un objeto conceptual o ideal que implica una clase de equivalencia con procesos cerebrales, recuperado en <http://significado.de/constructo#ixzz3c6jIUoWn>, el 15 de junio de 2015.

## **2.17 Premisas generales que orientan a otras decisiones**

Se puede decir que la estrategia surge de decisiones complejas (de gobierno), que sintetizan y contiene muchas otras decisiones, que se toman con criterio amplio, evitan parcialidades y conjugan factores diversos tales como los financieros, de producción, económicos, sociales y políticos, entre otros. Estas se establecen en premisas generales que otorgan cierta coherencia y cohesión a las decisiones que han de tomar los directivos (Rebeil, 2006).

Rebeil (2006) también señala que se suele definir a la estrategia como un plan general. No es un plan en el sentido de un conjunto de acciones detalladas y coordinadas unas con otras, pero establece las premisas generales que orientarán a la elaboración de un plan y a la toma de las decisiones específicas. Por ello, toda estrategia debe contener un conjunto de decisiones congruentes, dirigidas a mejorar y fortalecer la posición que una organización tiene en relación con su competencia, a su mercado y a su medio.

De acuerdo con Martínez, citado por Rebeil (2006), los cuestionamientos de que se parta en la planeación estratégica son: ¿dónde estamos?, ¿dónde vamos?, ¿a dónde deberíamos ir? Cada pregunta significa una oportunidad de comunicación. Cada necesidad de información es una posibilidad de entrar en contacto con los públicos y es clave de la organización, los públicos conocen de cerca la entidad.

## **2.18 Configuración de una determinada dinámica de poder**

Para la comunicación estratégica el poder no es un objeto que se localiza en algún lugar en particular, sino más bien una trama de relaciones interdependientes entre actores y circunstancias. El poder es un concepto carente de existencia real, pero conlleva consecuencias reales. Está distribuido, no siempre proporcional, a través de distintos actores, en el seno de la misma organización y en todo su contexto. Define también la posición relativa que un actor ocupa en un determinado escenario

y se adhiere a la idea que el poder depende de la perspectiva que cada uno es capaz de articular a partir de dicha configuración de relaciones, actores, medios y fines (Scheinson, 2011).

Según Scheinson (2011), la estrategia debe procurar dinamizar al poder de manera tal que resulte instrumental para la consecución de los propósitos que establece el gobierno corporativo. Es un vital insumo para la elaboración de planes y para la ejecución de acciones concretas. Articula los propósitos con las acciones que lo hacen posibles. Debe hacer (táctica) que las cosas que han de suceder efectivamente suceden.

### **2.19 Posibilitar la consecución de los propósitos**

La estrategia trabaja para el logro de un complejo de propósitos reactivos que son elaborados por el gobierno corporativo, tales como misión<sup>90</sup>, visión<sup>91</sup>, metas y objetivos<sup>92</sup> (Scheinson, 2011).

Además, estos propósitos no pueden ser alcanzados de cualquier manera y a cualquier precio, puesto que se debe establecer un condicionamiento fundamental: la sustentabilidad, que en este contexto, significa que la estrategia procurará

---

<sup>90</sup> La misión es la razón de la empresa, se procura determinar cuál es el negocio de la empresa, por qué existe y aún más, en qué tipo de actividad la compañía deberá concentrarse en el futuro y es también una forma de traducir determinado sistema de valores en términos de creencias o áreas básicas de actuación, tomando en consideración las tradiciones y filosofías de la entidad (Rebeil, 2006).

<sup>91</sup> La visión se trata de las expectativas de la organización, de la manera como se articulen sus propósitos, objetivos y metas, dentro de un pensamiento macro, que pueda delinear el futuro de las entidades (Rebeil, 2006).

<sup>92</sup> Representan las convicciones o filosofía de la Alta Dirección respecto de qué conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro. Estos valores son fáciles de descubrir, traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial, parten de esta reflexión. Todo lo que pueda aportar una ventaja competitiva consistente podría traducirse en un valor estratégico de la empresa. Tener un acuerdo claro y abierto sobre estos valores ayudará a establecer las prioridades significativas de la organización, sus campos de esfuerzo y niveles de tolerancia respecto de las desviaciones; permitirá fijar expectativas y cómo comunicarlas a los demás, en qué negocios intervenir y cómo administrar (Rebeil, 2006).



alcanzar los propósitos, pero buscando mantener un cuidadoso equilibrio en la ecología de las acciones<sup>93</sup> a fin de no generar indeseables consecuencias.

Scheinsohn (2011) también refiere que la idea de la ecología de la acción pone en primer plano otra vez una cuestión fundamental de la problemática estratégica: la incertidumbre, la que implicada en el proceso se evidencia en el hecho que los efectos de una acción dependen no solo de las intenciones del ejecutor, sino además de las condiciones del medio en el que suponen los efectos mediatos e inmediatos, resulta improbable determinar las consecuencias a largo plazo. Expone que en el contexto de las inter-retro-acciones, la intencionalidad y la voluntad del decisor constituyen solo una mínima parte de la ética de las decisiones y, por lo tanto, se complejiza la noción de responsabilidad.

Por otra parte, es contradictorio, pero real, el hecho que la sustentabilidad depende mucho de acceder a un cabal conocimiento acerca de las relaciones, los contextos y los impactos de las acciones. Sin embargo, se sabe que por tratarse de conocimientos imposibles de ser abordados en su totalidad, en estrategia siempre se está decidiendo en un mar de incertidumbres. En este sentido, la estrategia es apuesta y riesgo, pero también es responsabilidad en el más amplio de los sentidos.

Aquí se une el concepto de ecología de la acción con la noción de poder, ya que la consecución de resultados sustentables dependerá en alto grado de la perspectiva de que sean capaces de adoptar en la toma de decisiones acerca de las acciones. Basándose en el principio de la ecología de la acción, se sostiene que la estrategia debe renunciar a asumir los acontecimientos desde la clásica linealidad causa-efecto y, en cambio, comprender que el tomar una decisión comienza a desencadenarse una serie de acciones, reacciones y retroacciones que afectan al sistema global, a los componentes del sistema, a la relación de los componentes

---

<sup>93</sup> Este término fue acuñado por Edgar Morin y resulta fundamental para comprender la estrategia con la perspectiva de la comunicación estratégica. Además afirma que toda acción escapa cada vez más de la voluntad de su autor a medida que entra en el juego de las inter-retro-acciones del medio en el cual interviene (citado por Sático, 2005).

respecto del sistema global y a la relación de los componentes entre sí. El resultado de estas decisiones resulta imprevisible (Scheinsonh, 2011).

## **2.20 Preservación de los intereses vitales**

Para el lenguaje estratégico, la noción de intereses es fundamental. A partir de ella se abarcan otros conceptos, tales como “escenario”, actores” u “opciones”. Los intereses remiten a las conveniencias de un actor, que puede ser individual o colectivo, y estos pueden ser diversos como personas, organización o país (Scheinsonh, 2011).

Según Scheinsonh (2011) un interés es un objeto con valor, para el éxito estratégico, resulta clave concebir y atribuir los intereses de manera acertada y cuando estos son circunstanciales, se les llama transitorios, y cuando son trascendentales, al punto que de ellos depende la existencia misma de un actor, se les denomina vitales. Cuando se afirma que la estrategia debe resguardar los intereses vitales, se está diciendo que debe bregar por preservar los intereses más importantes y estables que hayan definido una organización, entidad o gobierno; entendiéndose que preservar es una noción más amplia que defender (manifiesta una postura eminente reactiva). Mientras que preservar, en cambio, denota una conducta proactiva porque determina resguardo anticipado a los intereses y, asimismo, va más allá de lo defensivo, ya que contempla, además del resguardo en sí, la necesidad de promover inteligencia y vigilia estratégicas orientada a operar sobre aquellas oportunidades que pudieren favorecer a los intereses y que sin ellas pasarían inadvertidas.

## **2.21 Prácticas y proceso de formalización**

En el marco de la comunicación estratégica “práctica”, se define aquello que vincula las perspectivas y motivaciones generales con las acciones concretas. Así, la

práctica es una conducta o un conjunto de conductas, una manera de ser y trabajar en y con el mundo (Scheinson, 2011).

Mientras que la práctica describe una disposición mental que puede contemplar variados métodos, discretos y /o interrelacionados; además, contiene y canaliza a la energía en bruto, y el impulso que posibilita que esa energía fluya creativa y sensible. Por su parte, el desafío de la estrategia respecto de la práctica es lograr pasar con éxito de la aspiración a los resultados. La práctica estratégica supone exploración creativa y experiencia, y también disciplina y trabajo. Para que esta práctica se asimile a un nivel significativo, el estratega debe procurar transitar permanentemente por experiencias de aprendizajes profundos que lo conduzcan a un verdadero modo de ser estratégico.

Scheinson (2011) cita tres textos, en los que se muestra de manera simple y magistral el concepto de práctica en el ámbito de la estrategia:

- a) Los grandes bailarines de tango improvisadores no bailan pensando “ocho, ocho, cortado, moliente, quebrado”...; los grandes bailarines han asimilado la información hasta el punto que ya no tienen que pensar mucho en ella y han aprendido la sensación de los pasos, las figuras, los desplazamientos y los elementos estructurales en una pista de baile llena de gente. En una pista compartida y llena de bailarinas, la intuición constituye una parte importante de la improvisación. Según van apareciendo y desapareciendo los espacios libres, los bailarines tienen relativamente poco tiempo para reacciones. Por eso, los movimientos por la pista dependen mucho de la toma intuitiva de decisiones, más que de sopesar conscientemente las posibilidades disponibles antes de tomar una decisión, según Stephen y Susan Brown (maestros de tango argentinos).
- b) La técnica es necesaria para empezar, pero también es necesario dejar caer la técnica en un momento dado, así lo indicó Chogyam Trungpa (importante autor del budismo tibetano).

- c) Domina el instrumento, apréndete los cambios y después olvida y ponte a tocar, así afirma Charlie Parker, saxofonista y compositor estadounidense de jazz.

Además de prácticas, la estrategia también es proceso, según la Real Academia Española, citado por Scheinsohn (2011), que define como proceso al conjunto de frases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. Se puede decir que la historia de la humanidad es un proceso en curso y la suma de infinidad de procesos premeditados, espontáneos, voluntarios a pequeña y gran escala. En este sentido es que se entiende a la estrategia como un proceso que puede presentar variedad de instancias, que se pueden agrupar en instancias de diseño, de emergencia y de aprendizaje.

Las instancias de diseño, son las que se construyen y son parte de la voluntad de un órgano centralizado y presentan diferentes grados de formalización; su dinámica suele incluir etapas de análisis, elección, ajuste e institucionalización. En general, las instancias de diseño en el proceso estratégico son resultado de las voluntades de anticipación (de futuros), de coordinación y de sinergia (Scheinsohn, 2011).

Sin embargo, los procesos estratégicos no siempre surgen de actitudes reflexivas o de concienzudos análisis. Las instancias emergentes del proceso estratégico son las que surgen de la interacción de la organización con la realidad. En este caso no responden a un diseño premeditado; la idea de lo emergente se refiere a decisiones no planeadas que se instalan como pautas que condicionan el futuro y estas pueden surgir tanto de personas de la corporación (directivos, gerentes y jefes) como de sucesos externos, y se relacionan con los denominados procesos de cambio no planeado.

Asimismo, la organización se constituye no solo a través del planteamiento, sino también de su interacción con el entorno. Asumir que el proceso estratégico comparta instancias emergentes es aceptar que la estrategia se construye con

planes centralizados sumados a aproximaciones sucesivas que la organización realiza cuando procesa las continuas perturbaciones que surgen de su interacción con un entorno cambiante e impredecible.

Lo emergente no refiere a meros accidentes, se trata también de un ejercicio implícito de *trend hunting*, de la sensibilidad de la organización para advertir aquello que a otros puede pasar inadvertido y convertirse en un factor clave del éxito o del fracaso a partir de la construcción de distintas líneas argumentales (la construcción del relato). Refleja la capacidad creativa, el enriquecimiento de la mirada y el despliegue de conocimientos. En palabras de Robert Stacey, citado por Scheinsohn (2011), “la estrategia se construye como parte de un orden emergente del caos”.

Scheinsohn (2011) refiere que la estrategia también puede ser aprendizaje. Las instancias del aprendizaje en un proceso estratégico son el resultado de un trabajo de equipo, generalmente de directivos, en interacción. Estas instancias se centran principalmente en las interrelaciones de la organización con el entorno, entendiendo que ambas circunstancias están sistemáticamente vinculadas. Se entiende que el proceso de aprendizaje estratégico no es natural, sino que obedece a un método y depende de una competencia, que las organizaciones deben ocuparse de desarrollar.

Por último, las organizaciones elaboran percepciones, comprensiones y razonamientos acerca de sí mismas, del entorno y del vínculo entre ambos; además son sistemas de cognición y pensamiento que generan y ponen a prueba ideas, entre las que es fundamental la estrategia.

## **2.22 Ejercicio de ajustes recíprocos entre medios y fines**

El despliegue de la estrategia remite a un juego de intereses, lo que evidencia el anclaje de la estrategia en la política. La estrategia es la palanca clave en el juego del poder, aquel que sucede entre los intereses, medios y fines, de diferentes actores, continuo, prolongado y cambiante. Por eso resulta fundamental distinguir

entre una parte del relato y el relato total, en términos militares, entre el resultado de una batalla y el resultado de la guerra. Un error en esta apreciación puede ser fatal (Scheinsohn, 2011).

Según Scheinsohn (2011) la estrategia verdadera nunca es fruto de caprichos espasmódicos, el ejercicio estratégico lleva a la indignación, a la reflexión y a la comprensión de sucesos y procesos sociales inciertos. Es un intento deliberado por doblegar la incertidumbre, ejercer algún dominio sobre las fuerzas que operan, buscar las mejores opciones y alternativas. Asimismo, es inaugurar universos de posibilidad, originar espacios sociales desconocidos.

En el marco de comunicación estratégica se entiende a la estrategia como un ejercicio, tal como lo explica Ari De Geus, citado por Scheinsohn (2011), “no debería ser un sustantivo, uno no debería tener una estrategia, como un documento al cual se ajusta la organización. En realidad, la estrategia deber ser tomada como un verbo, algo que se realiza, en vez de algo que se tiene”.

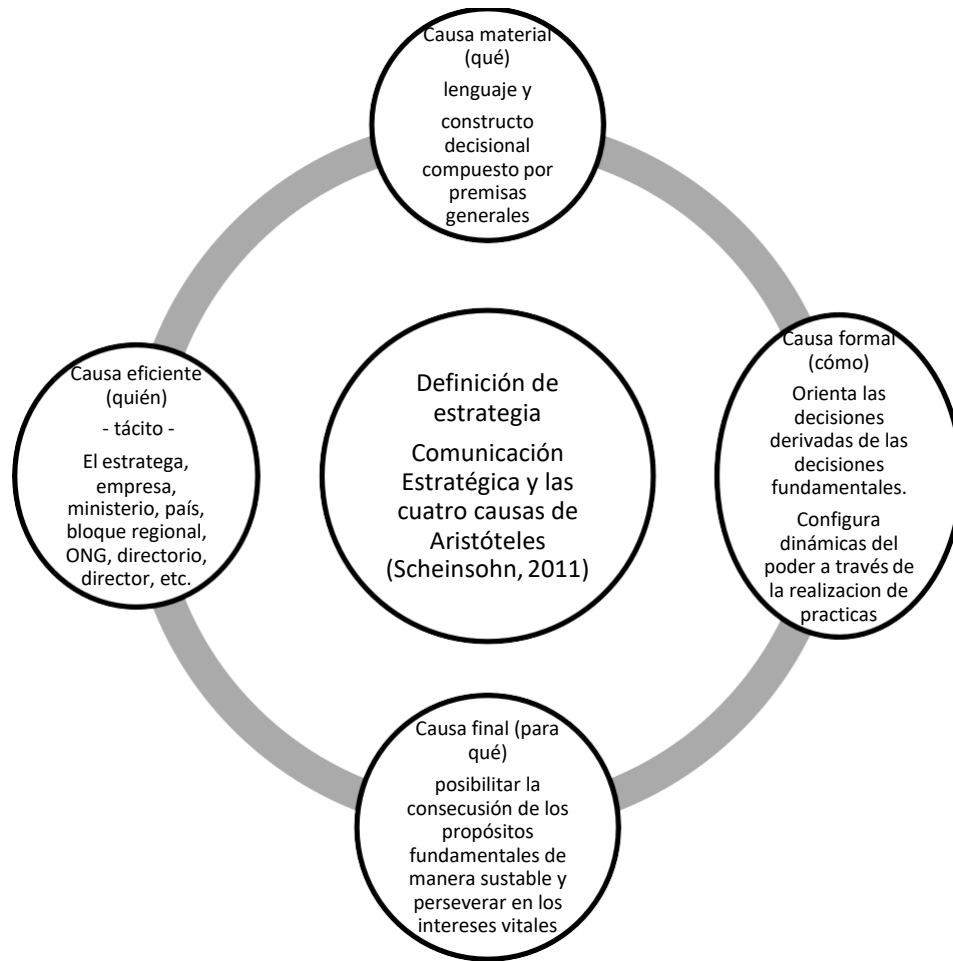
Para redondear sintéticamente lo dicho anteriormente respecto de la definición de estrategia en el ámbito de la comunicación estratégica, se recurre a las cuatro causas expuestas por Aristóteles, citado por Scheinsohn (2011).

Agrega que para este filósofo una causa es todo principio del ser, aquello de lo que de algún modo depende la existencia de un ente, en otras palabras, todo factor al que se tiene que referir para explicar un proceso cualquiera. Según Scheinsohn (2011), Aristóteles afirmaba que para entender cualquier ente se debe fijar en cuatro aspectos:

- a) Causas materiales, aquello de lo que está hecho algo, es decir, qué. En esta causa se menciona el lenguaje y constructo decisional compuesto por premisas generales.

- b) Causas formales, idea o concepto, es decir, cómo. Esta causa está orientada a las decisiones derivadas de las decisiones fundamentales, configura dinámicas del poder, las prácticas el proceso con instancias de formalización, emergencia o aprendizaje que se constituyen en un ejercicio continuo y prolongado de ajustes recíprocos entre medios y fines.
  
- c) Causas eficientes, que han producido ese algo, es decir, quién. Con el propósito de no poner límites a los alcances de la reflexión planteada, para la definición se refiere a la causa eficiente de manera tácita; de esta manera, puede constituirse en una variedad muy amplia de sujetos individuales o colectivos (corporación, gobierno, entidades, emprendedores o gabinete).
  
- d) Causas finales, aquello para lo cual existe ese algo, a lo cual tiende o puede llegar a ser, es decir, para qué. Posibilitar la consecución de los propósitos fundamentales de manera sustentable a la vez que preservar los intereses vitales.

## Esquema 40: Estrategia, según Aristóteles



Fuente: Scheinsohn (2011)

### 2.23 *Be water, my friend* (sé cómo el agua, amigo mío)

El estratega debe estar consustanciado con el espíritu del tiempo, aquello que los alemanes denominaban *zeitgeist*, es decir, el estratega contemporáneo debe ser y hacer estrategia (Scheinsohn, 2011).

Ulrich Beck, citado por Scheinsohn (2011), señala que están sucediendo cambios que no fueron advertidos por las ciencias sociales, y también afirma que se está



transitando por una sociedad de riesgo, que entiende como un momento histórico en el cual la modernidad pierde sus componentes centrales y se generan debates, reformulaciones y nuevas estrategias de dominación.

Por su parte, García Canclini, citado por Scheinsohn (2011), llama hibridación al conjunto de “procesos socioculturales en los que las estructuras o las prácticas discretas que existían en forma separada, hoy se combinan para generar nuevas estructuras”.

Además, Motta, citado por Scheinsohn (2011), expone claramente que dentro de este amplio espectro de la mutación global del contexto se encuentra específicamente el impacto creciente de las redes de información/decisión, fenómeno que está lejos de ser percibido en su real magnitud.

Por supuesto que son muchos los autores que coinciden con estas ideas y hablan del actual momento de quiebres y desconciertos. Uno de estos exponentes, que sintetiza estos enfoques, es Zygmunt Bauman, citado por Scheinsohn (2011), quien habla de la modernidad líquida, una categoría sociológica que apela al constante cambio, a la permanente transitoriedad y al desconcierto. Por lo tanto, la metáfora de la liquidez intenta dar cuenta de la precariedad de los vínculos humanos hoy caracterizados por lo transitorio y la volatilidad de las relaciones.

El estratega así debe ir surfeando entre las olas de una sociedad líquida siempre cambiante, incierta y cada vez más imprevisible. Ni siquiera el poder logra escapar de las contradicciones y vagas formulaciones del espíritu de este tiempo. Si la concepción tradicional de poder está sufriendo transformaciones, resulta lógico y pertinente que el concepto tradicional de estrategia también se revela (Scheinsohn, 2011).

Por ello, es fundamental enriquecer creativamente la idea de estrategia. Tal vez, explorar nociones provocativas tales como las ideas de Baumann, citado por

Scheinsohn (2011), de estrategia líquida o Nye y su estrategia blanda<sup>94</sup> y alineada con ellas, son pertinentes en el ámbito de la comunicación estratégica. Además, la estrategia es la palanca clave para accionar en el juego del poder, en el que nunca se hallarán certezas, puesto que no existen derrotas, ni victorias, ni alianzas, ni enemistades absolutas ni definitivas.

Scheinsohn (2011) apunta que la aplicación del poder blando no desestima ni descarta recurrir al poder duro; más bien ambos se superponen e interactúan y el estrategia moderno deberá aprender a articularlos en un solo objeto. En este juego las fuerzas confluyen, configuran y reconfiguran vínculos y circunstancias, fuerzas complementarias, antagónicas e interdependientes que se influyen mutuamente. En este movimiento continuo, la estrategia buscará equilibrar provocativa y productivamente destrezas adaptativas e instituyentes. El estrategia debe ser flexible sin ser dócil y firme sin ser rígido.

## **2.24 Estrategizar la comunicación**

Hace veinte años, desde que Scheinsohn (2011) publicó sus primeros artículos sobre las temáticas de estrategizar la comunicación, no se han registrado avances al respecto sobre su importancia.

Scheinsohn (2011) expone que los axiomas “todo comunica” y es “imposible no comunicar”, en comunicación estratégica, generan una gran revolución en el ámbito de las organizaciones. Refiere que estos axiomas provocan en la actualidad menos asombro y sorpresa, debido a la explosión de medios y el creciente protagonismo de los públicos, por lo que los responsables de comunicación deben saber cómo enfocar las estrategias para luego difundirlas.

---

<sup>94</sup> El poder blando es la capacidad de obtener lo que se quiere mediante el convencimiento y no la coerción o el pago, está aumentando en importancia. El poder duro no se ha vuelto irrelevante, pero los líderes deben desarrollar la inteligencia contextual que les permita combinar recursos de poder duro y de poder blando para construir una estrategia de poder inteligente (Scheinsohn, 2011).

Agrega que estas frases son importantes para fundamentar los postulados básicos de la comunicación estratégica, porque se parte de ellos cuando se afirma que las organizaciones comunican tanto si se lo proponen como si no; puesto que no se trata de comunicar o no comunicar, sino de comunicar bien o comunicar mal.

Cabe mencionar que la comunicación y la dinámica de las relaciones movilizan activos intangibles claves de la generación de valor sustentable. Ahora más que nunca la comunicación es una fuerza vectorial que se instaura en una dimensión necesariamente estratégica.

Rebeil afirma que es crucial lograr que la estrategia de negocio y la estrategia de comunicación estén alineadas. Pero en muchas ocasiones la empresa pone énfasis en establecer la estrategia de negocio y olvida generar una estrategia de comunicación que contribuya al logro de la primera; puesto que la estrategia favorece el trabajo cooperativo. Cuando la comunicación logra establecer esta plataforma de trabajo, los resultados se trasladan más allá de sus fronteras físicas o virtuales, de esa manera alcanza a sus públicos, incluso se desplaza más allá del tiempo (Rebeil, 2006).

## **2.25 Comunicaciones tácticas y comunicación estratégica**

Se debe diferenciar la comunicación de nivel estratégico de la comunicación de nivel táctico, entendiéndose a esta última como aquella que surge de técnicas en el marco de una gestión estratégica de la comunicación, que cumple una función primordialmente táctica, tales como la publicidad<sup>95</sup>, las relaciones públicas<sup>96</sup>, la promoción, el diseño, la difusión periodística<sup>97</sup>, el lobbying, entre otros (Scheinsohn, 2011).

---

<sup>95</sup> Destinada a reforzar la concepción pública de una empresa o a defender la política empresarial de la misma (Wilcox, Autt, & Agee, 2001).

<sup>96</sup> Campañas desarrolladas con el propósito de mantener una buena predisposición del público hacia una organización o individuo mediante mensajes de consolidación (Wilcox, Autt, & Agee, 2001).

<sup>97</sup> La prensa es un medio de comunicación que puede ser utilizado por relaciones públicas en cumplimiento o en desarrollo del plan elaborado, con el propósito de difundir imagen positiva de la organización. Recuperado

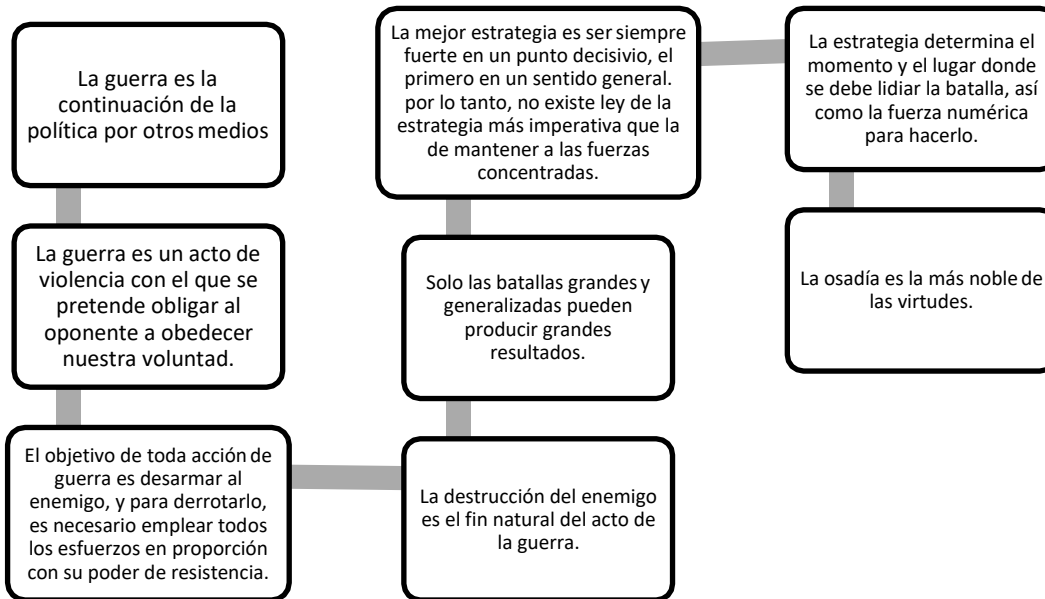
En definitiva, la comunicación estratégica es un método de gestión destinado a articular todas las comunicaciones tácticas en el marco de una estrategia general que las englobe. Esto no debe ser interpretado como un menosprecio por las comunicaciones a nivel táctico, ya que ellas son las que encarnan a los instrumentos concretos a través de los que se procurará alcanzar el fin estratégico. Como dijo Karl von Clausewitz, citado por Scheinsohn (2011), “incurrimos en un error atribuirnos a la estrategia un poder independiente de los resultados tácticos”.

También Chiaventato & Sapiro (2011) menciona a Clausewitz como un militar prusiano y director de la Academia Militar de Berlín, que a principios del siglo XIX revolucionó la estrategia militar de su época al hacer énfasis en la táctica que implica el uso de las fuerzas armadas en un enfrentamiento, mientras que la estrategia utiliza los enfrentamientos con el propósito de guerra. Además para él, la base de la guerra, así como de cualquier hecho competitivo, está compuesta por tres planes: el raciocinio puro, la pasión y el odio, como elementos que motivan y movilizan, así como la incertidumbre y la suerte propias de las vicisitudes del juego con el que se enfrentan los ejércitos en sus operaciones o los grupos que compiten. En el ámbito organizacional la estrategia militar de Clausewitz se aplica en:

---

en <http://temasycomunicacion.blogspot.com/2009/05/las-relaciones-publicas-y-la-difusion.html>. El 5 de mayo de 2015.

## Esquema 41: Estrategia militar de Clausewitz



Fuente: elaboración propia

Asimismo, en la década de 1980 se reconoció que el estudio de la estrategia militar ofrecía un vasto conocimiento construido a lo largo de cientos de años y que había sido poco analizado. Este reconocimiento despertó un gran interés por los libros que abordaban la estrategia militar, convirtiéndolos en éxitos inmediatos entre los estrategas de las organizaciones.

Los libros como *El arte de la Guerra*, de Sun Tzu; *De la guerra*, de Clausewitz (la dinámica y la imposibilidad de prever la estrategia militar) o el *Libro Rojo*, de Mao Tsé-tung (aportó los principios de la guerra de guerrillas), y por último Philip Kotler, quien planteó las estrategias de guerra aplicadas a los planes de marketing<sup>98</sup>, citado

<sup>98</sup> La década de 1970 también fue testigo del surgimiento de la llamada orientación del marketing. Para entender esta tendencia es preciso mirar al pasado y recordar que en los primeros tiempos del capitalismo moderno se asumía que el factor determinante del éxito de una empresa radicaba con productos que funcionaran y duraran. Existía la orientación a la producción. A finales de 1950 estaba claro que los productos ya no se vendían tan fácilmente, lo que obligó a las empresas a orientarse hacia las ventas, esta tendencia se

por Chiavenato y Sapiro (2011), legó el aspecto táctico de la estrategia y explica que existen cuatro estrategias de guerra en los negocios:

### Esquema 42: Estrategias de Philip Kotler

Ofensivas	De defensa	Para flanquear	De guerrilla
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideadas para alcanzar objetivos por encima del objetivo de los competidores.</li> <li>• Ganar participación de mercado, conquistar clientes estratégicos o actuar en segmentos de gran margen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideadas para proteger posiciones de porciones de mercado, utilidades o posicionamiento de marca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideadas para evitar el enfrentamiento.</li> <li>• Actuar en segmentos sin competidores, campañas de comunicación que no incitan a los competidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideadas para debilitar a los competidores por medio de pequeñas ofensivas en sus puntos débiles.</li> <li>• Promociones sorpresa o anticipación del lanzamiento de productos.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Scheisohn (2011) reconoce que cada comunicación en nivel táctico por sí sola adolece de evidentes limitaciones conceptuales y operacionales, a través de la comunicación estratégica pretende ofrecer un marco para la articulación efectiva de las comunicaciones tácticas y por consiguiente de sus correspondientes marcos conceptuales y operacionales. La comunicación, las finanzas, el *management* (dirección o administración de la empresa), la problemática comercial, el factor

---

llamó orientación de ventas. La orientación del marketing surgió con la lógica que en vez de producir y después tratar de vender la producción, las empresas deberían comenzar por el consumidor, investigar lo que este querría y a partir de esto, producir los productos que demanda el público. El comprador se convirtió en la inspiración de toda decisión estratégica. Desde entonces la orientación al marketing ha recibido diferentes nombres: enfoque al cliente, orientación hacia el cliente o marketing de relaciones (Chiavenato & Sapiro, 2011).

humano, el desarrollo organizacional y la política, conforman ese particular y complejo fenómeno emergente de la imagen corporativa<sup>99</sup>.

Agrega que si cada comunicación táctica comprende y asume la función que le corresponde respecto de las restantes, se logrará una complementariedad recíproca. Pero si cada comunicación táctica pretende transformarse en la función estratégica en sí, indefectiblemente se producirán graves incongruencias.

Por lo tanto, la comunicación estratégica comporta un marco ético, un cuerpo teórico siempre abierto, un conjunto de principios y un sistema integrado de soluciones para la dirección de la problemática comunicacional, la que no debe ser reducida a una simple suma de sus componentes.

Otro teórico afirma que detallar una comunicación estratégica de comunicación de cualquier institución es un factor para el logro de los objetivos organizacionales, vistos a la luz de la planeación estratégica que tenga la organización para mantener una comunicación efectiva y permanente con las diversas audiencias, identificadas como clave para la propia organización. En el caso de las organizaciones de la sociedad civil deberán identificar entre los más significativos públicos: empleados, voluntarios, miembros, órganos de gobierno, usuarios y beneficiarios, medios de comunicación y la comunidad en general (Rebeil, 2006).

Asimismo, para comunicar de manera eficaz y eficiente, las organizaciones necesitan conocer tanto a los públicos como los medios, con la mayor precisión, suficiencia y confiabilidad.

---

<sup>99</sup> La expresión "imagen corporativa" proviene del inglés y es una traducción libre de "corporate image". En el contexto anglosajón "corporation" significa compañía o empresa, pero en el contexto latino remite a formas organizativas más complejas y nunca significa sólo empresa. Se apela a ese término cuando se alude a una agrupación de asociaciones que integran por ejemplo a empresa privadas, a organismos públicos y/o sectores de la comunidad. Según Norberto Chaves la noción de imagen va íntimamente relacionada con otros componentes básicos de la comunicación institucional. Este esquema responde a cuatro elementos concretos que son analizables por separado: la realidad, la identidad, la imagen y la comunicación de una institución y/o corporación social [http://www.agifreu.com/docencia/imagen\\_corporativa.pdf](http://www.agifreu.com/docencia/imagen_corporativa.pdf)

## 2.26 Pensamiento estratégico y pensamiento táctico

Sólo el estratega con un conocimiento cabal de aquello que acontece en el teatro de operaciones tiene la posibilidad de desarrollar una estrategia orientada hacia los buenos resultados. Sin duda, contribuye para lograrlo un adecuado conocimiento de la táctica (Scheinsohn, 2011).

Scheinsohn (2011) apunta también que cualquiera que sea la acción comunicacional que una empresa intenta emprender, no puede estar divorciada de la estrategia a la que dicha acción responde. Por ello, estrategizar la función de la comunicación consiste básicamente en descubrir problemas y plantear soluciones, pero aplicando una lógica global y totalizadora. Más allá de la imprescindible interdependencia y complementariedad que ha de existir entre la problemática, táctica y la estratégica resulta obvio que existen diferencias entre ambos razonamientos.

**Cuadro 5: Clases de pensamiento**

PENSAMIENTO TÁCTICO	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
<b>Estructurado</b>	Creativo y dialéctico
<b>Calculado</b>	Exploratorio / ensayo y error
<b>Convergente</b>	Divergente
<b>Certeza</b>	Incertidumbre
<b>Reactivo</b>	Proactivo
<b>Oportunista</b>	Sinérgico

Fuente: Scheinsohn, 2011

Por lo tanto, la comunicación alcanza la jerarquía necesaria en torno al paradigma requerido por la Dirección, es necesario organizar, coordinar y sinergizar todas las

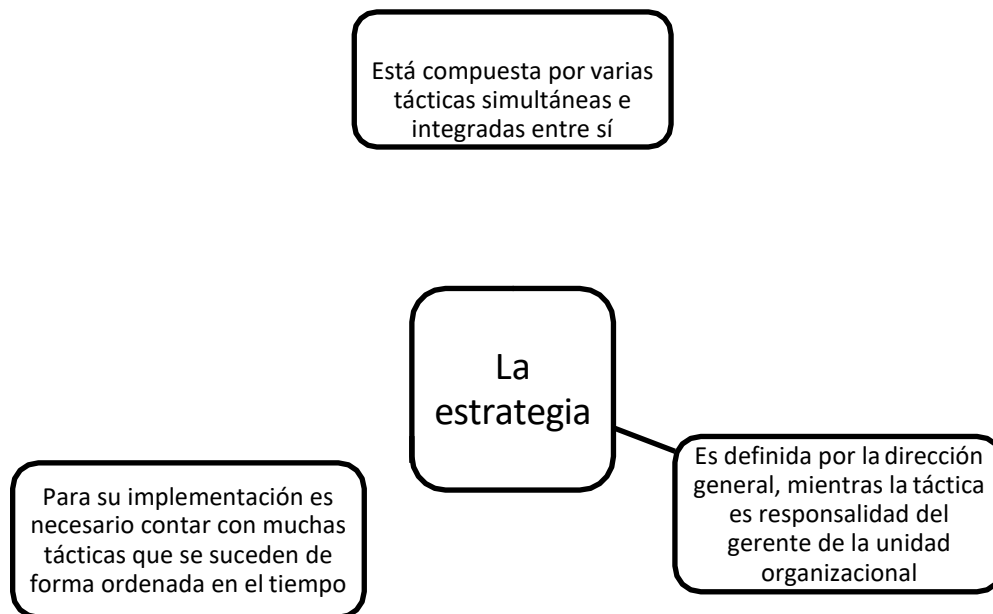


comunicaciones tácticas en una emergente transdisciplina: comunicación estratégica (Scheinsohn, 2011).

En el antiguo concepto militar, “estrategia” se define como la aplicación de fuerzas a gran escala. En términos organizacionales, la estrategia es la movilización de todos los recursos de la organización en el ámbito global, con miras a alcanzar objetivos a largo plazo. Mientras que la táctica es un esquema específico para emplear los recursos dentro de una estrategia militar. En el ámbito organizacional la táctica se refiere a uno de sus componentes (cada departamento o unidad, de forma aislada) y trata de alcanzar objetivos departamentales (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Es importante mencionar que la planeación de la empresa demanda una estrategia a la que vayan ligados los planes tácticos de cada año comprendiendo un quinquenio (cinco años).

#### Esquema 43: Componentes de la estrategia



Fuente: (Chiavenato & Sapiro, 2011)

## 2.27 Cognición estratégica

El constructivismo es la denominación de una perspectiva que sostiene la idea que el sujeto –tanto en los aspectos cognitivos y sociales de su comportamiento como en los afectivos– no es un mero producto del ambiente ni un simple resultado de sus disposiciones internas, sino una construcción propia que se va produciendo día a día como resultado de la interacción de esos factores (Scheinson, 2011).

De acuerdo con lo expuesto por Scheinson (2011), el constructivismo no es un término unívoco. Por el contrario, puede hablarse de varios tipos de constructivismo. De hecho, se trata de una posición compartida por diferentes tendencias de la investigación psicológica y educativa.

El constructivismo sostiene que no se sabe cómo son las cosas, sólo se sabe cómo se observan y cómo se interpretan. Se vive en un mundo interpretativo. Los objetos y / o hechos que se conocen –que son los objetos y hechos a los cuales se refiere cuando existe la comunicación– son construcciones mentales. Desde el enfoque del constructivismo, los seres humanos, en vez de obtener el conocimiento de manera contemplativa, se construyen.

Además, en la pragmática de la comunicación, las cosas son las que son, sino las que las personas creen, conocen, perciben y sienten acerca de ellas. La realidad siempre es una realidad “interpretada” por las personas. A menudo se invierte demasiado tiempo y energía para defender aquella ilusión que se piensa que es la realidad y pocas veces o nunca se considera que aquello que se denomina realidad, en verdad no es más y que la propia realidad, la ilusión. Solo una de las múltiples realidades que pueden existir. Existe una diferencia entre aquello que se denomina realidad –lo que se construye– y lo real, no aprehensible en términos de totalidad y simultaneidad, que impide toda posibilidad de construcción.

LA REALIDAD = CONSTRUCCIÓN  
LO REAL = TOTALIDAD Y SIMULTANEIDAD

Los seres humanos están expuestos a un constante bombardeo de estímulos. Por las limitaciones propias del sistema de percepción, no es posible captar todos los estímulos que suceden alrededor, así que necesariamente siempre se elaboran recortes. Esta selección no es caprichosa, ya que sucede mediante una activa participación por parte del cerebro, consciente o inconsciente; es decir, no se recorta cualquier estímulo, sino aquellos que no están alineados con las ideas y expectativas (Scheinson, 2011).

Por lo tanto, el constructivismo se preocupa más por cómo se sabe, que por qué se sabe; asume que no existe observación, información, leyes u objetos independientes del observador que los elabora.

Cabe mencionar que los ejecutivos no reaccionan pasivamente ante las circunstancias. Más bien, crean activamente los escenarios y las situaciones sobre las que deciden y actúan. Asimismo, el público construye los escenarios, en función de sus ideas, valores, prejuicios, anhelos y experiencias. Para Scheinson (2011) los conceptos del constructivismo revisten importancia en los siguientes puntos:

- Cómo se construye esa realidad que se denomina organización, sobre la cual se ha de intervenir.
- Por qué se privilegian ciertos fenómenos organizacionales sobre otros:
  - o Cómo se describen los fenómenos organizacionales
  - o Cómo se construyen esas realidades que se denominan escenarios toman decisiones y se llevan a cabo acciones concretas
  - o La implicación que todo esto tiene para la estrategia

Las organizaciones son universos significantes. Las observaciones que un operador (ejecutivo o consultor) elabora y sobre la base de las que luego acciona nunca son

neutrales. El operador está siempre implicado y es parte del fenómeno “observador-fenómeno observado, por lo que en sus conclusiones siempre estarán involucradas sus perspectivas y posiciones por el mismo precio y sin opción de compra por separado. Toda descripción del fenómeno organizacional es parcial. El operador elabora con su propio esquema mental. Los elementos que el operador recorta, selecciona, prioriza y las conexiones y relaciones que establece entre estos elementos dependen tanto del objeto analizado (organización) como de la versatilidad de su aparato perceptivo (Scheinsohn, 2011).

Además, Scheinsohn (2011) refiere que la buena estrategia se complementa en la mirada distinta, articula y celebra las diferencias. Por lo que un director de Comunicación posee lo que se podría denominar una perspectiva autónoma de la organización para la cual trabaja. Mientras que un consultor externo tiene una perspectiva heterónoma, que mantiene una mayor distancia con la problemática en cuestión. En el caso de la comunicación estratégica trabaja desde la transdisciplina<sup>100</sup> porque no se instaure de manera definitiva en ninguna disciplina (por ejemplo, relaciones públicas) ni en la estrategia ni en la comunicación, que sería pluridisciplina o interdisciplina, sino que intenta inaugurar una nueva mirada que abra espacios de posibilidad y ámbitos fecundos para descubrir y operar sobre varios y distintos niveles de realidad.

Esta propuesta de abordaje transdisciplinar apunta a articular operativamente las diferentes realidades que cada ejecutivo construye desde su estricto ámbito disciplinar. Por lo tanto, construye realidades más reales a través de generar un espacio que propicie un diálogo verdaderamente articulador: comunicación estratégica ofrece un marco ideal para la construcción de este necesario espacio de

---

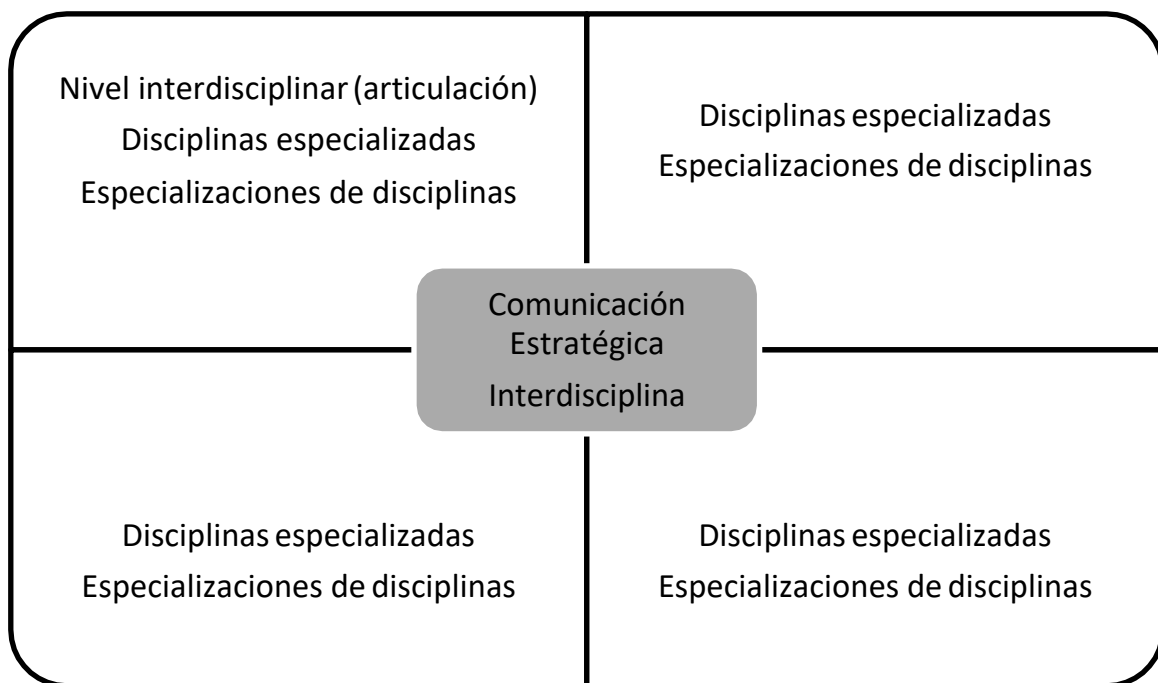
<sup>100</sup> “La transdisciplinariedad se interesa en la dinámica que se engendra por la acción simultánea de varios niveles de realidad. El descubrimiento de dicha dinámica pasa necesariamente por el conocimiento disciplinario”, Basarab Nicolescu, citado por Scheinsohn, 2011.

Ramón Folch, citado por Scheinsohn, 2011, explica que la transdisciplina es el punto culminante de un proceso de integración que inicia con la multidisciplina, en tanto la yuxtaposición de resultados. Luego continúa con la interdisciplina, que es la interacción de resultados. En la tarea de transdisciplinar, el experto aporta, aprende y modifica sus propias contribuciones.

diálogo en el que deben participar todas las áreas responsables del devenir organizacional, evitando tanto la exclusión como la hegemonía de cualquiera de ellas.

Según Scheinsohn (2011) en su planteamiento de la transdisciplina, es a través de esta que se podrá reinventar el sentido mismo de la organización, para también con otros y en otros para descubrir y operar sobre nuevos planos de realidad.

### Esquema 44: Interdisciplina



Fuente: Scheinsohn (2011)

### 2.28 Enfoque sistémico

El pensamiento sistémico es un marco de conocimiento, con conceptos e instrumentos operativos, especialmente abocado a ver patrones totales en vez de los hechos parciales que lo componen. Este pensamiento se ocupa de ver

interrelaciones en vez de cosas, asimismo pretende exaltar la sensibilidad para percibir esas interconexiones sutiles, que siempre existen en todos los hechos por más aislados que parezcan (Scheinsohn, 2011).

Scheinsohn (2011) afirma que se sabe que el lenguaje utiliza como modelo las percepciones, todo lo que se ve depende de cómo se está preparado para ver. En los idiomas occidentales se condiciona a la lectura lineal, de los textos y de toda la realidad.

En lo que respecta a las organizaciones, no existen interacciones discretas o inconexas, de algún modo todo tiene que ver con todo. Por ello, para abordar de manera eficaz las problemáticas estratégicas de las entidades, se debe apelar a un enfoque sistémico. A las interacciones circulares del sistema empresa; a la totalidad.

## **2.29 Estrategias de crecimiento**

Cuando la organización dispone de recursos para enfrentar diferentes situaciones del entorno de los negocios debe definir estrategias de crecimiento fundadas en esos recursos. Las estrategias de organizaciones de crecimiento son seis: liderazgo en costos, diversificación, internalización, interiorización, verticalización y status quo (Chiavenato & Sapiro, 2011).

- a) Liderazgo en costo: una de las estrategias genéricas de Porter, citado por Chiavenato & Sapiro (2011), fue una estrategia común en la década de 1970 debido a que se popularizan los conceptos de la curva de la experiencia y las economías de escala. Consiste en alcanzar el liderazgo en costo total en un sector por medio de un conjunto de políticas funcionales orientadas hacia ese objetivo básico. La lógica es que si produce productos más baratos que los de los competidores, la empresa podrá ofrecer a sus clientes productos a precio más bajo que ellos y aumentar así su participación de mercado sus características son:

1. En el liderazgo en costo existe la construcción agresiva de instalaciones a una escala eficiente y la reducción de costos en razón de la experiencia.
2. Busca la reducción de los costos en áreas como la investigación y el desarrollo, la asistencia, la fuerza de ventas y la publicidad, entre otros.
3. La administración debe prestar atención al control de costos para alcanzar esos blancos. El costo bajo frente al de los competidores se convierte en el tema central de toda la estrategia, aun cuando la calidad y la asistencia en otras áreas no pueden ser ignoradas.
4. Una posición de costo total bajo, cuando se alcanza, casi siempre exige de una elevada participación de mercado relativa u otras posiciones ventajosas, como acceso favorable a las materias primas.
5. También puede exigir un proyecto de producto, que simplifique la producción, el mantenimiento de una vasta línea de productos relacionados, para diluir los costos y la atención a todos los otros grupos principales de clientes de modo que se pueda expandir el volumen.
6. La política de bajo costo puede exigir cuantiosas inversiones de capital en equipamiento actualizado, el establecimiento agresivo del precio y las pérdidas iniciales para consolidar la participación de mercado. Una participación grande de mercado permite economías en la compra, lo cual reduce incluso más los costos y proporciona márgenes elevados que es posible reinvertir en nuevo equipamiento e instalaciones más modernas a efecto de mantener el liderazgo en costos. Esta reinversión es un requisito para sostener una posición de costo bajo.

- b) Diversificación: las organizaciones que son admiradas en todo el mundo, como General Electric y otras, no sólo son más grandes que otras empresas existentes hasta hoy, sino saben combinar tipos diferentes de negocios en una única propiedad, la revolución industrial de Occidente se debió en gran parte, a empresas aisladas que concentraban su actividad e innovación en un solo campo de operaciones. Fue hasta el siglo XX, a partir de la década de 1950, que surgió el conglomerado enormemente diversificado (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Además, alrededor de 1990, la mayoría de las grandes corporaciones de las economías avanzadas se habían diversificado. La tendencia a la diversificación refleja la creación de un imperio administrativo, generado por su facilidad peculiar para las fusiones y las adquisiciones en los mercados financieros. La diversificación es un desarrollo lógico que garantiza el uso racional y eficiente de los recursos, lo cual propicia las economías de escala. En realidad, es el resultado de decisiones estratégicas racionales, en la práctica, lo que lleva a la diversificación es la confianza compartida en la economía de costos.

En otras palabras, la diversificación no es buena ni mala. Se explica en razón del impulso que factores sociales e institucionales peculiares sociales, sobre todo el desarrollo de los mercados de capital, dieron a la idea que montar y desmontar grandes operaciones eran tareas fáciles y rápidas para ganar dinero. El origen de los grandes conglomerados también se debe a los consultores y los bancos de inversión, que se ocupan de las negociaciones y ganan con ellas.



### Esquema 45: Actividades de las empresas

		Fuerte	Mediana	Débil
Actividades del sector	Alta	Crecer	Evaluar el potencial	Buscar la especialización
		Buscar el dominio	Identificar debilidades	Conseguir nichos de mercado
		Maximizar las inversiones	Construir fortalezas	Considerar adquisiciones
		Identificar segmentos en crecimiento	Identificar segmentos de crecimiento	Especializar
	Media	Invertir firmemente	Especializar	Conseguir nichos de mercado
		Mantener posición en otra parte	Invertir selectivamente	Considerar salidas
		Mantener posición en todas las partes	Cortar productos superfluos	Confiar en la diplomacia del líder de mercado
	Baja	Buscar flujo de caja	Minimizar inversiones	Generar efectivo
		Invertir en niveles de mantenimiento	Renunciar a posición de mercado	Tiempo de salida y renuncia a posición

Fuente: Chiavenato & Sapiro (2011)

- c) Internacionalización: la internacionalización representa la entrada de la organización en mercados extranjeros y refleja la misma lógica que la diversificación. Significa una ampliación de mercados y busca nuevas oportunidades para colocar sus productos y servicios, para aprovechar la globalización y sus características. En el camino para la diversificación de mercados, la integración de actividades sirve para maximizar la eficiencia y en ese sentido, la estrategia internacional busca mantener ventajas de costos. En ocasiones, se debe sacrificar la eficiencia con la intención de tener capacidad para aplicar represalias. En la estrategia de internacionalización, se debe suponer que todos los competidores están luchando en un terreno de propia cultura y lengua. Sin embargo, no cabe duda que la internacionalización es una excelente alternativa para expandir mercados.
- d) Interiorización: es la estrategia de utilizar proyectos y acciones en el propósito de tratar de interiorizar las operaciones de la organización, para satisfacer las peculiaridades de diversas regiones distantes. En un país de gran extensión territorial, algunas organizaciones tratan de desarrollarse y de aplicar sus recursos y competencias en zonas gradualmente más amplias y distantes.

e) Integración vertical: es la estrategia de negocios que lleva a la organización a hacer todo, o casi todo, lo que necesita para operar. Fue un enfoque que predominó a principios del siglo XX, cuando las grandes producían todo lo que necesitaban para sus productos finales. En aquella época, las organizaciones se preocupaban por mantener un control absoluto sobre las materias primas o los componentes que utilizaban en sus operaciones de producción. Con esta estrategia podían dominar las tecnologías del proceso, de los productos y de los negocios, así como conservar secretos industriales.

Sin embargo, la variedad de las numerosas actividades que se realizaban internamente ocasionó problemas como el aumento del tamaño de la empresa y el enfoque en actividades que no estaban directamente relacionadas con el negocio principal. Por tanto hubo una pérdida de eficiencia y un aumento en los costos de producción.

Además, la verticalización se puede hacer por medio de adquisiciones, fusiones y participación en cadenas de suministro. La verticalización ofrece varias ventajas como:

- Permite una mayor autonomía de organización.
- Ofrece independencia de terceros y proveedores.
- Favorece ganancias más altas.
- Brinda mayor dominio sobre la tecnología propia.

La verticalización, por otra parte, también tiene desventajas como:

- Exige mayor inversión de recursos y competencias.
- Disminuye la flexibilidad de la organización porque su envergadura provoca que se pierda enfoque.
- Impone un aumento de la estructura organizacional.

- f) Mantenimiento del status quo: es más un blindaje que una estrategia de crecimiento. Sirve para mantener la situación actual, o incluso para deshacerse de negocios, con intención eminentemente defensiva. Implica aumentar la eficiencia del uso de los recursos y las competencias a efecto de asegurar el dominio actual, proteger su mercado y conservar el cliente. Debido a su alto grado de pasividad en relación con los competidores, esta estrategia suele conducir a la retirada del negocio, es decir, a que la organización salga del mercado por falta de una estrategia más ofensiva frente a los competidores.

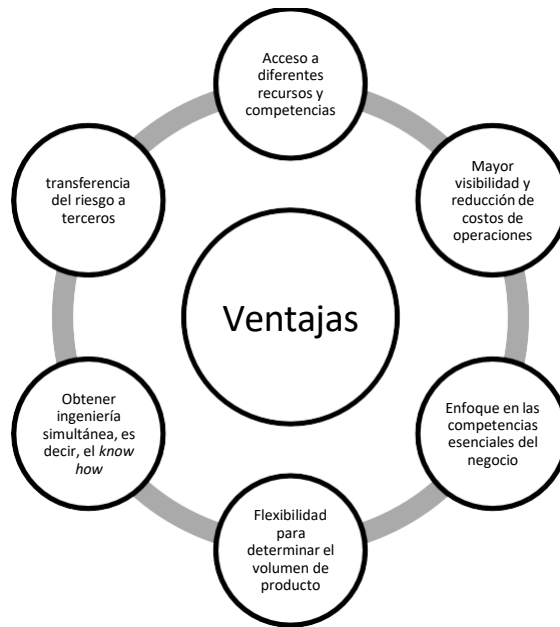
### **2.30 Estrategia de operaciones**

Cuando la organización dispone de gran capacidad administrativa o tecnológica para enfrentar las diferentes situaciones del entorno de los negocios debe definir estrategias de operaciones fundadas en esa capacidad. Las estrategias organizacionales de operaciones son cinco: liderazgo tecnológico, diferenciación, tercerización (*outsourcing*), seguimiento y complementación o sinergia (Chiavenato & Sapiro, 2011).

- a) Diferenciación: la segunda estrategia genérica de Porter, citado por Chiavenato & Sapiro (2011), consiste en diferenciar el producto o servicio que ofrece la organización mediante la creación de algo que se considere único en el ámbito del sector. Las estrategias para esa diferenciación pueden adoptar muchas formas, como las de proyecto o imagen de la marca, tecnología, peculiaridades, especialidades, servicios por encargo, red de proveedores u otras dimensiones. Sus características son:
1. La organización se diferencia en varias dimensiones. Cabe señalar que la estrategia de diferenciación no permite que la organización ignore los costos, pero estos no representan el blanco estratégico primario.

2. En ocasiones, la diferenciación puede impedir que se obtenga una participación grande de mercado.
  3. Requiere de un sentimiento de exclusividad, el cual es incompatible con una participación grande del mercado. Es muy común que la diferenciación se consiga por medio de un cambio con la posición de costo (*trade off*), que implica escoger entre opciones excluyentes, si las actividades necesarias para crearla son inherentemente dispendiosas, como mucha investigación, el proyecto del producto, los materiales de calidad y un enorme apoyo del consumidor.
  4. Aun cuando los consumidores de ese ámbito del sector reconozcan la superioridad de la organización, no todos los clientes estarán dispuestos a pagar elevados precios requeridos o estarán en condiciones para hacerlo. En otros negocios, la diferenciación podría no ser incompatible con costos relativamente bajos y con precios comparables a los de la competencia.
- b) Tercerización (*outsourcing*): es la estrategia de transferir a terceros la mayor cantidad posible de actividades y procesos que constituyen el producto final o los servicios que ofrece la organización. También emplea recursos y competencias externos y en realidad las actividades que no son esenciales y que no forman parte de la médula de la entidad por lo que se tercerizan para hacerlo mejor y más barato (Chiavenato & Sapiro, 2011).

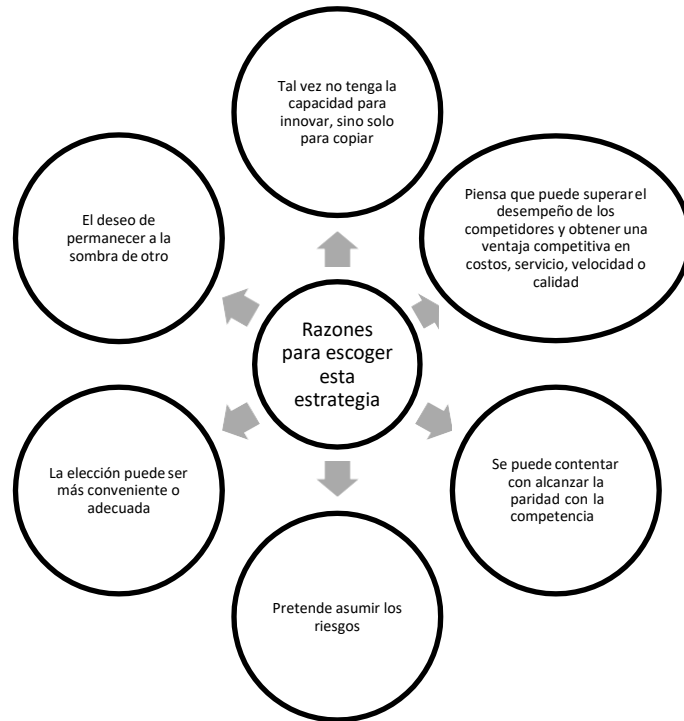
## Esquema 46: Ventajas de la tercerización



Fuente: Chiavenato & Sapiro (2011)

- c) Seguimiento: se trata de la estrategia defensiva. La organización sigue, imita y copia a las organizaciones líderes del mercado. cuando una organización se vuelve imitadora, envía al mercado la señal que es una seguidora y no una innovadora. Imitar la estrategia de un competidor significa que la organización está emulando acciones, procesos, productos y competencias de un competidor o un grupo de competidores (Chiavenato & Sapiro, 2011).

## Esquema 47: Ventajas del seguimiento

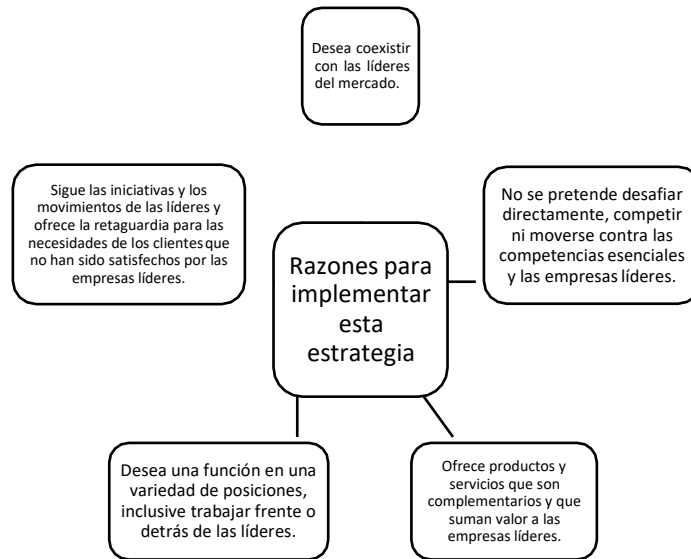


Fuente: Chiavenato & Sapiro (2011)

- d) Complementación o sinergia<sup>101</sup>: se trata de una estrategia de operación y de defensa. La organización procura complementar los productos o servicios de las empresas líderes del mercado con productos o servicios complementarios. Cuando una organización escoge esa política, envía la señal que desea una coexistencia pacífica con los principales competidores. Muchas veces, una organización puede aumentar, extender y completar las competencias esenciales, los procesos, los mercados y los productos de las líderes del mercado (Chiavenato & Sapiro, 2011).

<sup>101</sup> Esta forma de competencia estratégica entre las organizaciones se presenta en los negocios de tecnología avanzada y software, en el sector de productos deportivos y en los mercados de automóviles y motocicletas. Las estrategias complementarias también incluyen la tercerización selectiva o completa de funciones como el diseño de productos, la administración de inventarios y el servicio al cliente (Chiavenato & Sapiro, 2011).

## Esquema 48: Ventajas de la complementación o sinergia



Fuente: Chiavenato & Sapiro (2011)

### 2.31 Innovación

La innovación debería estar en el centro de toda estrategia. Con tal concepción, la innovación efectiva proviene de la búsqueda de las necesidades que existen en el mercado y del intento por satisfacerlas con ofertas de los productos y servicios adecuados. Una organización innovadora debe estudiar de manera constante los horizontes en busca de nuevas oportunidades para satisfacer a los clientes. Para innovar con éxito, debe conquistar a los clientes y satisfacerlos, sin perder de vista, que para que esta sea completa no se debe reducir a enfocar el aumento de ganancias (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Es importante mencionar que existen dos líneas filosóficas para entender la función de la innovación en las organizaciones. Schumpeter, citado por Chiavenato & Sapiro (2011), sostiene al igual que Karl Marx, que la utilidad y el control son subproductos de la estrategia de innovación. El enfoque de la tradición clásica de este autor se dirige hacia el papel de la innovación para suprimir la competencia y dominar a los

clientes en razón que maximiza sus utilidades. La utilidad proviene del dominio de los clientes y no de su sumisión. Por otra parte, el enfoque marxista subraya que las nuevas tecnologías aumentan el control administrativo y reducen el costo de la mano de obra.

Además, la innovación no consiste tanto en mejorar la competencia como en evitarla. Si bien el enfoque de Schumpeter, citado por Chiavenato & Sapiro (2011), subraya el control de mercados, el enfoque marxista se enfoca en el dominio de la mano de obra. Según Marx, el desafío de los primeros capitalistas fue romper el control que los trabajadores artesanos tenían sobre la producción tradicional.

Para Marx, el punto clave de las tecnologías capitalistas, a partir de la Revolución Industrial, fue su capacidad para suplantar las habilidades exclusivas y las herramientas tradicionales de los viejos artesanos. Durante el siglo XX se introdujeron nuevas tecnologías para descalificar a los grupos poderosos de trabajadores. Se desarrollaron herramientas para las operaciones, controladas numéricamente, con el apoyo de la fuerza aérea estadounidense para reducir el poder de los obreros sindicalizados que podían afectar la producción de General Electric durante la Guerra Fría. Se proyectaron complejos controles numéricos y secuencias de las máquinas que fueron guardados en archivos en los despachos de proyectos de las organizaciones, en lugar de dejarlos en las mentes de los obreros calificados en las oficinas Chiavenato & Sapiro (2011).

### **2.32 Enfoque, nicho o segmentación**

Según Porter, citado por Chiavenato & Sapiro (2011), la tercera estrategia genérica del enfoque o nicho, la cual consiste en ocuparse de un grupo comprador determinado, un segmento de la línea de productos o un mercado geográfico. Aun cuando las estrategias de liderazgo en costos y de diferenciación busquen alcanzar sus objetivos en el ámbito de todo el sector, la estrategia del enfoque pretende llegar a una meta determinada o nicho. Las características del enfoque, nicho o segmentación son:



- La estrategia del enfoque parte de la premisa que la organización puede alcanzar su blanco estratégico con más efectividad o eficiencia que los competidores que no están compitiendo de forma amplia. Por tanto, la empresa se diferencia porque satisface mejor las necesidades de su blanco particular o por sus costos más bajos para alcanzar ese blanco, o las dos cosas. Aun cuando la política del enfoque no persigue el costo bajo, ni la diferenciación desde el punto de vista del mercado como un todo, en realidad consigue una u otra posición frente a su blanco estratégico.
- La estrategia del nicho del mercado a concentración para las empresas pequeñas o medianas que operan en mercados dominados por empresas grandes. Es bastante adecuada para situaciones donde existen espacios definidos y rentables, dentro del mercado total, pero que no están bien atendidos y en los cuales la empresa tiene una ventaja diferencial real para atender ese espacio o donde puede crear esa ventaja.
- Una característica del explorador de nichos exitoso es su capacidad para segmentar el mercado de forma creativa, con la intención de identificar nichos nuevos y potenciales que aún no han sido detectados por los principales competidores.
- La esencia de la estrategia de nichos o segmentación consiste en que la empresa enfoque su actividad en los blancos seleccionados y no en permitir que corra a ciegas tras la obtención de un cliente más. El desarrollo de una estrategia de nicho exige disciplina para concentrar el esfuerzo en blanco escogidos.

Cabe mencionar que el Paradigma excluyente de Michael Porter, fue desarrollado en la década de 1980, en el que este autor presentó tres estrategias genéricas internamente consistentes en que se pueden emplear de forma aislada o en combinación para crear una posición defendible a largo plazo y para superar a los competidores dentro de un sector. La noción que fundamenta el concepto

“estrategias genéricas” es que la ventaja competitiva está en la amenaza que representa una estrategia y para obtenerla es necesario que la organización elija el tipo de ventaja competitiva que desea, así como el marco dentro del cual buscará alcanzarla. Los tipos básicos de ventaja competitiva son: a) el atractivo del sector en términos de rentabilidad a largo plazo y la definición de otros factores que determinan ese atractivo, y b) el posicionamiento competitivo dentro de un sector Chiavenato & Sapiro (2011).

Las tres estrategias competitivas genéricas van de la mano con el alcance de las actividades en las que la organización pretende obtener su ventaja competitiva, para registrar un desempeño por encima de la media en un sector, estas son: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque. La estrategia del enfoque tiene dos variantes: a) el enfoque en el costo y, b) el enfoque en la diferenciación.

La implementación y la ejecución exitosa de las estrategias genéricas requieren de diferentes recursos y habilidades e implican diferentes arreglos organizacionales, procedimientos de control y sistemas creativos. Por tanto, para tener éxito es indispensable el compromiso continuo con una de las estrategias como blanco primario. Las estrategias genéricas también necesitan estilos diferenciados de liderazgo y se traducen en entornos y culturas organizacionales bastante diferentes. Por lo tanto, la estrategia adoptada atraerá diversos tipos de personas (Chiavenato & Sapiro, 2011).

### **2.33 Alianzas estratégicas**

Es una estrategia de relaciones y cooperación. Hoy en día ninguna organización puede poseer y mantener actualizadas todas las competencias necesarias para su éxito en los negocios. La complejidad ahora es tanta que las organizaciones están persiguiendo una actividad conjunta como solución que involucra una enorme variedad de competencias distintivas. Por tal razón, la estrategia enfocada en las asociaciones o las alianzas estratégicas ahora es bastante común. Cada una de las

organizaciones involucradas en la alianza aporta sus competencias y en conjunto, la alianza resulta mucho más que una suma de actividades conjuntas. Cuando una organización opta por esta estrategia, se presenta como un asociado o el miembro de un equipo durante un período específico, para un proyecto específico y por lo general también con responsabilidades específicas (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Una empresa elegirá esta estrategia porque:

- Es confiable cuando asume la coparticipación y la responsabilidad por el éxito o el fracaso del negocio.
- Dedicar los recursos y las competencias que se necesitan para asegurar el éxito del esfuerzo en colaboración.
- Ofrece valor agregado y aspectos básicos para la experiencia práctica y servicios que complementan o reubican a los de la otra parte.
- Puede desempeñar procesos complejos y alcanzar los rendimientos deseados con mayor precisión, bajo costo y alto valor en relación con la parte.
- Señala cómo desea asumir todos los riesgos, o una parte de ellos, en un aspecto particular o una fracción de proceso o función.

Tal como la estrategia de complementación, la de alianzas en colaboración puede incluir la tercerización (*outsourcing*) e involucrar varias formas de colaboración, como sucede en el sector del entretenimiento, el automovilismo y el de la aviación.

Las alianzas o asociaciones pueden ofrecer las ventajas de:

- Involucrar a asociados relevantes y que agreguen valor al negocio
- Flexibilidad en el trabajo conjunto
- Relaciones de largo plazo
- Objetivos conjuntos y claros
- Franqueza y confianza recíproca

Otra forma de llamar a las alianzas estratégicas es estrategia colectiva, una tendencia de la administración estratégica donde las personas de diferentes organizaciones colaboran en una actividad al tener intereses comunes. En este caso, la idea consiste en que los gerentes estratégicos hacen bien en preocuparse no sólo por la estrategia de su propia compañía, sino también por un sentido de dirección para un grupo de compañías que tienen intereses en común (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996).

### **2.34 Renovación estratégica**

Las organizaciones siempre deben considerar la posibilidad de promover una renovación estrategia como respuesta frente a los cambios disruptivos en el entorno de los negocios y las organizaciones. Por ejemplo, como consecuencia de una competencia feroz, los directivos y los emprendedores de todo el mundo están luchando para evitar la trampa de la competencia basada en el precio, cosa nada fácil cuando los productos y los servicios se van volviendo *commodities*. Gracias a la tecnología digital de la información y al internet ahora es posible salir de esa trampa. En vez, de vender a los mercados, la idea es buscar que el cliente tenga una mayor participación en vez de ofrecer descuentos para aumentar los ingresos, se crean vínculos más fuertes con los clientes, mediante el desarrollo de la fidelidad de los más valiosos y el aumento de la utilidad, lo cual es una buena base para renovar la estrategia (Chiavenato & Sapiro, 2011).

La organización debe pensar en actualizar las estrategias sistemáticas, para cambiar y obtener una ventaja competitiva frente a sus competidores, tales como:

- Proveer que la competencia resulte irrelevante
- Innovar las reglas de la competencia
- Reinventarse
- Sustituirse a sí misma en la competencia
- Colaborar con la competencia

- Abandonar la competencia

Más agresiva ←—————→ más pasiva

**Cuadro 6: Características de la competitividad**

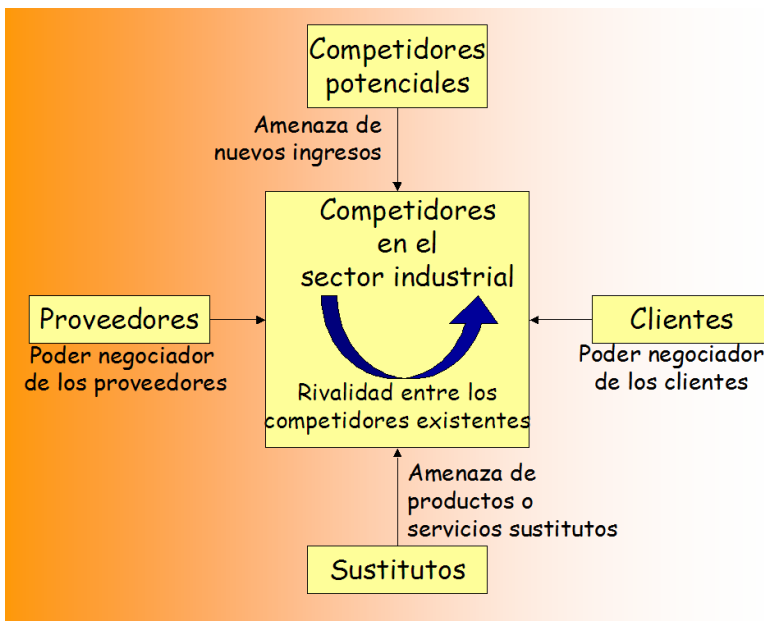
Provocar que la competencia resulte irrelevante	Innovar las reglas para competir	Reinventarse	Colaborar con la competencia	Abandonar la competencia
Riesgo elevado	Crea o capta participación de mercado	Crea asociaciones	Coexistencia pacífica	Sale de la competencia
Rendimiento elevado	Apalanca los activos y los canales existentes	Propicia contenido y valor adicional	Complementa los productos y los servicios de los líderes	Falta en la actuación
Crea nuevas reglas	Obliga a los competidores a cambiar	Comparte los riesgos	Ofrece una retaguardia para las necesidades y los requisitos	Dirección o necesidad confusa
Obliga a los competidores a cambiar		Requiere confianza	Disminuye las amenazas de los líderes	Adquiere recursos necesarios
Define la posición en el mercado		Requiere compromiso		Espera una señal más clara
Crea o sustenta la ventaja				

Fuente: elaboración propia

### 2.35 Cinco fuerzas de la estrategia corporativa

Un enfoque conocido para la estrategia corporativa es el modelo de las “cinco fuerzas” de Michael Porter. Según este autor, la capacidad de una organización para competir en un mercado dado está determinada por los recursos técnicos y económicos de la organización, así como por cinco fuerzas del entorno, cada una de las cuales amenazan la empresa de la organización y la lleva a un mercado nuevo. También indica que el gerente debe analizar dichas fuerzas y proponer un programa para influir o defenderse de ellas; el propósito es encontrarle a la organización en un nicho lucrativo y defendible (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996).

#### Esquema 49: Los competidores



Fuente: Stoner, Freeman & Gilbert (1996)

Asimismo, las cinco fuerzas de Porter son todas relaciones entre los gerentes de una organización dada y las personas que actúan en otras organizaciones. En este caso queda claro que las relaciones de los negocios son “calles de doble sentido”.

### 2.36 Estrategia de la empresa corporativa

Peter Drucker y otros asesores y teóricos de la administración argumentaban que la pregunta más importante que se debía formular los directivos era ¿cuál es su negocio? El hincapié es definir con claridad cuál es el negocio de una organización. Esto captó la imaginación creativa e intelectual de toda una generación de pensadores de la administración. Las obras escritas al respecto están llenas de casos de asesores que amasaron una fortuna ofreciendo consejos como “usted no está en el negocio de las latas, usted está en el negocio de los empaques” (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996).

A la vez que se define a la estrategia empresarial como el establecimiento de valores y principios que explica por qué una organización hace lo que hace, se han identificado siete estrategias:

- Estrategia – E para los accionistas: la empresa debe aumentar al máximo los intereses de los accionistas.
- Estrategia – E para prerrogativa gerencial: la empresa debe aumentar al máximo los intereses de la gerencia.
- Estrategia – E para intereses restringidos: la empresa debe aumentar al máximo los intereses de una serie estrecha de grupos de interés, como clientes, empleado y accionistas.
- Estrategia – E para intereses irrestrictos: la empresa debe aumentar al máximo los intereses de todos los grupos de interés.
- Estrategia – E para la armonía social: la empresa debe aumentar al máximo la armonía social.
- Estrategia – E de Rawls: la empresa debe fomentar la desigualdad entre los grupos de interés solo si la desigualdad hace que suba el nivel del grupo en peor situación.

- Estrategia – E para los proyectos personales: la empresa debe aumentar al máximo la capacidad para permitir que los miembros de la empresa lleven a cabo sus proyectos personales.

## **Reflexiones**

La importancia de la comunicación estratégica recae en que la información pueda resultar de utilidad para cautivar a un posible público y sobre todo, cómo presentar esa información de manera que resulte atractiva, siempre recordando que debe existir coherencia entre lo que se dice, lo que se es y lo que se pretende ser.

La información adecuada, el medio idóneo y la herramienta perfecta son el resultado de un plan de comunicación estratégica debidamente elaborado, basado en datos reales (como resultado de un trabajo previo de investigación), desarrollado de manera progresiva y continuamente evaluado; les permitirá a las empresas prever posibles cambios en sus entornos y responder a ellos de la mejor manera sin perder nunca de vista sus objetivos planteados.



## **CAPÍTULO 3**

### **LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

#### **Apertura**

La forma como se entiende el proceso de la comunicación en las organizaciones ha ido cambiando conforme los estilos de liderazgo de los directivos, la cultura de las empresas, el ambiente laboral, efectos de la globalización y los cambios que hayan acontecido paulatinamente.

Sin embargo, la meta organizacional es integrar a los colaboradores, las estrategias y demás líderes de la empresa con la visión, así como tenerlos cimentados en una base firme que se denomina cultura y valores; los que deben estar alineados de manera efectiva (Rebeil, 2006).

#### **2.37 Entendimiento de la comunicación en la empresa**

Según Rodríguez & Opazo (2009), la comunicación es actualmente un asunto que interesa a todas las empresas, al evidenciar su importancia, y con frecuencia se hace referencia a estrategias de comunicación o al impacto que tiene la comunicación que posee en un determinado acontecimiento. En el caso de las organizaciones, la comunicación es un factor crítico en su funcionamiento, donde las entidades son esencialmente un sistema de comunicación.

El modo en que una organización se comunique con su entorno, con sus clientes, con sus accionistas, autoridades, empleados o directivos, junto a la percepción que genere la opinión pública serán decisivas en su gestión. Además, lo que se denomina la imagen de una empresa es considerado un activo de suma importancia y es consecuencia también de lo que una entidad comunica, por los diferentes medios y a través de sus empleados y clientes.

Las relaciones públicas deberían estar ubicadas a nivel direccional en el organigrama empresarial, es decir, en una posición de asesoramiento jerárquico, dependiendo de la más alta autoridad de la empresa. Para que las relaciones públicas en una organización (cualquiera que sea su potencial) puedan ofrecer todo el beneficio de su técnica y de su filosofía es fundamental que el organismo competente, llámese estructuralmente gerencia, división, departamentos o sección, tenga un nivel direccional. Vale significar que empresarios y altos directivos tengan plena conciencia de la importancia de las relaciones públicas y en consecuencia se encuentren preparados y motivados para actualizar o reforzar el sentido de esta actividad. Si no están preparados para ese cambio, se van a servir del profesional de relaciones públicas exclusivamente para actividades subalternas, el cual resulta un desperdicio (Barquero, Román & Mario, 2010).

También es innegable que la conducción de una empresa, de una organización, de una institución tanto estatal, privada o de emprendimiento social, significa poner en marcha un gran movimiento de relaciones públicas que involucra a los públicos externos e internos. Las relaciones públicas, en tal sentido, adquirieron en la década de 1980 decisivas incidencias en el proceso político de la organización. Si bien no son una función especializada de los negocios, como la producción, las finanzas, las ventas o las compras, constituyen esencialmente una actividad que va involucrada en todas esas funciones como filosofía operativa gravitante.

Una empresa actualmente es un sistema social, por constituir un conjunto de hombres que utilizan medios materiales y medios humanos para conseguir objetivos. La empresa existe, es, pero no es lo mejor que podría ser. Los centros de decisión conducen a una empresa. Las relaciones públicas aplicadas a la política empresarial deben concebir a la empresa como debería ser y cómo hacer para llegar a ser; es decir, el auténtico profesional de relaciones públicas no puede limitarse a aceptar la empresa como es y sí enfocarla como debe ser. Su función es provocar cambios para mejorarla.

Rebeil (2006) describe las siguientes acciones críticas para alinear la forma de pensar y la conducta de los empleados:

### Esquema 50: Estrategia de comunicación



Fuente: Rebeil (2006)

Rebeil agrega que si se aplican los pasos anteriores se contará con: a) una visión, estrategias establecidas y acciones para su logro; b) valores organizaciones con significado y propósitos claros; c) líderes visibles, con credibilidad, que inspiren, escuchen y promuevan confianza, y d) compromiso de los colaboradores que tomen acciones o estrategias alineadas tanto a la cultura organizacional como a la obtención de resultados.

De acuerdo con Aguadero (2013), el rasgo o elemento básico más claro que aparece explicitado en la mayoría de las definiciones de organización, es el de considerarla como un ente compuesto por individuos o grupos que se interrelacionan entre sí. Además hace mención de las definiciones de organización de otros autores como: a) conjunto de personas (March y Simon, 1962), b) sistema de relaciones entre personas (Chapple, 1945), c) unidad social (Etzioni, 1964), d) grupos algo duraderos de individuos (Liebestein, 1960), e) individuo o grupos (Porter, Lawler y Hackmann, 1975), f) miembros asociados (Friedmann, 1975), y g) colectivo sistémico (Scott, 1964), entre otras.

Al revisar estas definiciones el aspecto más común a todas las organizaciones es el de estar compuesta por individuos o grupos, elementos básicos para la construcción de cualquier entidad y su ausencia implica la inexistencia real de aquella. Por ende, surge como base para la supervivencia del hombre primitivo; es decir, la existencia actual de los pueblos se sustenta en la organización y en general la sociedad es una sociedad organizada, ya que se apoya en las organizaciones interconectadas e influyentes.

Según Aguadero (2013), el carácter social del hombre y su vivir en sociedad conllevan el hecho de que cada persona tenga que pertenecer o pasar por varias organizaciones, cuando no simultanean su presencia en más de una. Desde que nace, el individuo forma parte de una organización institucional: la familia, luego irá a la escuela, tal vez pertenezca a algunas asociaciones deportivas, culturales, profesionales o de alguna congregación religiosa y, por supuesto, de los centros de trabajo donde ejerza. Por ello, tiene parte de su vida una estrecha relación con alguna organización a lo largo de su existencia.

Aguadero propone que la empresa o institución y su medio ambiente es todo un sistema socioeconómico como se muestra a continuación:

## Esquema 51: Sistema socioeconómico de la empresa



Fuente: Aguadero (2013)

Aguadero explica que el objetivo actúa como un determinante de otro de los elementos fundamentales en la organización, su estructura, misma que ha de ser diseñada en función del objetivo del cual se va a servir y manifiesta la diferenciación de función, roles, redes y jerarquías que forman el tejido social interno de la entidad (Aguadero, 2013). Además existen diferentes definiciones de estructura según varios autores:

- Red de individuos que ejercen funciones bien definidas (Friedmann, 1971)
- Actividades diseñadas y complementarias (Kratz y Hahn, 1977)
- Diferenciación interna de funciones (Maynzt, 1982)
- Sistema de autoridad jerárquico (Weinert, 1982)
- Sistema multivariado (Mateu, 1984)
- Funciones diferenciadas (Porter, Lawler y Hackmann, 1975)
- Transacciones planificadas para facilitar la consecución de objetivos (Aguadero, 2013)

Aunque en este aspecto los distintos autores coinciden en la existencia y construcción de la estructura de la organización, también hay quienes discrepan del propio concepto de estructura. Por ejemplo, para March y Simmon en 1962, citado por Aguadero (2013), la estructura es un conjunto de los modelos de comportamiento de la organización que son relativamente estables y que cambian solo muy lentamente. Por lo tanto la estabilidad es la característica más notable de una estructura.

Por otra parte, las organizaciones deben contar con la suficiente flexibilidad para que existan subestructuras o microestructuras capaces de adaptarse a las necesidades requeridas para la consecución de los fines. A esto responden las redes de individuos para funciones definidas y los roles extraídos de las definiciones, los cuales constituyen parte de la estructura de la entidad.

La organización como sistema también es abordada por Scheinsohn (2011), quien afirma que está inserta a su vez en otros sistemas mayores que la envuelven, es decir, entorno inmediato o suprasistema y entorno general o macrosistema. Además la comunicación estratégica, desde su perspectiva sistémica, entiende que existe una dependencia de la organización respecto de estos sistemas mayores. Causas y efectos en los entornos inmediato y general.

Asimismo, la tarea básica del encargado de comunicación estratégica, según Scheinsohn (2011), consiste en el estudio de las características de los elementos que conforman los sistemas (sistema organización, suprasistema y macrosistema), y entender las reglas que rigen sus interrelaciones. Es importante mencionar que cumpliendo con esta tarea el encargado (operador) podrá instrumentar la comunicación estratégica con la finalidad de conseguir una homeostasis<sup>102</sup> organizacional.

---

<sup>102</sup> Se entiende a la homeostasis como el principio de equilibrio que rige el comportamiento de los sistemas

### **2.38 Evolución de la comunicación en las organizaciones**

La segunda mitad del siglo XX ha sido, con toda certeza, la etapa en la historia de la humanidad que mayores cambios ha experimentado, tanto en lo cuantitativo como en lo cualitativo, y con profundas repercusiones en la sociedad mundial. El comienzo del nuevo siglo aceleró los cambios y los avances tecnológicos (Rebeil, 2006).

Asimismo, refiere que precisamente al despuntar la segunda mitad del siglo pasado, la comunicación aparece como una disciplina que empieza a ser tomada en cuenta en las organizaciones, aunque de forma muy incipiente, ya que sería a partir de la década de los años setenta cuando se le adopta de forma definitiva, sobre todo en Norteamérica.

Rebeil (2006) expone que en el caso de México, algunos de los más grandes e importantes corporativos (transnacionales), replican los diseños estructurales de sus oficinas matrices, donde vieron al comunicador en un rol de hacedor de medios y organizador de múltiples eventos, sin que necesariamente toda esta actividad estuviera concatenada a un esfuerzo estratégico a través de la que se apoyara formalmente los objetivos de negocio de la organización. La riqueza de los medios utilizados determinaba en muchos casos el buen hacer comunicativo.

Por otra parte, la globalización ha dado paso a una revolución en las comunicaciones y en la forma de comunicarse, lo que ha significado profundos cambios en la vida de las empresas. Las comunicaciones se han orientado cada vez más a los mercados, a los clientes y a la atención que le dan a estos, así como a las comunidades con las que tienen relaciones que no son necesariamente negocios.

Esto también es abordado por Rodríguez y Opazo (2009, Pág. 14), ya que en el mundo globalizado actual resulta fundamental contar con múltiples medios para

informarse de todo lo que ocurre en la empresa; por lo que la comunicación es un elemento central del entorno.

En este sentido, la comunicación permite coordinar las acciones, transmitir información para la toma de decisiones y distribuir las actividades resultantes entre los que deberán ejecutarlas. Por lo tanto, la ineficiencia organizacional es redefinida como ineficiencia comunicativa.

De acuerdo con Rebeil (2006) en el entorno exterior es en el que se da una enorme cantidad de variaciones, la capacidad de comunicar el cambio ha sido definida como un atributo esencial en el liderazgo de las organizaciones. La alta dirección de las empresas han comprendido que los cambios se generan, en primera instancia, a través de los ejecutivos y entender el rol que estos deben capacitarse y actualizarse de manera permanente, y entender la función que deben desempeñar como comunicadores.

Las relaciones públicas en las organizaciones o empresas se ocupan de las relaciones de una institución, *holding* o colectivo determinado, con sus distintos públicos, para la visibilidad y consecución de unos objetivos previamente fijados las relaciones públicas por tanto; son una parte indispensable en la dirección de cualquier entidad que se precie (Barquero, 2010).

Durante la última década del siglo XXI, la comunicación se ha logrado establecer como un elemento crítico de los proyectos de cambio que surgen en las organizaciones, que suelen ser de gran complejidad y decisivos para la consecución de los objetivos trazados, lo cual explica por qué en la actualidad la importancia de la comunicación en las organizaciones va en aumento, al ser apoyada en su instrumentación.



Al hablar de la evolución que ha experimentado la comunicación organizacional en las últimas décadas se atribuyó una importancia especial al hecho de que el especialista en comunicación debe continuar su cambio al pasar de un rol reactivo a otro estratégico, lo que implica la capacidad de tener una perspectiva de largo alcance, es decir, holística, y de largo plazo, que permita el análisis de lo abstracto en forma constante y sistemática, que evite buscar soluciones momentáneas. Es esa visión integral la que debe permitir al comunicador tener una mayor comprensión de los procesos de cambio y ajuste por los que pasan las empresas e identificar las oportunidades para apoyar el logro de las metas comunicacionales en sus entidades (Rebeil, 2006).

La práctica de las relaciones públicas en la organización son el arte y la ciencia de analizar tendencias, predecir sus consecuencias, aconsejar en la dirección de la organización e instaurar programas planificados de acción que sirvan tanto al interés de la empresa, clientes o proveedores para mantener, conseguir, aumentar y fidelizar la credibilidad y la confianza de esta con sus públicos (Barquero, 2010). Se deben dominar, entonces, los distintos elementos de la complejidad para administrar acertadamente los procesos comunicacionales de la organización entre ellas:

### Esquema 52: Procesos comunicacionales

Procesos comunicacionales de la organización

La tecnología, que cambió las formas, espacios y tiempos de comunicación del hombre.

La globalidad de la información, que obliga a estar en el momento preciso, con la información precisa y en el lugar adecuado, a la vez que empuja a tener un alto criterio selectivo para convertir el universo de datos que se reciben, en materia prima estratégica para las decisiones de la organización.

Construir una cultura organizacional para tejer lazos poderosos de unión entre los miembros y de esta manera hacer fluir el más alto desempeño del individuo.

Fuente: Barquero (2010)

Con frecuencia es evidente que las empresas y organizaciones utilizan términos como información pública, asuntos públicos o comunicación empresarial como eufemismos del término relaciones públicas. La popularidad del término comunicación empresarial también se debe a la idea que es más genérico que el de relaciones públicas, que con frecuencia, se percibe de forma errónea tan sólo como relaciones con los medios de comunicación social, cuando este está incluido dentro de la comunicación estratégica (Wilcox, Autt & Agee, 2001).

Los individuos también se especializan en áreas concretas de las relaciones públicas, por ejemplo, un agente de Prensa se centra en encontrar una perspectiva distinta de las noticias, planifica eventos o se encarga únicamente de colocar historias en los medios de comunicación. Es importante señalar que las siglas RRPP (Relaciones Públicas), en la actualidad, son un apodo o abreviatura que se usa en conversaciones cotidianas y es conocido en todo el mundo.

Retomando lo expuesto por Barquero (2010) sobre los procesos comunicacionales en la organización, el gran reto entonces de las relaciones públicas consiste en desarrollar un nuevo lenguaje para propiciar permanentes mecanismos transformadores; es decir, sustentar una acción legítima frente al ser humano, las instituciones y la sociedad que tienda a disminuir y atenuar las situaciones límite que continúan afectando y cada vez más a un mundo globalizado.

Aguadero refiere que el quehacer de las Relaciones Públicas, en el que juega un papel importante la comunicación, emerge como una estrategia fundamental para el desarrollo del proyecto o la misión<sup>103</sup> de la empresa, a través de la consecución de metas y objetivos. Por tanto, el profesional de esta área tiene un campo potencial de actividad y de desarrollo profesional con el amplio mundo de la organización (Aguadero, 2013).

---

<sup>103</sup> Toda organización debe tener una misión concreta a lo largo de todos los tiempos y que se pueda sustentar en su única, estable y permanente estructura (Aguadero, 2013).

Relaciones Públicas implica comunicación. La comunicación es la técnica de las relaciones públicas, las cuales consisten en administrar todo el proceso de la comunicación, esto implica administrar estrategias relacionales y comunicacionales (auditorías, utilización eficaz de los medios, determinación de públicos, imagen institucional, comunicación interna y externa). El proceso de la comunicación de las relaciones públicas tiene por objetivo legitimar, mantener y optimizar el vínculo, construido con los contactos de cualquier índole que se produzcan entre una institución y sus públicos (Barquero, 2010).

Argenti menciona que las relaciones públicas pueden considerarse precursores de la función de la Comunicación Corporativa (ComCorp), que surgió para cubrir la necesidad de dar respuesta a las demandas de los distintos grupos de interés. En un principio, las empresas no tenían una estrategia específica para acciones de comunicación, pero normalmente se veían en la necesidad de responder de forma voluntaria o forzosa a sus destinatarios externos. Poco a poco los reguladores empezaron a obligar cada vez más a las organizaciones a rendir cuentas en muchas situaciones con las que no se habían enfrentado y dar respuestas de forma constante y reiterada, lo que conllevó a asignar recursos específicos a la gestión de la comunicación (Argenti, 2014).

Por lo tanto, esta función que era táctica en la mayoría de las compañías, se denominaba principalmente relaciones públicas o asuntos públicos, y sus esfuerzos se enfocaban en que los medios no se entrometieran en la gestión; los primeros profesionales de RRPP debían proteger a la empresa de la mala prensa, es decir, dando vuelta a noticias negativas mostrándolas desde una perspectiva favorable (acuñándose el término *flak*<sup>104</sup>).

A la vez que Rebeil (2006) plantea que el rol del comunicador ha evolucionado, ya que ahora este proyecta el rumbo de la organización a través de una comunicación

---

<sup>104</sup> Se emplea este término para describir lo que hacían realmente los equipos de profesionales de relaciones públicas, es decir, actuar como escudos para defender a los máximos responsables de una organización de los misiles que se lanzan desde el exterior (Argenti, 2014).

clara e inteligente, solo bajo la óptica del estratega, lo que permitirá unir los puntos que le den al resto de colaboradores un entendimiento razonable sobre la situación del negocio y el rol que le toca desempeñar a cada quién. Entonces, se puede decir que la función de la comunicación es integradora; el comunicador, por ende, se convierte en un elemento integrador que necesita desplegar alcance a todos los niveles organizacionales, para obtener la mejor comprensión posible del negocio y proponer iniciativas que apoyen la cohesión del discurso de las entidades, para convertirse en un estratega facilitador de los flujos informativos.

Mashumi, conocido como el *Santo de la espada*, citado por Chiavenato & Sapiro (2011), escribió un libro sobre el camino de la espada, arte cultivado por los samuráis sobre el combate cuerpo a cuerpo, en el que presenta algunas enseñanzas que las artes marciales proporcionan a las personas, agudizando la sensibilidad y perfeccionando la percepción. Los consejos más importantes para el estratega son:

### **Esquema 53: Estrategia de Mashumi**

Estudie las cosas menores y las mayores, las cosas más superficiales y las más profundas. Todo tiene su valor.

- El estratega transforma las cosas pequeñas en cosas grandes.

El principio de la estrategia es: si se comprende una cosa, se conocen 10 mil cosas. No es difícil manejar una espada con una de las manos, el camino del aprendizaje de esa técnica consiste en entrenar con las dos espadas largas, una en cada mano. Al principio todo parecerá difícil, pero el principio todo es difícil.

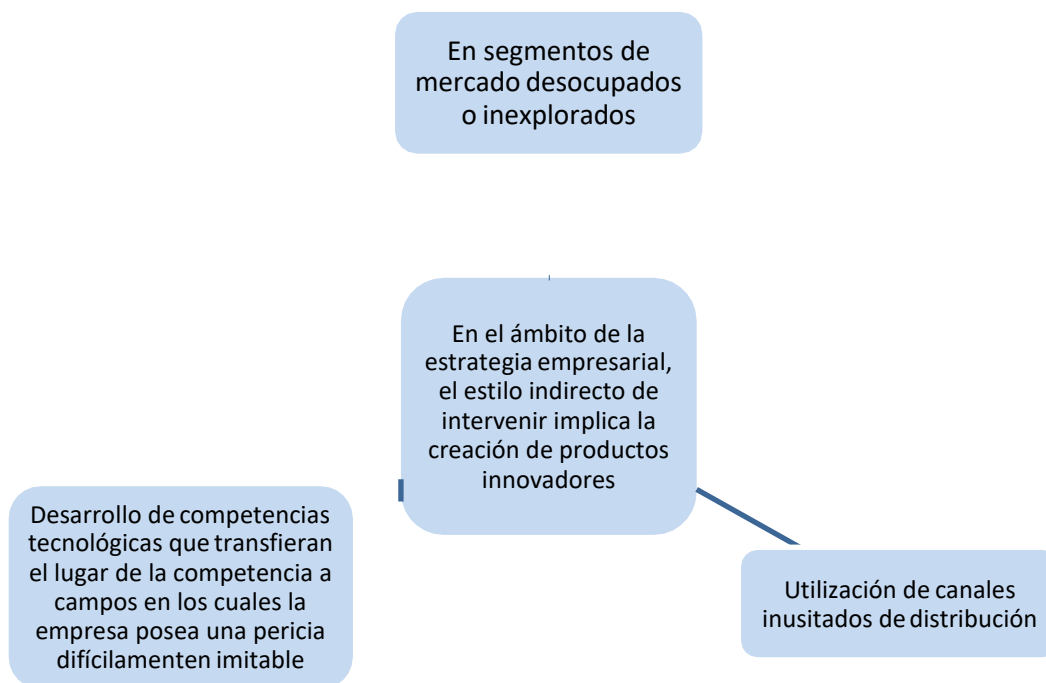
- Usted no debe copiar a otros y debe usar las armas que sabe manejar con excelencia.

Fuente: Chiavenato & Sapiro (2011)

La estrategia indirecta o maniobra es un planteamiento paradigmático de Sun Tzu, citado por Chiavenato & Sapiro (2011), que tiene por objeto crear condiciones estratégicamente desfavorables para el adversario, en el cual se verá obligado a renunciar al enfrentamiento y a asumir la derrota porque percibe que no tiene posibilidad alguna de aspirar al triunfo. Al verse colocado en una posición de la que no podrá liberar sin enormes costos, el adversario en lugar de reaccionar, desiste.

La estrategia indirecta admite la posibilidad de lograr la derrota del enemigo por medio de procesos distintos a los que apuntan hacia la simple destrucción de sus fuerzas militares en el campo de batalla; ganará el más astuto, el más veloz y ello requiere de mayor movilidad y flexibilidad.

#### Esquema 54: Estrategia de Sun Tzu



Fuente: Chiavenato & Sapiro (2011)

Respecto de la información anteriormente expuesta en el diagrama, se trata de la aplicación metafóricamente de uno de los principios de Sun Tzu al contexto de los negocios “ganar antes de que comience la batalla”; destacando que no existen estrategias perfectas o milagrosas.

Numerosas organizaciones desarrollan una terminología propia, la que les permite aumentar la probabilidad de que los mensajes se entiendan. Además las comunicaciones organizacionales van construyendo y reconstruyendo permanentemente el sistema organizacional. Requerirán tanto asegurar su flujo de comunicaciones internas como contar con una buena comunicación externa para trasladar su mensaje con su entorno (Rodríguez & Opazo, 2009).

Por su parte, Scheinsohn expone que para el área de comunicación de una organización (dirección, gerencia, jefatura o departamento), entre todos los activadores la comunicación es la herramienta de gestión por excelencia. En el marco de la comunicación estratégica, la comunicación refiere al activador que aborda el conjunto de los mensajes efectivamente emitidos por la organización, sean estos voluntarios o involuntarios (Scheinsohn, 2008).

En este sentido, Argenti señala que las empresas que no podían tener un equipo de profesionales de relaciones públicas o que en una circunstancia puntual necesitaban contar con más apoyo, solían recurrir a agencias externas<sup>105</sup>. Durante muchos años, las agencias de RRPP dominaron el campo de las comunicación, puesto que eran pocas las grandes compañías que estaban dispuestas a funcionar sin la ayuda de una empresa de este tipo por miedo a estar perdiendo la oportunidad de solucionar fácilmente sus problemas de comunicación (Argenti, 2014).

---

<sup>105</sup> Los grandes mitos de este campo fueron Ivy Lee y Edward Bernays, quienes ayudaron a que la función de dichos profesionales evolucionara desde sus raíces periodísticas para convertirse en una profesión más sutil y respetada (Argenti, 2014).

A decir de Barquero (2010), las relaciones públicas están basadas en la realidad de la organización, no solo en imágenes verdaderas o inciertas, por lo que la realidad empresarial y prioritaria se centra en hacerlo bien y luego darlo a conocer. El consejero de relaciones públicas asesorará de cómo informar, destacando y realizando el valor de la información que pasa por sus manos.

Agrega que la ciencia de la información constituye la principal base utilizada por el resto de las ciencias y de las artes centradas en informar. Para las relaciones públicas que trabaja con tanta información resulta difícil afirmar que siempre que la empresa actúa lo hace en nombre del interés público y social, pero ese debe ser su objetivo prioritario. Por lo tanto el éxito consiste en conseguir que los mensajes que se transmitan sean captados y retenidos para que posterior y continuamente se transmitan entre los públicos; así pues la comunicación juega un papel importante en la transmisión del mensaje donde las relaciones públicas desempeñan un rol persuasivo.

Respecto de los mensajes que emite la organización, Argenti (2010) expone que no todos son emitidos voluntariamente, desde este punto de vista, lo que intenta hacer la comunicación es obtener una mayor gobernabilidad sobre el amplio campo de emisión, reconociendo los mensajes involuntarios en lo posible con anticipación a la emisión efectiva, y si se les reconoce con posterioridad a la emisión, intervenir para:

- a) Capitalizar el rédito de lectura en caso que sea favorable a la estrategia
- b) En caso de resultar negativos, atenuar los efectos indeseables

Lo anteriormente expuesto, lo refuerza Barquero (2010) al indicar que a lo largo de los distintos pasos informativos y comunicativos aparecen continuamente mensajes de credibilidad, ya que la suma de todas las acciones pretende desembocar en la deseada credibilidad y confianza.

Mientras que en la comunicación estratégica, desde su modelo y desde su operar, asigna al receptor un protagonismo fundamental en la construcción del mensaje. Es el receptor quien lo modela, a partir de su percepción, su experiencia y sus capacidades. En la concepción constructivista, se entiende que el receptor es un elemento creativo del proceso comunicacional, ya que el receptor no incorpora el mensaje que le llega, sino que lo interpreta y le da sentido; es decir, él construye su propio mensaje. Este es el verdadero sentido del mensaje y no el que planificó el emisor (Scheinson, 2011).

Por ello, el modelo de comunicación estratégica está concebido con la perspectiva de la interacción humana para poder abordar las problemáticas corporativas y todas las complejidades que les son propias. Además, consideran los activadores, la eficaz interacción de los públicos entre sí y entre ellos con la organización.

Es importante que toda empresa tiene que hacerse oír, comprender y diferenciar; cada firma se gesta sobre la base de determinados propósitos y para alcanzarlos deberá relacionarse con diferentes públicos (Scheinson, 2008).

Scheinson (2008) refiere que la empresa emite diversos mensajes de forma voluntaria o involuntaria, explícita o implícita. Por lo que esta diversidad de mensajes ha de coordinarse para lograr efectividad a nivel semántico (significado de los símbolos-mensajes), sintáctico (codificación, canales, ruido, redundancia y capacidad del canal) y pragmático (las consecuencias que tienen en la conducta de aquellos que son afectados por el proceso comunicativo). Estos tres niveles deben ser entendidos como interdependientes.

Además, cada público pertenece a varios campos: empleados, proveedores, distribuidores, clientes o mayoristas, entre otros, que son, a su vez, otro público mayor que los engloba a todos: la sociedad. A la vez que en la sociedad cohabitan la oferta y la demanda; esta última, en este caso, se refiere a la información (acerca

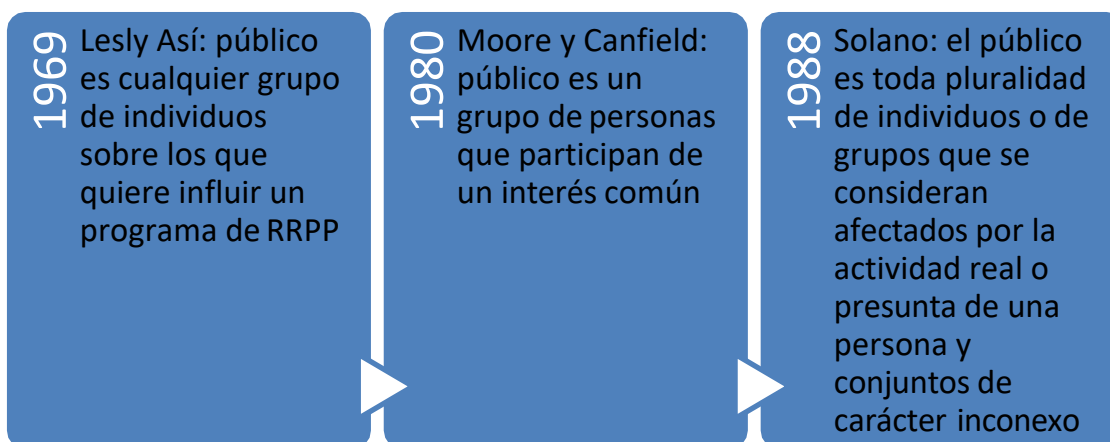


de qué hacen las empresas y cómo contribuyen) y a las empresas suele asociarse con poder, control, manipulación y excesivos beneficios.

De acuerdo con Aguadero, el concepto de público<sup>106</sup> representa uno de los elementos nucleares y básicos de las Relaciones Públicas, el que procede del adjetivo latino *publicus* y se trataba de una expresión técnico-jurídica utilizada para referirse a algo relacionado con la comunidad ciudadana, con el *populus*, para diferenciarlo de lo perteneciente o relativo a la persona como individuo (Aguadero, 2013).

Agrega que el análisis de público desde la óptica de las Relaciones Públicas en la literatura sobre la materia se encuentra en igual enfoque, situación o tratamiento derivado de su experiencia profesional, tales como:

### Esquema 55: El público



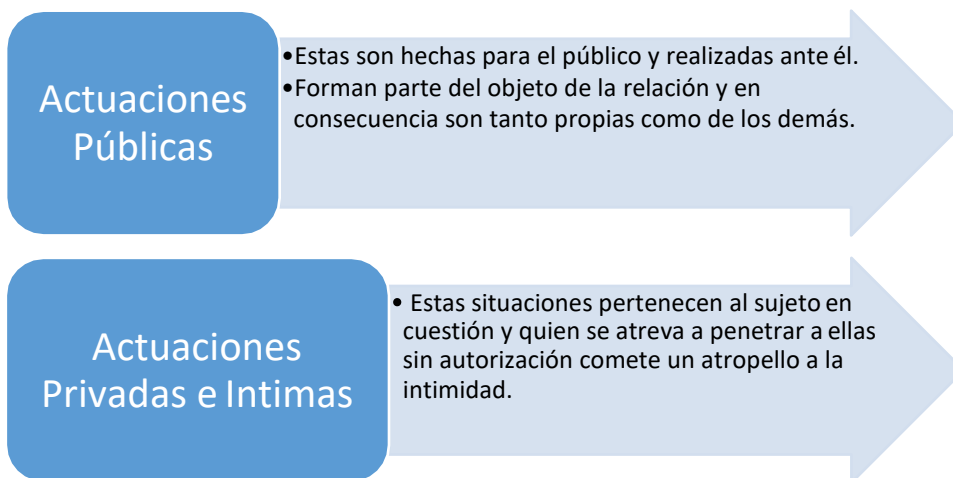
Fuente: elaboración propia

<sup>106</sup> El público representa a una suma de individuos con o sin homogeneidad. De tal forma que desde la perspectiva de las Relaciones Públicas, puede oscilar entre un individuo, en cuanto a su relación con los demás, hasta la totalidad de la población, que por lo que la idea se refiere puede ser incluso toda la humanidad (Aguadero, 2013).

Scheinsohn (2008) menciona que una empresa tiene el deber de comunicar y se lo debe a sus públicos y a sí misma. Por ello, ha de tenerse en cuenta que toda ausencia de comunicación no es no-comunicación, sino comunicación negativa. Además, expone que la organización necesita una sinergia significativa, es decir, los diversos mensajes apuntan hacia una misma idea –la identidad corporativa– y se potencian mutuamente para lograr alcanzar el mismo fin. Para lograrlo será necesario abandonar la vieja idea de mensajes, canales y públicos discretos para asumirlos en su real dimensión de complejidad.

Otro punto expuesto por Aguadero es que en las actuaciones de los públicos, existen tres tipos: a) las públicas, b) las privadas, y c) las íntimas. Distinguir de cuál se trata en cada momento no es tarea fácil, motivo por el que con frecuencia, intencionadamente o no, los límites que separen cada una de ellas entre sí no están claros (Aguadero, 2013).

### Esquema 56: Actuaciones de los públicos



Fuente: elaboración propia

### **2.39 Cultura y Comunicación: dos variables relacionadas**

Según Rodríguez y Opazo (2009), la comunicación organizacional no sólo permite que la organización cumpla con sus objetivos formalmente establecidos, sino que funcione y que también exista. Pretender encauzar esta comunicación por sendero formal y racionalmente diseñado constituye un esfuerzo sin mayores probabilidades de éxito y puede acarrear consecuencias anticipadas ni deseadas. Parte significativa de la comunicación que tiene lugar en las organizaciones es generada y circula por circuitos extremadamente dinámicos en los que se entrecruza lo formal con lo informal.

Es importante hacer una distinción entre cultura y cultura organizacional. Cultura se refiere a la compleja mezcla de supuestos, conductas, relaciones, mitos, metáforas y demás ideas que encajan unos con otros y definen lo que significa ser miembro de una sociedad concreta; mientras que la cultura organizacional aborda la serie de entendidos importantes como normas, valores, actitudes y creencias, compartidos por los miembros de la organización.

Schein, citado por Stoner, Freeman & Gilbert (1996), sugiere que en la cultura existen tres niveles: artefactos, valores adoptados y supuestos básicos.

## Esquema 57: Niveles de la cultura



Fuente: Stoner, Freeman & Gilbert (1996)

Asimismo, los artefactos, los valores adoptados y los supuestos básicos son fundamentales para entender la cultura organizacional. Según Elliott Jacques, citado por Stoner, Freeman & Gilbert (1996), la cultura organizacional está compuesta por “la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten, en mayor o menor medida, todos los miembros de la organización y que los miembros nuevos deben aprender, cuando menos aceptar en parte, para que sus servicios sean aceptados en la empresa”. En otras palabras, la cultura organizacional es un marco que guía la conducta diaria y la toma de decisiones de los empleados y que perfila sus actos hacia la obtención de las metas de la organización.

De hecho, la cultura origina y define las metas organizacionales. La cultura debe estar alineada con otros aspectos de las actividades de la organización, por ejemplo, la planificación, la organización, la dirección y el control. De hecho, si una cultura no se alinea con estas tareas, entonces la organización seguramente tendrá dificultades.

La cultura organizacional es un apasionante campo de estudio que según Rebeil se ha desarrollado fuertemente desde principios de la década de los 80 y que ha pasado del terreno teórico al práctico, debido al creciente interés de las organizaciones de todo tipo para definir e implantar una serie de valores fundamentales y de conductas derivadas de ellos (Rebeil, 2006).

Es de relevancia mencionar que en la década de los 80, los estudiosos de las organizaciones ampliaron el concepto de la cultura organizacional para explicar lo que ocurre en las empresas; muchos de ellos coincidieron en que con el aumento de la influencia del compromiso dinámico, no bastaba con entender la estrategia (parte de la planificación) de la organización y su estructura para tener una explicación válida de su quehacer.

Respecto de las conductas, Scheinsohn expone que estas también son parte de la comunicación. Una empresa manifiesta diversos comportamientos, ya sea relacionándose con su personal, colocando productos en el mercado, distribuyendo, atendiendo a sus clientes o publicando alguna noticia. Por lo tanto, todos estos comportamientos son portadores de un mensaje, ya sea implícita o explícita, todos ellos comunican (Scheinsohn, Comunicación Estratégica, 2008).

Rebeil (2006) señala que existe una gran cantidad de definiciones de cultura organizacional, pero la tendencia es la de entenderla como un conjunto de creencias y valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, a partir del cual las personas que pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad y, por tanto, un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas.

Agrega que las conductas no son en sí la cultura, sino una de sus manifestaciones observables; la cultura como tal es un conjunto de creencias y de valores compartidos, es decir, una serie de ideas acerca de la organización y de lo que se considera que esta y sus miembros deben hacer para lograr sus objetivos, y de

principios que se rigen al comportamiento de las personas en el trabajo. Esas creencias y valores forman parte importante de un marco común de referencia<sup>107</sup>.

De acuerdo con Scheinsohn la palabra cultura deriva de cultivo, del proceso que implica el cuidado y desarrollo de los frutos de la tierra. El estudio de la cultura encuentra sus raíces en las teorías de la cultura como un fenómeno social, antropológico y sociológico. Pese a que no es extraño oír hablar de las organizaciones como culturas, este concepto se popularizó recién a principios de los años 80 (Scheinsohn, 2011).

En 1980, citado por Scheinsohn (2011), la *Business Week Public* “*Corporate culture: the hard to chance values the spell success or failure*”, publicó un artículo que identificaba a la cultura organizacional como un elemento de influencia sobre la motivación y el compromiso de los miembros de la organización.

Asimismo, dos años después se editaron dos exitosos libros que popularizaron el concepto de cultura corporativa: *In search of excellence: lesson from America's best-run companies* (de Peters y Waterman<sup>108</sup>) y *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life* (de Deal y Kennedy<sup>109</sup>).

En un estudio de más de 200 empresas, John Kotter y James Heskett, citados por Stoner, Freeman & Gilbert (1996), investigadores de la Escuela de Administración de Harvard, definieron los factores que hacen que las organizaciones tengan más éxito, entonces las compañías podrían emprender programas para cambiar sus culturas a fin de ser más exitosas. Los resultados de ese estudio arrojaron que la

---

<sup>107</sup> El marco de referencia es un concepto de gran relevancia para la comunicación, ya que se refiere a todo aquello que hace que cada persona interprete la realidad de manera particular. Comprende tanto lo que la persona ha adquirido como resultado de la educación recibida, como lo que ha aprendido mediante su propia experiencia; incluye también variables situacionales, como el estado físico y anímico en el que se encuentra en un momento dado, y aspectos que tienen que ver con sus preferencias, intereses, objetivos y gustos; todo ese bagaje es único (Rebeil, 2006).

<sup>108</sup> Peter, Thomas y Waterman, Roberts H: En busca de la excelencia. Círculo de lectores, Buenos Aires, 1985.

<sup>109</sup> Deal y Kennedy: Las empresas como sistemas culturales. Sudamericana, Buenos Aires, 1985.

cultura tiene un impacto profundo –cada vez mayor– en el desempeño de las organizaciones, siendo cuatro las conclusiones centrales:

- La cultura corporativa puede tener un impacto significativo en el desempeño económico de la empresa a largo plazo.
- La cultura corporativa quizá sea un factor aún más importante que determine el éxito o fracaso de las empresas en las próximas décadas.
- No son raras las culturas corporativas que inhiben el desempeño financiero sólido, a largo plazo; estas se desarrollan con gran facilidad, incluso en empresas que están llenas de personas razonables e inteligentes.
- Sí se puede lograr que las culturas corporativas, aunque sean difíciles de cambiar, refuercen más el desempeño.

Además, estos autores encontraron que algunas culturas corporativas u organizacionales son muy hábiles para adaptarse a los cambios y conservar el desempeño de la empresa, mientras otras no lo son. También marcaron la diferencia entre culturas “adaptables” y “no adaptables”, y definieron los valores centrales y las conductas comunes en los dos tipos de cultura.

Por su parte, Rebeil explica que en el caso de la cultura organizacional, es la percepción de la realidad de la organización la que comparten sus integrantes, si es fuerte. Esto implica que la competencia o del desempeño esperado, o de la eficiencia, por poner solo de significados y, por tanto, tienen un lenguaje común (Rebeil, 2006).

El hecho de percibir la realidad y de entender los conceptos claves de la organización de una manera homogénea (hasta donde sea posible), genera patrones de comportamiento similares. Por eso hay organizaciones en las que para bien o para mal, las personas parecieran estar cortadas con el mismo molde. Si estos comportamientos están orientados al logro de los objetivos fijados por la empresa, y a la creación de un ambiente propicio para el desarrollo de sus

colaboradores, la cultura es funcional, puesto que hay percepción compartida, lenguaje común y acción alineada hacia los resultados esperados.

La cultura corporativa es el conjunto de formas tradicionales con las que la gente de una empresa piensa y actúa ante las situaciones que ha de enfrentarse. Por lo tanto, la cultura es aprendida primero y sostenida luego, por lo que para entender esta dinámica, será necesario considerar los procesos del aprendizaje humano. Para una empresa, su gente es fundamental, ya que adentro, los empleados pueden facilitar, entorpecer y destruir el proyecto corporativo; afuera son portavoces de la entidad: transmiten lo que interpretan que la organización es, lo que desea ser, cómo es tratado su personal y cómo son sus productos (Scheinsohn, 2008).

Por ello, la cultura es un elemento que le aporta sentido a la vida organizacional. Se desarrolla conforme lo hacen los marcos interpretativos que aplican los miembros para asignar significados a las acciones cotidianas a través de diversos actos comunicacionales, de acuerdo con una lógica simbólica compartida (Scheinsohn, 2008).

Scheinsohn (2008) refiere que de los marcos interpretativos surgen los temas culturales (*cultural issues*), que ejercen una fuerte influencia sobre: a) las actitudes, b) los idiomas que se utilizan, c) las historias, las leyendas y los chistes que se cuentan, d) las lógicas que se aplican y e) la visión del futuro.

Por otra parte, la dinámica cultural no es estable, sino que está en continuo movimiento, surgiendo de la síntesis de las fuerzas que la aceptan y de aquellas que la rechazan. Sin embargo, esto no ha de considerarse la cultura corporativa como algo frágil, ya que se realimenta a sí misma, legitimándose y reforzándose. Las creencias y valores que son tomados como válidos en la empresa establecen un marco de referencia compartido que opera indicando cuál es el modo de pensar esperado, estableciendo a qué ha de ser leal y orientando la forma en que deben ser realizadas las cosas. En principio, las reglas del juego en una organización



deben explicitarse, cuando son afines las creencias y valores compartidos, gradualmente se van arraigando en las personas.

Cabe mencionar que la cultura corporativa es un elemento activo y movilizador de la empresa, que se instala a través de procesos de interacción, imitación o aprendizaje. Por ello, la dinámica cultural no es estable, puesto que está en constante movimiento. A la vez que los temas culturales pueden ejercer efectos productivos<sup>110</sup> o destructivos<sup>111</sup> en la organización, los que pueden configurar una matriz de impacto de temas culturales:

**Cuadro 7: Temas culturales**

	TEMA PRODUCTIVO	TEMA DESTRUCTIVO
<b>Tema fuerte</b>	Fuerte productivo	Fuerte destructivo
<b>Tema débil</b>	Débil productivo	Débil destructivo

Fuente: Scheinsohn (2008)

Cuanto más sólida es una cultura corporativa, menos necesarios se hacen los organigramas y los manuales de normas y procedimientos. Por el contrario, cuando una empresa no tiene una cultura sólida, tampoco tiene una idea sólida de lo que es y representa. Al no poseer creencias ni valores, la única seguridad de las personas reside en la posición que ocupan en el organigrama, lo que torna a la organización monolítica poco o nada flexible (Scheinsohn, 2008).

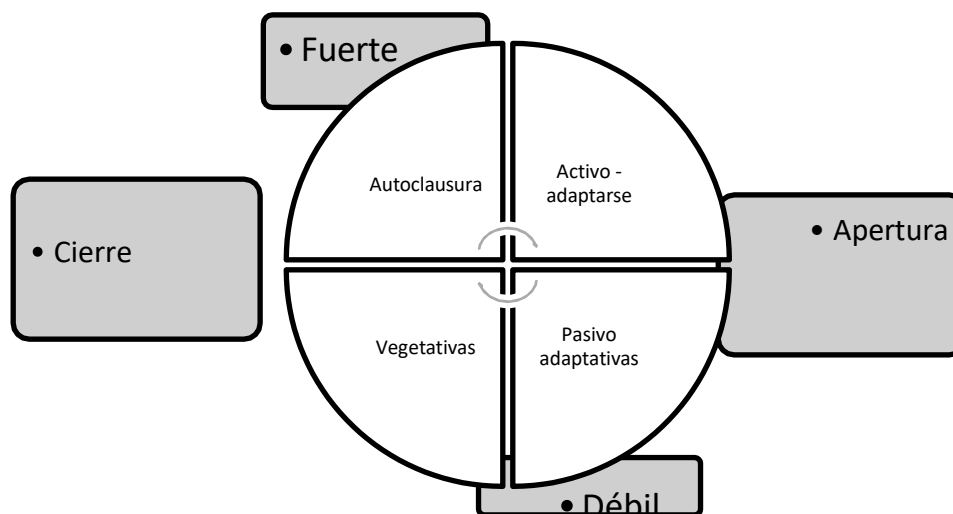
Asimismo, la cultura corporativa establece formas de interacción, liderazgos y preferencias, donde estos modelos surgen de un intercambio entre la empresa y el entorno; clasificándose entonces las culturas según sea fuertes o débiles (se clasifican así respecto del grado de intensidad con el que se manifiestan las

<sup>110</sup> Por ejemplo, la búsqueda permanente de altos estándares de calidad dentro de una organización (Scheinsohn, 2011).

<sup>111</sup> Por ejemplo, la supuesta reducción de personal que una organización llevará a cabo (Scheinsohn, 2011).

creencias y valores, así como el grado de cohesión cultural que existe entre los implicados), y de cierre o de apertura (se clasifican así respecto del grado de sensibilidad que poseen y la actitud que adoptan frente a los cambios del entorno). Con estos elementos se construye una matriz que a partir de dos ejes (fuertes-débiles y cierre-apertura), define cuatro cuadrantes correspondientes a cuatro tipos<sup>112</sup> de culturas genéricas.

**Gráfica 2: Clasificación de la cultura dentro de la empresa**



Fuente: elaboración propia

Mientras, Rebeil (2006, pág. 238) afirma que la cultura de una organización consiste esencialmente en una serie de significados compartidos por sus integrantes, que los hace percibir la realidad y responder a sus estímulos de una forma más o menos homogénea. De esta forma la cultura y comunicación están estrechamente

<sup>112</sup> La cultura vegetativa: es una empresa con un bajo grado de conciencia cultural por divergencias o faltas de cohesión y al mismo tiempo la empresa se encierra en sí misma, perdiendo la oportunidad de aprender; si no efectúa un cambio rápido está condenada a desaparecer. Mientras la cultura de autoclausura: es una empresa que posee un fuerte proyecto corporativo compartido por la mayoría; pero no toma en consideración los cambios que están sucediendo en su entorno. Esta actitud pone en riesgo de volver obsoleta su estrategia y cometer graves errores por falta de sensibilidad a las circunstancias. Por otra parte, la cultura pasivo-adoptativa: esta empresa posee un proyecto corporativo inconsistente y una cultura débil; ello deriva en una preocupación por la plasticidad (adaptación a los requerimientos del entorno. Por último, la cultura activo-adoptativa: esta empresa posee un alto sentido de proyecto corporativo y una fuerte conciencia de lo que está sucediendo en su entorno (Scheinson, 2008).

relacionadas. En la medida en que una organización trabaje seriamente en definir con claridad sus valores fundamentales y las conductas que se derivan de ellos, y en asegurar la congruencia entre el decir y el hacer, estará construyendo una cultura fuerte.

Asimismo, refiere que las organizaciones pueden aprovechar sus recursos simbólicos para reforzar sus mensajes claves y darles consistencia, de manera que su imagen ante los diferentes públicos internos y externos con quienes trata y de quienes depende, sea la que mejor favorezca el logro de sus objetivos. A la vez que los comunicadores organizacionales juegan un papel fundamental en el reforzamiento o cambio de la cultura de la entidad para las cuales trabajan.

Otro aspecto que aborda Rebeil (2006) es la importancia que tiene la comunicación para las organizaciones, donde cada una de ellas busca diversas alternativas y direcciones para hacerse comprender y así poder vincularse con los públicos; empleando determinadas herramientas y actitudes que se adecuen a cada público que tenga interacción con ella.

Por lo tanto, se debe hacer una fusión de la comunicación institucional, mercadológica, la comunicación interna y de la comunicación administrativa, dando como resultado una comunicación integrada, la que tiene una visión de comunicación-macroorganizada; donde se debe comprender lo que ocurre de modo sistémico en la organización (la comunicación que ocurre en su interior y entre ella) para propiciar una visión de conjunto.

Rebeil (2006) explica que la comunicación integrada u organizacional como el área del pensamiento que recibe los reflejos del mercado y que le ofrece base de sustentación, como la que expone Miége (2005), es “el pensamiento comunicacional que se constituye al mismo tiempo, como contribución de teóricos (generalmente rompiendo con sus disciplinas o escuelas de origen) y con la sistematización de concepciones que dependen directamente de la actividad profesional y social.

Mientras que Bonilla (2005) refiere que no se puede dejar de lado el área de acción o de realización, de relaciones públicas<sup>113</sup>, que es el conjunto de actividades destinadas a promover de forma ordenada entre la organización y cada uno de los sectores sociales, la razón de ser y el objetivo de esa disciplina es la mutua, permanente y recíproca comprensión de solidaridad del carácter económico y social, en concordancia con la finalidad general de la organización.

### Esquema 58: Planeación estratégica



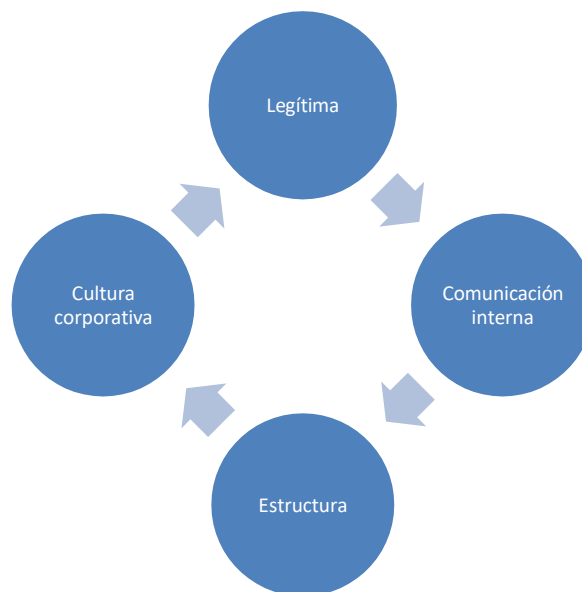
Fuente: Elaboración propia

<sup>113</sup> A las relaciones públicas cabe el saber hacer, la sistematización del proceso de aplicación de las herramientas, de instrumentos (tradicionales o relacionados con las nuevas tecnologías) que permite la utilización de planeación estratégica para establecer si la mejor dirección a ser seguida por la empresa, visualizando y optimizando los niveles de interacción con el ambiente y actuando de forma innovadora y diferenciada (Rebeil, 2006).

Como objeto final del proceso comunicacional desarrollado por las organizaciones está la búsqueda de la opinión pública<sup>114</sup> favorable, el equilibrio entre los objetivos de la organización y del público con el cual interactúa. Por ende, la comunicación en la organización debe ser vista como una acción que se refiere como un proceso cuyos resultados son integrados, puesto que la comunicación no se puede aislar de las entidades y forma parte del todo (Rebeil, 2006).

Si bien a primera vista la cultura corporativa parecería ser un factor de incidencia excluyente en la vida interna de la empresa, esto no es absolutamente cierto. La cultura corporativa, en tanto patrón de comportamiento interno, tiene una repercusión directa en la percepción que el exterior tiene del comportamiento organizacional.

#### Esquema 59: Comportamiento organizacional



Fuente: Scheinsohn (2008)

<sup>114</sup> La opinión pública, según Lage, es el resultado de la interacción entre los individuos (Rebeil, 2006).

Entonces se puede decir que la cultura corporativa moviliza el desempeño, el que suscita impresiones, no sólo adentro, sino también afuera. La cultura corporativa opera como un generador de imágenes.

## 2.40 Funciones de la cultura organizacional

Según Scheinsohn (2008) la cultura cumple tres funciones generales, las que se plantean a continuación:

**Cuadro 8: Funciones de la cultura**

Función de Integración	Función de Cohesión	Función de implicación de la persona
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La cultura favorece el consenso de la gente respecto de la misión de la organización, sus metas operativas y los medios necesarios para alcanzarlas.</li> <li>• Un fuerte consenso es lo que diferencia una mera declaración de intenciones de lo que debería ser la cultura, es decir, la referencia más importante para orientar el comportamiento colectivo.</li> <li>• La cultura es la base del proyecto organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se aprecia de manera efectiva el carácter pragmático de la cultura y su crítica incidencia en la dinámica organizacional.</li> <li>• El sentido de pertenencia que puede generar una cultura es una manifestación más genuina.</li> <li>• Si la organización posee una cultura cohesionada, la regulación del poder está sujeta a un mismo conjunto de valores coherentes entre sí, que garantizan ese consenso en cuanto a los resultados.</li> <li>• La cultura es el mecanismo autorregulador del poder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay implicación cuando existe compatibilidad y correspondencia entre el sistema de valores de la organización y el de la persona.</li> <li>• Esto se logra con:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• El sistema de valores de la persona,</li> <li>• Su propia percepción del éxito</li> <li>• El concepto que ella tenga de sí con el sistema de valores de la organización y su cultura.</li> </ul> </li> <li>• La implicación de la persona comprende:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• El convencimiento y aceptación de objetivos y valores de organización</li> <li>• Voluntad de actuar en dirección de los objetivos</li> <li>• Fuerte deseo de participación</li> </ul> </li> </ul>

Fuente: Scheinsohn (2008)

Respecto de la implicación de la persona, Scheinsohn (2011) comprende: a) el convencimiento y aceptación de los objetivos y los valores de la organización; b) la voluntad de actuar en la dirección de los objetivos y la misión que la organización ha fijado, y c) un fuerte deseo de participar en la vida de la organización.

Por su parte, Rebeil señala que la importancia de la cultura radica precisamente en su poder integrador, ya que la integración descansa en una serie de significados compartidos. Por esta razón, un creciente número de organizaciones trabaja en la clarificación de sus valores fundamentales, tarea que no solo implica identificarlos, sino también definirlos en términos que sean comprensibles para todos sus integrantes, e incluso en conductas concretas, ya que es en este terreno precisamente, el del comportamiento, en el que la cultura deseada deberá ser más viable (Rebeil, 2006).

Por lo tanto, una vez definidos los valores y expresados en términos conductuales, tienen que ser difundidos ampliamente para que todos los colaboradores de la organización los conozcan, comprendan y también se sientan identificados con ellos; por ende, lo reflejarán en su actuación cotidiana.

Rebeil (2006) afirma, entonces, que cultura y comunicación están estrechamente vinculados, por un lado porque la cultura es en sí una serie de significados compartidos, y por otro porque es necesario un esfuerzo grande de la organización, que implica el uso de canales de todo tipo (empezando por los no verbales) para comprometer a la gente con los valores establecidos como deseables. Canales de comunicación de la cultura hay de hecho muchos (prácticamente todas las formas en que la cultura se manifiesta son un medio de comunicación), y los mensajes que son enviados a través de ellos deben ser consistentes entre sí.

También afirma que algunas organizaciones tienen una cultura distintiva, cuando definen con claridad sus valores y las conductas que deben derivarse de ellos y establecer también los mecanismos que garanticen el cumplimiento de estas pautas conductuales. Por otro lado, existen otros medios para reforzar constantemente la cultura como el uso de los símbolos<sup>115</sup>, llamado simbolismo organizacional, que

---

<sup>115</sup> Los símbolos se mueven en el terreno de lo emocional, más que de la razón, y establecen la relación directa entre un objeto o conducta y una idea o sentimiento abstracto, a los cuales representan y evocan. Cuando son capaces de evocar lo mismo entre los miembros de un grupo, se convierten en un factor importantísimo de identificación e integración social (Rebeil, 2006).

estudia la influencia que los símbolos ejercen sobre las personas y la manera de utilizarlos como un factor de identificación, de integración y de arraigo cultural.

Es importante mencionar que los símbolos se mueven en el terreno emocional, más que de la razón, y establecen una relación directa entre un objeto o una conducta y una idea o sentimiento abstracto, a los que representa y evocan. Cuando estos son capaces de evocar lo mismo entre los miembros de un grupo, se convierten en un factor importante de identificación e integración social.

Un símbolo tiene que ser único, memorable, ampliamente reconocido y adecuado. Las organizaciones emplean mucho tiempo y energías buscando símbolos exclusivos que reflejen la esencia de lo que son o de lo que quieren ser (Wilcox, Autt, & Agee, 2001).

En este esfuerzo las empresas buscan un símbolo a diferenciarse de otras compañías, tal es el caso de la estrella que identifica a la Mercedes Benz, la flecha que emplea Nike y la manzana que se asocia con Apple Computer. Por lo que este concepto se puede denominar marca y las compañías invierten tiempo y dinero para que sus logotipos se conviertan en símbolos de calidad y servicio.

Rebeil (2006) también considera que hay organizaciones que conocen muy bien el poder de los símbolos y llevan a cabo estrategias de comunicación tendientes a aprovecharlos. Algunos de ellos son tan conocidos y evidentes como el logotipo, otros tan sutiles como la forma de saludarse, conducirse en las juntas o la forma de tratar a los clientes, es decir, poco a poco van creando toda una red simbólica que juega un doble papel y manifiesta a la cultura que a la vez la refuerza.

Por ende, los especialistas en esta materia distinguen tres grandes categorías de elementos simbólicos que se pueden observar en las empresas de cultura fuerte, porque estas cuidan de alinearlos a la forma como se perciben a sí mismas y quieren ser percibidas por su público; siendo estos:



### Cuadro 9: Categorías de elementos simbólicos

Escenario físico	Escenario social	Escenario institucional
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se divide en interno (distribución de espacio, elementos decorativos o limpieza, entre otros).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se incluyen factores que tienen que ver con las personas (aparición física, arreglo personal o pautas de comportamiento)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tiene que ver con los mensajes que la organización envía a través de distintos medios y canales institucionales</li></ul>

Fuente: Rebeil (2006)

Con la información descrita en el cuadro anterior, se expone una de las múltiples maneras en que la que una organización, que busca ser congruente con su cultura, envía hacia dentro y hacia fuera un mensaje: “Así somos y todo es consistente con nuestra forma de ser”, en ello radica la fortaleza de la cultura (Rebeil, 2006).

Por lo tanto, para desarrollar una cultura fuerte en las organizaciones deben aprender a manejar con eficiencia y creatividad sus recursos simbólicos para que se integren armónicamente para darle consistencia; esto implica identificar los mensajes claves a través de los que se buscará crear una imagen homogénea de la empresa entre sus colaboradores, bajo la premisa que la cultura consiste en una serie de significados compartidos.

Rebeil (2006) expone que el manejo de impresiones es el que se refiere básicamente a las personas, pero que sus principios se puede aplicar a las organizaciones, dado que ellos también tienen una imagen que cuidar y públicos internos/externos cuyo comportamiento hacia la empresa dependerá en mucho cómo la perciban.

Otro aspecto que Rebeil (2006) expone es la imagen, la que se puede formar voluntaria o involuntariamente, lo que significa que aunque no se trabaja de forma deliberada en ella, cualquier acción que emprenda la organización será interpretada por sus públicos y contribuirá a que la perciban de una forma específica, innovadora o conservadora, ética o deshonesto, responsable o irresponsable, confiable o no.

De acuerdo con Aguadero (2013), las organizaciones son como sistemas sociales abiertos y que como tales sufren una entropía o un desgaste en el intercambio necesario y permanente con su ambiente o entorno, dándose una pérdida energética e informativa que se debe controlar y que afecta a todos los públicos de la organización. Con ello, se pone de manifiesto la lícita necesidad por parte de toda entidad de gestionar su propia imagen pública y reputación; las que se posicionan<sup>116</sup> como un recurso importante y las que ha de gestionar el profesional de Relaciones Públicas y la Comunicación.

De acuerdo con Luhmann (Rodríguez & Opazo, 2009), los sistemas sociales están hechos de comunicación; es decir, apenas se inicia una conversación comienza un sistema social. Por ende, la comunicación no es simplemente un fenómeno más que tiene lugar en las organizaciones, sino que la comunicación es la célula de que están hechos los sistemas sociales; si no hay comunicación no hay tampoco sistema social.

---

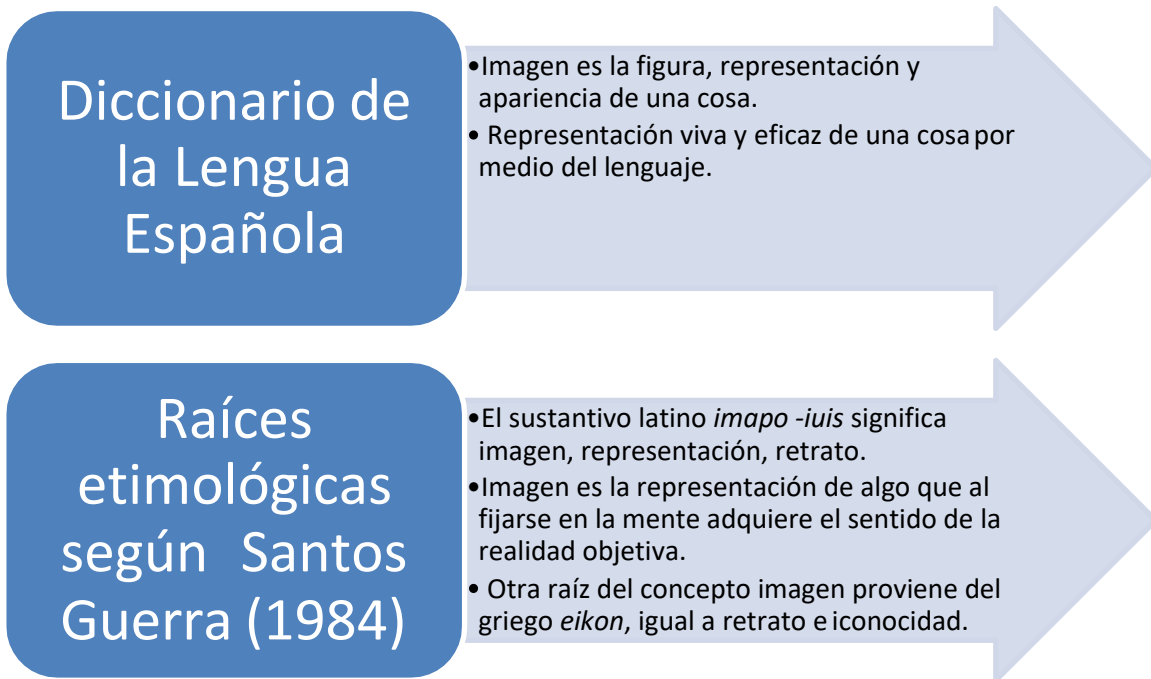
<sup>116</sup> El posicionamiento se define como una acción y efecto de desarrollar programas de identidad corporativa que determinen una posición en el mercado para la empresa y sus productos. En otra acepción, es la campaña desarrollada para ponerse en cabeza realizando una actividad antes que ningún otro (Wilcox, Autt, & Agee, 2001).

Las organizaciones, entonces, son sistemas que están constituidos por comunicaciones. Las organizaciones descubren la importancia de contar con comunicaciones expeditas, claras y eficientes que contribuyan al mejor desarrollo de las actividades propias.

La relación entre sistema social y comunicación es constitutiva, ya que los sistemas sociales surgen en la comunicación que tiene lugar cuando distintos seres humanos se perciben mutuamente y comienzan a construir sentidos de manera comunitaria. Por ende, la comunicación es central y se entiende que una organización, desde la perspectiva de las redes comunicativas que constituyen su columna vertebral, permite la coordinación de los esfuerzos de los miembros tras el logro de los objetivos definidos para la organización. Los canales de comunicación formal se interconectan con los cauces que conducen la comunicación informal e interactúan con ellos, ofreciéndose mutuamente soluciones.

Aguadero (2013) afirma que al aproximarse al concepto y la naturaleza de la imagen y en aras de un cierto rigor en su tratamiento, es preciso detenerse en la diversidad de sus raíces; por lo que a continuación se presenta una serie de conceptos:

## Esquema 60: Definiciones de imagen



Fuente: elaboración propia

Desde la comunicación estratégica se entiende la imagen como el activador que aborda el proceso a través del cual el público elabora una síntesis mental en relación con una organización. La gestión de imagen no es una denominación de todo correcta, ya que la imagen es una construcción elaborada por el público y se gestiona por medio de los restantes activadores, fundamentalmente la comunicación (Scheinsohn, 2011).

De acuerdo con Scheinsohn (2011), la imagen como activador es considerada sobre todo como un resultado de la gestión e implica la articulación de cuatro conceptos básicos:

- a) Imagen pública: síntesis interpretativa que opera el público acerca de la organización.

- b) Endoimagen: síntesis interpretativa de la organización que operan exclusivamente los públicos internos.
- c) Imagen pública pretendida: síntesis interpretativa con la que se pretende que opere el público acerca de la organización.
- d) Imagen sectorial: síntesis interpretativa que opera el público acerca del sector competitivo al que la organización pertenece; opera de modo de filtro y sucede que el público pueda desprenderse en parte de su influencia.

### Esquema 61: Tipos de imagen



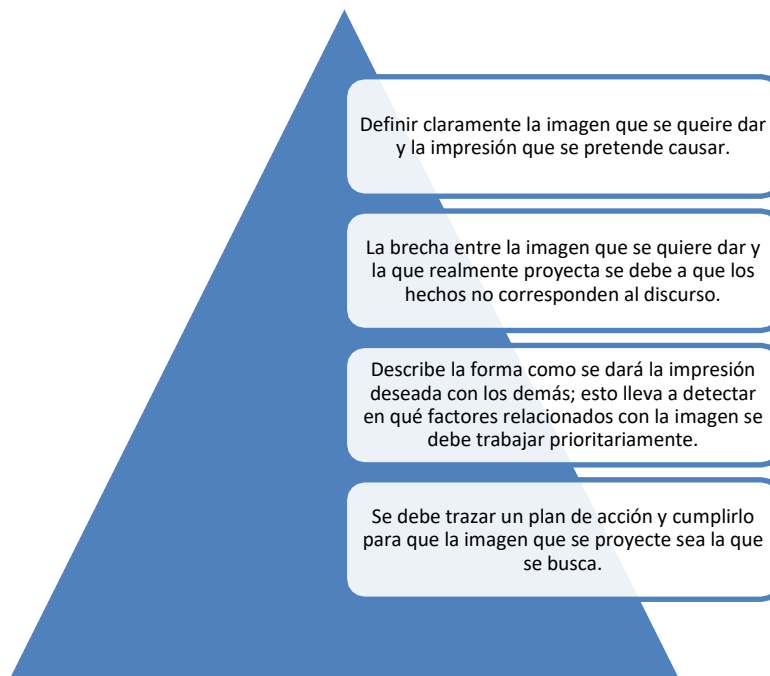
Fuente: Scheinsohn (2011)

En lo que respecta a los conceptos que no emanan de raíces etimológicas, sino que encierran un componente sociológico, la palabra “imagen” conlleva atributos que son incorporados a la realidad, misma que puede pasar desapercibida o puede llegar a verse encantadora o emotiva. A partir de esto, se analiza la imagen en su

relación directa con el público en general, con los públicos variados o con el público objetivo; destinatarios concretos de los mensajes preparados para tal efecto (Aguadero, 2013).

Lo anteriormente expuesto se refuerza con lo aseverado por Rebeil: “En la medida en que el esfuerzo por desarrollar y conservar una imagen positiva de la empresa sea consciente y esté bien planteado, será más probable que los resultados sean los que se buscan” (Rebeil, 2006). Se plantea, entonces, los siguientes elementos:

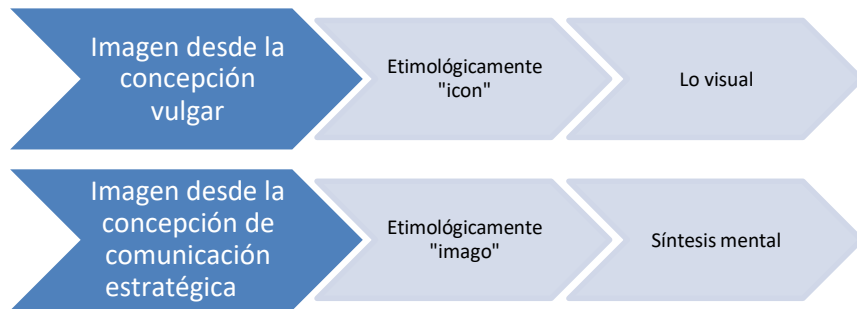
### Esquema 62: Utilización de la imagen



Fuente: elaboración propia

Scheinson (El poder y la acción a través de la comunicación estratégica, 2011, pág. 298) expone que el concepto de imagen que se maneja en comunicación estratégica no corresponde con la acepción visual del término etimológicamente del griego *eikón* (*icón*), que se utiliza habitualmente, sino con la acepción de *imago* en tanto “imagen mental”.

### Esquema 63: Etimología de imagen



Fuente: Scheinsohn (2011)

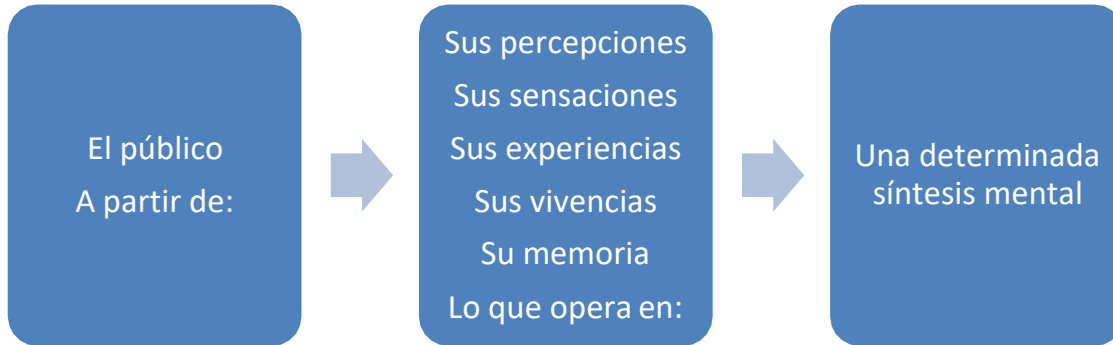
En las organizaciones se utiliza el término imagen<sup>117</sup> de una forma imprecisa, ya que en ocasiones se refieren a los signos de identidad visual de una empresa o institución, el cual debe ir evolucionando; en otras ocasiones se utiliza para referirse al grado de aceptación que esa persona u organización tiene entre quienes lo rodean o la componen, es decir, la opinión pública<sup>118</sup> más o menos favorable. En términos más actuales, la imagen se trata de una manera psicológica, que no obstante la real que la persona tiene sobre aquello y con base en la cual se asignará un determinado grado de reputación (Aguadero, 2013).

También Scheinsohn (2011) aborda que la imagen se reduce a la percepción que los públicos tienen de la organización y de acuerdo a esta postura, la imagen es solo un resultado perceptual; lo que es incorrecto, ya que la percepción es un elemento más como memoria, sensaciones, experiencias y vivencias que están implicados en la configuración de la imagen.

<sup>117</sup> La imagen está también relacionada con ícono, que es un signo cuyo significante representa directamente la cosa significada (Aguadero, 2013).

<sup>118</sup> La opinión pública es la suma de las opiniones individuales sobre una cuestión que afecta a dichos individuos. Otra afirmación es: la opinión pública es un conjunto de puntos de vista de personas interesadas en una cuestión (Wilcox, Autt, & Agee, 2001).

## Esquema 64: Percepción de la imagen



Fuente: Scheinsohn (2011)

Por lo tanto, alinear la organización con la cultura deseada es fundamental e implica que las políticas y los procedimientos, comenzando por los relacionados con la administración de los recursos humanos, faciliten el cumplimiento de los valores de la empresa. En la tarea de asegurar la congruencia entre la cultura ideal y la real, todos los empleados de la empresa comparten la responsabilidad (Rebeil, 2006).

Por su parte, Scheinsohn (2011), en una concepción gestáltica, dice que la imagen es un proceso de conceptualización llevado a cabo por el público, quien metaboliza un conjunto de estímulos generados por la corporación. Mientras que en la concepción constructivista, el público tiene un protagonismo fundamental en lo que la imagen con una resultante se refiere; es decir, que una parte fundamental del resultado no depende del estímulo en sí, sino del proceso de conceptualización que elabora el propio público.

Agrega que ningún trabajo organizacional (por ejemplo a través de un programa de comunicación estratégica) ni el trabajo de síntesis de los públicos conseguirá configurar una imagen de algo que no es lo que se pretende proyectar. Por eso es que en comunicación estratégica a través de temáticas de intervención no solo se



trabaja con instrumentos de idealización, sino que además procura llevar a cabo un abordaje de la realidad para que a partir de esta, se pueda trabajar en dirección de una idealización de esa realidad y no de otra.

Por lo tanto, la comunicación estratégica trabaja a partir del material surgido de la realidad organizacional y lo optimiza. Además, la imagen pública es un concepto configurado en la mente del público; por eso no se le denomina imagen de empresa.

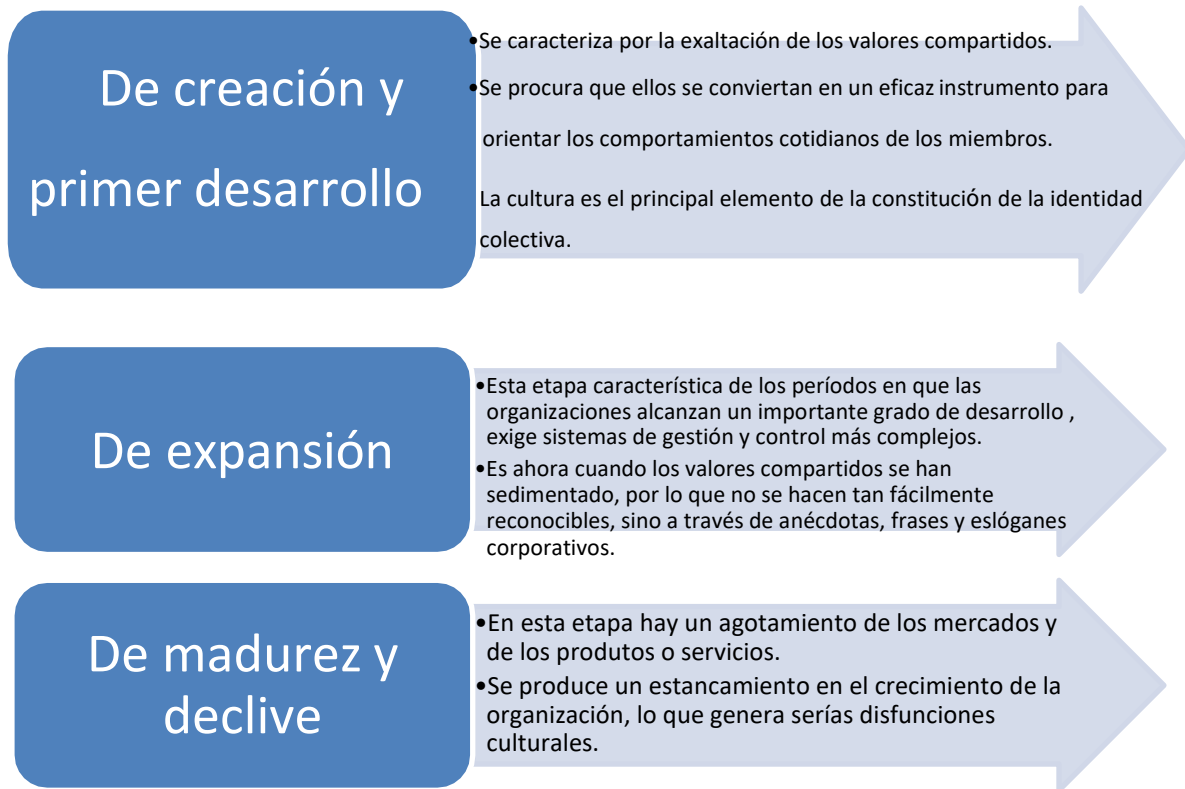
### **2.41 Ideología corporativa**

Un buen jefe debe ser: a) fuerte, decidido y firme, pero justo, protector, generoso e indulgente con los subordinados leales; b) impersonal y correcto: evitar el ejercicio de su autoridad en beneficio propio y exigir a sus subordinados solo las obligaciones establecidas; c) igualitario, promotor de la participación en asuntos relacionados con el trabajo: utilizar la autoridad para obtener recursos necesarios para el trabajo; y d) sensible y responsable con los valores y las necesidades de los demás, usar su posición para procurar satisfacción y ofrecer desarrollo y oportunidades para sus subordinados (Scheinson, 2011).

Asimismo, las decisiones de la organización las toma: a) la persona con más poder o autoridad, b) quien más experiencia y conocimiento posee respecto del problema en cuestión y c) quien personalmente se encuentra más comprometido y afectado por el resultado.

La cultura desempeña un rol determinado de acuerdo con la etapa del desarrollo en que la organización se encuentre. Desde esta postura se supone que una organización en su devenir histórico transitaría por tres etapas sucesivas:

## Esquema 65: Etapas de una organización



Fuente: elaboración propia

La cultura del primer desarrollo se basa en sólidos valores compartidos, que se distinguen por: a) aportar un significado inequívoco, y b) ser reconocidos por todos los miembros. Asimismo, debido a la expansión pueden surgir subculturas capaces de provocar crisis culturales que impacten la identidad misma, razón que impone la necesidad de un cambio cultural. Respecto de la etapa de madurez y declive, la principal función de la cultura durante este período es convertirse en la memoria activa de los tiempos de gloria, el peligro de este mecanismo radica en que la organización puede quedar sumergida y estancada en logros del pasado y entorpecer la visión del presente y el futuro (denominada el fracaso del éxito) (Scheinsohn, 2011).

Por otra parte, la mentalidad de la organización, es decir, la tipología la componen dos clasificaciones: a) según la mentalidad propiamente dicha, la que se enfatiza según cuatro variables: apertura, cierre, cambio e innovación y orden establecido, y b) según el grado de apertura y la fuerza cultural.

Es importante explicar que las variables apertura y cierre definen el grado de sensibilidad que la cultura posee respecto de los cambios que suceden en el entorno y de la actitud que se adopta al respecto. A partir de las variables (apertura, cierre, cambio e innovación y orden establecido), se construye una matriz cuyos ejes representan:

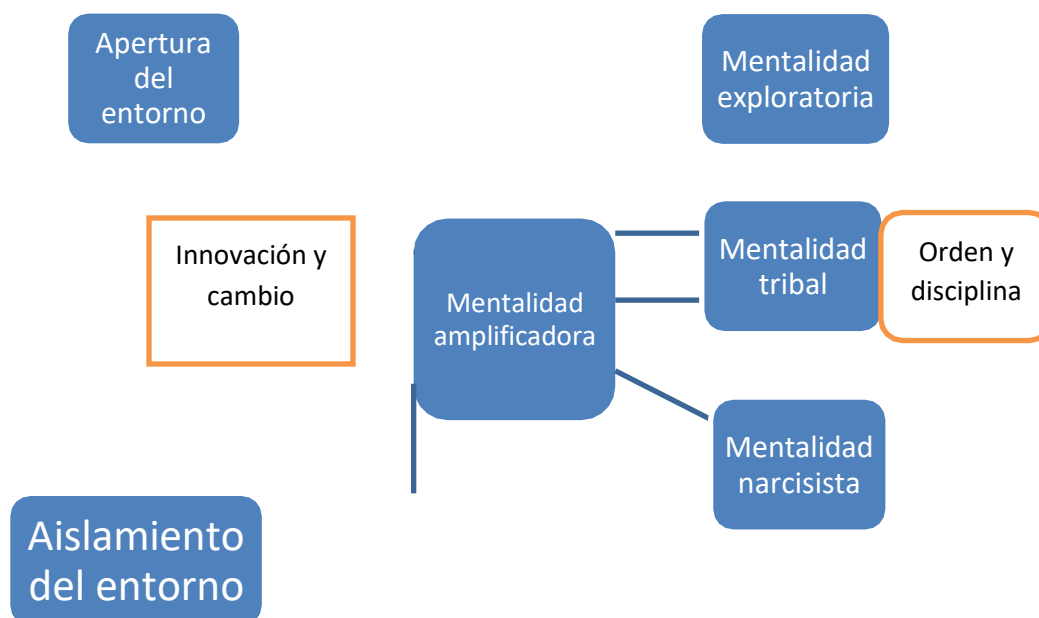
- El grado de apertura o aislamiento del entorno, y
- El grado de innovación y cambio respecto del orden establecido

Además, estos ejes dejan definidos cuatro arquetipos<sup>119</sup> culturales que configuran esta clasificación de la mentalidad propiamente dicha:

---

<sup>119</sup> Los arquetipos son sistemas de aptitud para la acción y, al mismo tiempo, imágenes y emociones. Los arquetipos son por definición, factores y motivos que ordenan los elementos psíquicos en ciertas imágenes, caracterizadas como arquetípicas, pero de tal forma que sólo se pueden reconocer por los efectos que producen (Scheinson, 2011).

## Esquema 66: Arquetipos culturales



Fuente: Scheinsohn (2011)

Respecto de la mentalidad narcisista, esta se sitúa en el cuadrante delimitado por el aislamiento y la disciplina. Se aísla de las influencias del entorno y defiende el statu quo. Es una organización principalmente reactiva, ya que para ella la supervivencia es un valor; procura la inmutabilidad. Mientras que la mentalidad tribal se sitúa entre la apertura y el aislamiento del entorno y dentro del cuadrante de la disciplina; persigue el orden interno y el respeto por las jerarquías y generalmente se estructura de manera piramidal (Scheinsohn, 2011).

Por su parte, la mentalidad explicadora se sitúa en el cuadrante delimitado por la apertura al entorno y la disciplina. Se caracteriza por tener una gran apertura hacia lo que sucede en el entorno, donde se puede hallar su mayor fortaleza. Es una organización agresiva y competitiva, y posee iniciativa y autonomía.

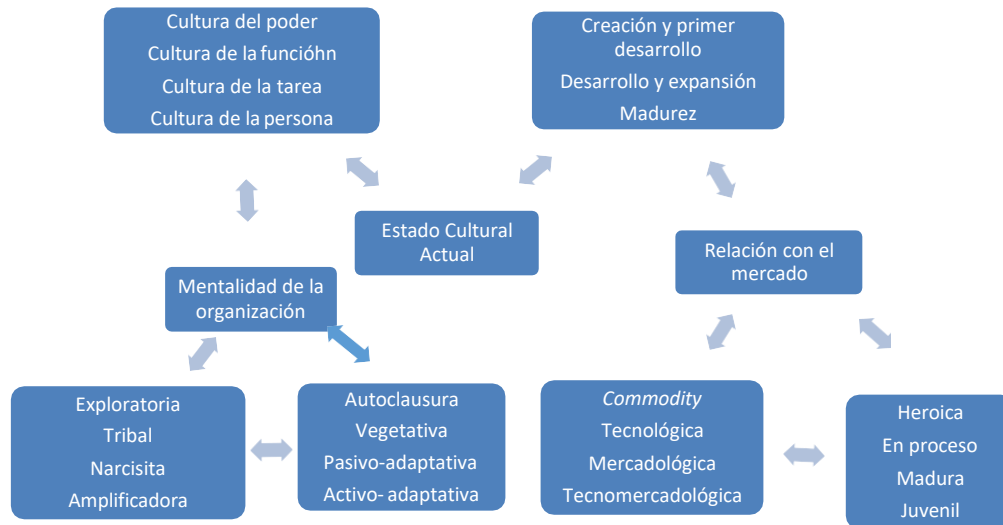
En tanto la mentalidad amplificadora es una organización sumamente innovadora, muy flexible hacia adentro y hacia fuera. No rehúye a los riesgos, su estilo de *management* suele ser vanguardista y diferenciador.

Scheinsohn (2011) también expone la clasificación según el grado de apertura y la fuerza cultural en la que se analiza la cultura a partir de dos ejes (fuerza/debilidad cultural y apertura /cierre hacia el entorno), que configura los siguientes arquetipos culturales:

- Cultura vegetativa: se encierra en sí misma y no aprende.
- Cultura de autoclausura: “ombliguismo” cultural.
- Cultura pasivo-adaptativa: actitud casi obsesiva para adaptarse.
- Cultura activo-adaptativa: aprende del entorno para optimizar su actuación y proyecto.

También es importante abordar el Estado Cultural Actual (ECA); esta matriz posibilita el procesamiento sintético de los datos que se han de obtener a partir de un análisis de la cultura. En ella, se hallará el instrumento eficaz para poder diagnosticar y clasificar el estado cultural actual, sobre la base de las anteriores clasificaciones expuestas: a) ideología de la organización, b) etapa del desarrollo, c) mentalidad de la organización y d) relación con el mercado (Scheinsohn, 2011).

## Esquema 67: Tipos de cultura y su asociación



Fuente: Scheinsohn (2011)

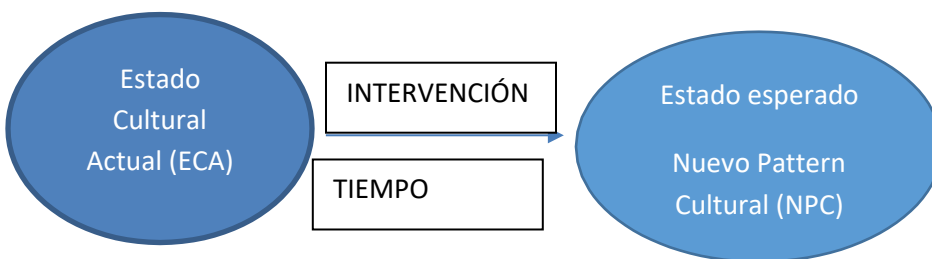
Es importante abordar que el ECA tiene como propósito ordenar el conjunto de atributos culturales relevados, por ende, la construcción del mismo debe complementarse con:

- Un listado de las manifestaciones culturales observadas.
- La caracterización de los principales atributos culturales identificados.
- Los métodos de observación/investigación que se han utilizado.
- Las evidencias empíricas sobre las cuales se fundamentan las conclusiones expuestas.

## 2.42 Tipos de intervención cultural: ECA y NPC

Se denomina intervención cultural a la acción que se lleva a cabo para corregir toda una cultura o una parte específica de ella, con el propósito de llevarla de un estado actual a otro esperado, al que se le llama Nuevo Pattern Cultural (NPC) (Scheinsohn, 2011).

### Esquema 68: ECA y NPC



Fuente: Scheinsohn (2011)

Según afirma Scheinsohn (2011) una vez determinado el ECA, se debe construir el NPC, es decir, el estado cultural esperado, el cual se define en función de: a) el proyecto corporativo, b) las disfunciones detectadas, c) las funciones que la cultura ha de cumplir, y d) las circunstancias coyunturales que la organización atraviesa. A la vez que las manifestaciones culturales resultan sumamente instrumentales solo si: a) se pueden formalizar sus interrelaciones y mutua afectación; b) se las puede valorar en términos de gestión, y c) es posible hallar significados pertinentes en ella. Entonces se pueden definir cuatro tipos básicos de intervención:

**Cuadro 10: Tipos básicos de intervención**

	EXPLICACIÓN
<b>Creación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es una intervención típica de la fase de nacimiento de una organización.</li> <li>- Persigue establecer valores compartidos y aportar simbolismo a la gestión a través de ritos y rituales.</li> </ul>
<b>Interpretación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A partir de diversas manifestaciones se analiza la cultura actual y se elaboran hipótesis.</li> </ul>
<b>Adaptación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suele ser característica en las etapas de desarrollo, momento en el cual la cultura importante ha de ser adaptada a las necesidades actuales y a la misión de la organización.</li> </ul>
<b>Cambio (intervención cultural)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es la intervención que busca sustituir valores naturales con otros nuevos.</li> <li>- Responde a un profundo cambio estructural, generalizándose cuatro tipos: planificado, tecnológico, por desfasaje y acumulativo.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia



Respecto de la intervención cultural, esta debe contar necesariamente con un fuerte apoyo por parte de la junta directiva de la organización, y deben estar convencidos de realizar este proceso, puesto que para cualquier entidad es nocivo despertar expectativas de cambios que no se concretan. Más aún, cuando la cultura es conservadora y reticente hacia los cambios, ya que puede reforzar el fracaso por la actitud de no cambio.

Por ende, la intervención cultural generalmente implica a planificar, dirigir y coordinar un complejo conjunto de actividades como monitorizar permanentemente el trabajo realizado y el que resta por hacer. Para evitar que la intervención se convierta en una serie desarticulada de actividades sin dirección alguna, han de plantearse objetivos específicos por alcanzar, y se ha de procurar obtener resultados medibles que puedan constituirse en guía para futuras acciones (Scheinsohn, 2011).

Scheinsohn (2011) afirma que una intervención cultural se lleva a cabo cuando una organización es motivada por:

- Operar en sectores altamente competitivos.
- Posee una cultura fuerte y poco permeable, y en el entorno suceden cambios profundos.
- Tiene problemas de cierta gravedad con sus recursos humanos.
- Ha tenido resultados económicos muy negativos.
- Experimenta un súbito crecimiento, con un incremento anual en las ventas de alrededor del 25% o más.
- Ha de contratar masivamente nuevo personal, ya sea por un gran incremento en las ventas, por una expansión del mercado, de la línea de productos o por motivos de presión competitiva.
- Está por convertirse en un gigante corporativo, y la fuerza de ciertos valores compartidos genera burocratización.
- Cambia de misión, lo que modifica su razón de ser.

- La cultura existente se vuelve obsoleta frente a un nuevo proyecto corporativo.
- Se producen profundos cambios estructurales, como por ejemplo: ruptura de monopolios, privatizaciones, fusiones y adquisiciones, así como reestructuraciones o dar vuelta a la organización.

Scheinsohn (2011) también expone que un buen subordinado deber ser: a) complaciente, gran trabajador y leal con los intereses de su superior; b) confiable, responsable, conocedor de los deberes y responsabilidades de su trabajo, evitar acciones que molesten a su superior; c) automotivado para contribuir con lo mejor de él al trabajo, abierto a aportar ideas y sugerencias, así como ceder el liderazgo a otros cuando poseen mayor experiencia o capacidad, y d) potencialmente interesado en el desarrollo de sus capacidades y abierto a aprender y recibir ayuda, respetando los valores de los demás, contribuyendo a su desarrollo.

Existe una clasificación en relación con el mercado, la que analiza la cultura desde una óptica del marketing y está compuesta por dos tipologías: a) riesgo-retroalimentación (define las culturas corporativas como maduras, heroicas, en proceso o juveniles) y b) morfología producto-mercado (define la intensidad competitiva de cada sector de negocios).

## **Reflexión**

La comunicación organizacional implica planificar estratégicamente las acciones de comunicación con los grupos meta, fomentar la cultura de las entidades y establecer los flujos y medios de comunicación adecuados.

Además, la comunicación organizacional se vuelve un factor fundamental en las funciones de planificación, organización y control, y es en ellos donde radica su importancia. En una estrategia de la comunicación se debe centrar la atención en gestionar adecuadamente los intangibles de la organización como la identidad corporativa, la cultura organizacional y la imagen.

## **CAPÍTULO 4**

### **HISTORIA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS**

#### **Apertura**

Para los seguidores de las relaciones públicas, éstas aparecen desde el esfuerzo de los hijos de Adán y Eva por mantenerse unidos, desde que el hombre del paleolítico buscaba la cohesión interna de su tribu o desde que el hombre del neolítico comerciaba un trozo de piel por una buena hacha de piedra. Esto es, las relaciones públicas surgen con el hombre en comunidad. Contrarios a estos puntos de vista son los de otros teóricos que se oponen a juzgar y calificar hechos del pasado histórico con criterios del tiempo presente, lo cual impide la comprensión del verdadero sentido, de la interpretación objetiva de un suceso histórico.

De tales hechos históricos resultaron uno o varios aspectos de difusión, de propaganda, de comunicación entre hombres y grupos, de orientación ideológica y política e incluso de opinión.

#### **Surgimiento de las Relaciones Públicas**

Las relaciones públicas surgieron como una necesidad de la sociedad en los tiempos modernos. Su ejercicio nació rudimentariamente en la Antigüedad, pero como se ve al estudiarla a fondo, su desarrollo es a principios de este siglo, cuando recién se puede hablar de una verdadera disciplina, avanzando con fuerza sobre el mundo de los negocios y el gobierno (Avilia, 2010).

La evolución del concepto de relaciones públicas está vinculado estrechamente con el desarrollo de la profesión, por ello es necesario revisar algunos aspectos históricos con la finalidad de comprender cómo llegaron las relaciones públicas a la organización y se vincularon como una función de apoyo a los altos niveles de dirección.

Entre los tratadistas que han intentado elaborar una historia de las relaciones públicas es posible encontrar dos tendencias antagónicas: una concibe a esta moderna profesión como resultado de todas las manifestaciones informales de la misma a lo largo de la historia; la otra asegura que la historia de las relaciones públicas comienza cuando estas se ejercieron por primera vez de manera formal (Bonilla, 1998).

La primera tendencia se basa en que la historia no da saltos, todo tiene un antecedente y un consecuente que enmarca a las relaciones públicas como fenómeno social, y afirma que en todo tiempo y en todo lugar se han dado manifestaciones de esta actividad. Señala esta tendencia que el nombre nace con impulsos y objetivos de dependencia y asociación en grupos más o menos formales y amplios.

Los esfuerzos del hombre por comunicarse con sus semejantes se remonta a sus orígenes y tanto el control de las actividades humanas, como la influencia en la opinión pública, son fenómenos universales en el tiempo y en el espacio.

A este respecto, Luis Tercero Gallardo (citado por Bonilla, 1998), afirma: “Con la terminología de nuestro tiempo, todavía sin la clarificación y generalización suficiente, le atribuimos a algunos hechos históricos verdaderos intentos de proyección de imagen y de sensibilización de grupos; pero ninguno de ellos, podríamos afirmar, por muy amplias y organizadas que tales acciones hayan sido, que contaron con el conjunto básico de elementos, mediana o buenamente articulados, que revelen la acción consciente, intencionada, plenamente deliberada, que caracteriza a las acciones y desarrollo de las relaciones públicas”.

### **2.43 Las relaciones públicas en la Antigüedad**

Las relaciones públicas son un fenómeno típico del siglo XX cuyas raíces se pueden rastrear a lo largo de la historia, son tan antiguas como la propia comunicación humana. En las sucesivas civilizaciones, como las de Babilonia, Grecia y Roma, la

gente era persuadida para que aceptara la autoridad de un gobierno y de una religión utilizando técnicas que se siguen empleando (comunicación interpersonal, discursos y acontecimientos públicos, entre otros). Ninguna de estas técnicas era conocida bajo el apelativo de relaciones públicas, pero su objetivo y sus efectos eran los mismos que el de las actividades análogas que se desarrollan actualmente.

Para Peter Osgood, presidente de Carl Byoir & Asociados, la práctica de mandar equipos de negociación para preparar el camino de un dignatario político fue inventada por Harry Truman o Richard Nixon; sus antecesores políticos en Babilonia, Grecia y Roma eran muy adeptos a esta acción (Wilcox, Autt, Agee & Cameron, 2001).

Para el doctor González de Alameda (Bonilla, 1998), la difusión universal de la cultura griega llevó implícitos actos de relaciones públicas. Asegura también que el objeto básico de los programas actuales en un departamento de relaciones públicas estaba expresamente definido entre los sofistas: a) cambiar las opiniones hostiles, b) neutralizar las opiniones contrarias, c) hacer que las opiniones neutrales cristalicen a su favor, y d) conservar las opiniones favorables.

Asimismo, señala que entre los estoicos, Séneca escribió en su *Epístola a Lucio* lo que ahora se puede considerar la ética moderna de las relaciones públicas: “¿De qué sirve esconderse y evitar los ojos y las orejas de los hombres? La buena conciencia llama al concurso público; la mala conciencia aun en la soledad, está acongojada y solícita. Si es honesto lo que haces, sépanlo todos; si torpe ¿de qué sirve que no lo sepa alguno si tú lo sabes?”.

Se dice que la piedra de Rosetta, que ofreció la clave para la moderna comprensión de los antiguos jeroglíficos egipcios, era, en esencia, un instrumento de publicity<sup>120</sup>

---

<sup>120</sup> Término que no tiene equivalente en castellano, se entiende la información que un medio de comunicación difunde sobre actividades, actos o acontecimientos de una organización mediante noticias que no suscribe la organización sino el medio de comunicación, que es quien controla el mensaje, y que suele ser el resultado informativo de una acción de comunicación de la organización.

sobre los logros del faraón. Análogamente, los antiguos juegos olímpicos utilizaban técnicas de promoción para impulsar la aureola de los atletas como héroes, de forma muy parecida a los Juegos Olímpicos de Atenas de 2004. Incluso la redacción de discursos de la época de Platón se parecía mucho a la redacción de los discursos actuales. El redactor de esa alocución debe conocer la composición de la audiencia a la que se dirige, nunca debe hablar en tono condescendiente y debe ofrecer información que sea creíble y persuasiva (Xifra Triadú, 2010).

Julio César fue probablemente el primer político que publicó un libro, *Comentarios*, que utilizó para promover sus ambiciones de convertirse en emperador del Imperio Romano, también organizó elaborados desfiles siempre que regresaba de una batalla ganada para ensalzar su imagen como sobresaliente y líder. Cuando César se convirtió en cónsul en el año 59 d.C. ordenó que se hicieran copias de las actas del Senado y de otras instituciones públicas para que se colgaran en las paredes de toda la ciudad. Estas *Acta Diurna* (actas diarias) fueron probablemente uno de los primeros periódicos del mundo.

San Pablo, el autor más prolífico del Nuevo Testamento, se merece un lugar entre los famosos de las relaciones públicas. Gruning y Hunt afirman que el éxito de los apóstoles para divulgar la cristiandad por el mundo conocido en el primer siglo después de Cristo es uno de los mayores logros de las relaciones públicas de la historia. Los apóstoles Pablo y Pedro utilizaron discursos, cartas, organizaron acontecimientos y otras actividades similares a las relaciones públicas para atraer la atención, conseguir seguidores y crear nuevas iglesias. Análogamente, los cuatro Evangelios del Nuevo Testamento, que se escribieron al menos 40 años después de la muerte de Jesús, eran documentos de relaciones públicas, escritos más para propagar la fe que para ofrecer un relato histórico de la vida de Jesús (Xifra Triadú, 2010).

## 2.44 Las relaciones públicas en la Edad Media

La Iglesia católica romana (Xifra Triadú, 2010) practicó ampliamente las relaciones públicas durante la Edad Media. En el siglo XI, a lo largo de la extensa jerarquía de esta Iglesia, el Papa Urbano II persuadió a miles de seguidores para que sirvieran al Señor y se ganaran el perdón por sus pecados participando en las Cruzadas contra los musulmanes. Seis siglos después, la Iglesia fue de las primeras instituciones en emplear el término propaganda, con la creación, por parte del Papa Gregorio XV, del Colegio de Propaganda, para supervisar las misiones y formar a los sacerdotes para propagar la fe.

Luis XV de Francia practicó un tipo personal de relaciones públicas: creó medallas y envió embajadores a diversos países para mejorar el prestigio francés. Fue en el siglo XVII, después de la creación del Ministerio de Propaganda en ese país, en 1792, cuando surgieron líderes que comprendieron la importancia de acrecentar las relaciones públicas.

Además, agrega Xifra Triadú (2010), una de las armas más eficaces de la Revolución Francesa fue su manejo de las relaciones públicas. Se emplearon todos los métodos conocidos de palabra y obra para ganar el favor del público: libros, folletos, periódicos, las tablas, las sátiras, el peinado, las insignias militares y escarapelas; incluso los vestidos se transformaron en símbolos de ideas. Los partidarios de la Revolución arrojaron a un lado las pelucas empolvadas y los pantalones cortos, ya que recordaban el régimen pasado y manifestaron su simpatía por la nueva era, usando al descubierto el cabello corto propio y vistiendo pantalones largos.

En la ponencia que presentó la Asociación de Relacionistas de Venezuela ante la Asamblea de la XIII Conferencia Interamericana de Relaciones Públicas, efectuada en la ciudad de México, titulada *Orígenes del Derecho a la Información. Precursores de las relaciones públicas en América*, se afirma que en 1780 Francisco de Miranda,

al margen de su brillante carrera militar, su quehacer diario estuvo guiado por una labor constante de vender una imagen de América mediante una acción sistemática y planteada (Bonilla, 1998).

Francisco José Soler, historiador venezolano, afirma en esta misma ponencia: “Miranda hizo amistad con ese gigante del relacionismo norteamericano que fue Samuel Adams, cuando luchó en favor de la Independencia de los Estados Unidos”. Miranda viaja de un lugar a otro, persuade a personalidades para que apoyen a su famoso plan del Incanato y sabe que necesita de la opinión pública mundial para alcanzar sus objetivos. En su fallida expedición a las costas venezolanas en 1806 lleva la primera imprenta. Regresa a Inglaterra y funda el diario *El Colombiano*, para atacar sin cesar al despotismo español.

Soler también considera a Simón Bolívar como el más grande relacionista que ha tenido América y a su célebre *Carta de Jamaica* como el mejor testimonio de aplicación de las técnicas relacionistas de la época. Agrega que relaciones públicas son sinónimo de integración y Bolívar ha sido el más grande integracionista de todos los tiempos.

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

Entretanto, en Venecia, los banqueros de los siglos XV y XVI practicaron el delicado arte de las relaciones públicas con los inversores y fueron probablemente los primeros, junto con los obispos católicos locales, en adoptar el concepto de filantropía corporativa patrocinando a artistas como Miguel Ángel.



## **2.45 Los inicios de las relaciones públicas modernas: Estados Unidos**

Estados Unidos es un país formado por inmigrantes, fundamentalmente procedentes de Gran Bretaña, y por diversas compañías, con una licencia de la Corona, que promovieron de forma activa la colonización para lograr ingresos fiscales de lo que los colonos lograban fabricar o cultivar; en otras palabras, la colonización era en muchos casos, una mera cuestión comercial. Por ejemplo, en 1620, la Virginia Company distribuyó panfletos y folletos por toda Europa ofreciendo cincuenta acres de tierra gratis a quien quisiera emigrar; atrajeron a colonos a América antes de 1625.

Un primer ejemplo de la promoción del Nuevo Mundo fue el intento de sir Walter Raleigh de convencer a los colonos para que fueran a Virginia. En 1584, Raleigh remitió a Inglaterra informes elogiosos de lo que había hecho, aunque no era más que una isla, la de Roanoke, totalmente empantanada. Eric el Rojo había hecho lo mismo en el año 1000, cuando descubrió un territorio de rocas y hielo, y para atraer a colonos, lo llamó Groenlandia (tierra verde). Las historias que los exploradores españoles propugnaban como las nunca descubiertas Siete Ciudades de Oro e incluso la fabulosa Fuente de la Juventud fueron para introducir a otros a seguir explorando y colonizando.

Cuando las colonias americanas estuvieron bien establecidas se utilizó la publicity y otras técnicas de relaciones públicas para promover diversas instituciones. En 1641, el Harvard Collage publicó un folleto para captar fondos. El King's Collage (en la actualidad, la Universidad de Columbia) emitió su primer comunicado de prensa en 1758, para anunciar el inicio de sus actividades.

Las relaciones públicas también desempeñaron un papel activo en la independencia norteamericana. La Fiesta del Té de Boston, que el seminario *PRWeek* consideró la mayor y mejor conocida actividad de publicidad y de todos los tiempos, fue la inspiración de Samuel Adams, un hombre con un refinado sentido para recurrir al simbolismo con el fin de manipular la opinión pública. Los colonos tiraron cajas de hojas de té por la borda de un barco comercial británico en el puerto de Boston para protestar por los excesivos impuestos británicos. Adams y sus compañeros también bautizaron el asesinato de varios colonos por tropas inglesas en la manifestación como la masacre de Boston para persuadir a los colonos americanos a rebelarse contra Gran Bretaña (Xifra Triadú, 2010).

También sirvió de instrumento para animar a los ciudadanos indecisos a unirse al movimiento revolucionario el panfleto *Common Sense* (sentido común), de Tom Paine, y se vendieron más de 120 mil copias en tres meses. La constitución del nuevo sistema político se vio influida por los *Federalist Papers*, que eran ochenta y cinco cartas redactadas por Alexander Hailton, James Madison y John Jay; y una serie de artículos de John Dickinson titulados *Cartas de un granjero de Pennsylvania*.

En los países de origen de esta disciplina, tal es el caso de Estados Unidos, los relacionistas (PR o Public Relations) son considerados profesionales claves en cualquier emprendimiento eficiente, capaces de manejar las diferentes acciones que se necesitan para comunicar lo que se desea, en el momento apropiado y de la forma correcta; es decir, comunicar la mejor verdad, de la mejor manera, en el mejor momento. Tan solo en ese país existen más de 40 centros de enseñanza que poseen la carrera de grado, y también postgrados en Relaciones Públicas, capacitando a profesionales que se desempeñan tanto en forma independiente de las organizaciones o dentro de ellas (Avilia, 20105).

## 2.46 Las relaciones públicas en el siglo XIX

A pesar que en 1807 el gran estadounidense Thomas Jefferson usó el término “relaciones públicas” y que en Gran Bretaña la pluma tenía mucha fuerza, y escritores como Swift y Dickens divulgaban sus ideas con la esperanza de hacer cambiar la opinión pública respecto de una multitud de asuntos sociales, científicos o políticos; hasta la Primera Guerra Mundial, refieren que las relaciones públicas eran vistas como propaganda (Whiteaker, 1990).

Según Edward L. Bernays, de 1800 a 1865, las relaciones públicas estadounidenses siguieron evolucionando y pasaron desde las primitivas artes del agente de prensa de la época colonial hasta ese ordenamiento claro y consciente ejecutado por Abraham Lincoln respecto de la opinión pública nacional y extranjera, en pro de los intereses de la unión. Pero el desarrollo de la técnica de moldear el pensamiento del pueblo ocurrió en modo desigual y en varios planos (Bonilla, 1998).

Lincoln llegó a la Casa Blanca y recibió a los visitantes en las fechas a las que llamó “días públicos”. A la vez que aquilató el valor de esos contactos personales y la importancia que los mismos tenían para las efectivas relaciones con su público; además de la importancia de la prensa.

Los asuntos públicos estaban controlados fundamentalmente por la clase propietaria aristocrática, hasta la revolución de Andrew Jackson en la Casa Blanca en 1828. Amos Kendall, un antiguo editor de un periódico de Kentucky, se convirtió en uno de los miembros más cercanos al gabinete y probablemente el primer secretario de prensa del presidente. Su nombramiento demostraba, por primera vez, que las relaciones públicas eran una parte de la toma de decisiones y de la gestión pública.

En 1882 fue utilizada por primera vez, según Henry Verdier, la expresión *public relations* por el abogado Dorman Eaton, con motivo de una conferencia pronunciada en la Yale Law School que llevaba por título *The public relations and the duties of the legal profession* (Bonilla, 1998).

Además, Kendall analizaba la opinión pública sobre distintas cuestiones, asesoraba a Jackson e interpretaba sutilmente sus rústicas ideas y les daba forma de discursos y comunicados de prensa. También ejerció como agente en la preparación de las giras de Jackson, escribió artículos ensalzadores que enviaba a los periódicos que le apoyaban y fue probablemente el primero en utilizar la reproducción de estos artículos en las relaciones públicas; una práctica habitual en la época moderna.

Tras la era jacksoniana, los políticos americanos empezaron a utilizar cada vez más comunicados de prensa<sup>121</sup>, folletos, pósteres y emblemas para ganarse el fervor del público. El esfuerzo alcanzó su cima durante las campañas a la presidencia de William Jennings Bryan y William McKinley, en 1896.

Durante todo el siglo, las técnicas de la publicidad ayudaron a poblar el Oeste. Los pueblos recién creados competían por atraer imprentas, cuyas copias de periódicos y folletos describían a cada comunidad como “el Edén del Oeste” y se enviaban al Este para inducir a la gente que colonizara esas tierras. Por ejemplo, muchos colonos que se establecieron en Illinois, Estados Unidos, fueron atraídos por gacetas que ensalzaban la fertilidad de la tierra. El *Valley of the Upper Wabash*, de Henry Ellsworth, publicado en la década de 1830, y otra publicación, *Illinois*, en 1837, fueron sufragadas por especuladores inmobiliarios. Un crítico de la época calificó a estas gacetas de defraudadoras descaradas, repletas de exageraciones y descripciones falsamente coloreadas y poco ajustadas a la realidad. Para fomentar el uso del ferrocarril, un periódico llamado *Trans-Continental* fue publicado en un tren que transportaba a ciudadanos del Este hacia el Oeste. Apuntando maneras de

---

<sup>121</sup> Es un documento sencillo cuyo fin es la divulgación de información en forma de lista para publicar; han de prepararse de tal modo para que los medios de comunicación puedan transmitir con facilidad su contenido informativo al público confiando en su exactitud.

la práctica actual de la transmisión de noticias de una empresa, el periódico incluía noticias nacionales e internacionales recibidas por telégrafo en las distintas paradas de su recorrido.

Asimismo, los defensores de las causas como la lucha contra la esclavitud, contra la vivisección, a favor de los derechos de las mujeres y en contra de la prohibición utilizaron la publicidad al máximo a lo largo de todo el siglo. Una de las oportunidades de publicidad de mayor influencia para la abolición de la esclavitud fue la publicación de *La Cabaña del Tío Tom* de Harriet Beecher Stowe, era una mujer que, sin ser profesional de las relaciones públicas, utilizaba asiduamente las técnicas de las relaciones públicas para fomentar sus causas. Sarah J. Hale, editora entre 1836 y 1877 de *Godey's Ladies Book*, una revista de gran tirada, con más de 150 mil ejemplares en circulación, fomentó ardientemente los derechos de las mujeres. Tras una convención a favor de los derechos de la mujer en Seneca Falls, Nueva York, en 1845, Amelia Bloomer se hizo famosa, editó la revista *The Lily* a favor de los derechos de las mujeres. La luchadora Susan B. Anthony logró llamar la atención invadiendo bares con un hacha; con menos dramatismo, hizo de directora empresarial de *The Revolution*, que abogaba por una serie de causas radicales. La American Woman Suffrage Association se creó en 1869, siendo Lucy Stone la editora del semanal *The Woman's Journal*. Al adoptarse la decimonovena enmienda a la Constitución estadounidense en 1920, se otorgó a las mujeres el derecho al voto, lo que dio lugar a la disolución del movimiento sin garantizar que las mujeres recibirían mayores derechos propios (Wilcox, Autt, Agee, & Cameron, 2001).

La profesora de la Escuela Superior de Ithaca, Carolyn M. Byerly, afirma que estas campañas a favor de reformas sociales pueden calificarse como operaciones de relaciones públicas y merecen tener un lugar en la historia de este sector. Cita la investigación de Genevieve Gardner McBride, que en Wisconsin el apoyo a la enmienda constitucional para dar a la mujer el derecho al voto se inició gracias al interés de unos pocos individuos y se llevó a cabo gracias a campañas informativas

cuidadosamente dirigidas que incluían *publicity*<sup>122</sup>, agentes de prensa<sup>123</sup>, publicaciones, peticiones de firmas, anuncios, *marketing*<sup>124</sup>, *lobbista*<sup>125</sup>, reclutamiento y formación de miembros, acontecimientos especiales y actividades para la obtención de fondos y relaciones públicas en crisis<sup>126</sup>.

Una ola de industrialización, mecanización y urbanización sacudió a la nación tras la Guerra Civil. Con la producción y el comercio se experimentó una fuerte concentración de la riqueza. En medio de un gran cuestionamiento de las prácticas comerciales, la *Mutual Life Insurance Company* contrató, en 1888, al periodista Charles J. Smith para que redactara comunicados de prensa con el fin de mejorar su imagen. En 1889, la *Westinghouse Corporation* creó lo que se dice fue el primer departamento interno de *publicity*, nombrando como director a un antiguo periodista, E. H. Heinrichs. En 1897 la *Association of American Railroads* utiliza el término “relaciones públicas” en uno de sus documentos empresariales.

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

---

<sup>122</sup> Información que un medio de comunicación difunde sobre acontecimientos o actividades de una compañía o de una persona mediante noticas que suscribe la empresa o persona; el medio de comunicación, que es quien controla el mensaje, y que suele ser la cobertura informativa de una acción de comunicación de la entidad.

<sup>123</sup> Término que se utiliza principalmente para denominar al especialista en generar publicidad para eventos y personas del espectáculo.

<sup>124</sup> Promoción y publicidad de un producto.

<sup>125</sup> Es la persona que representa el punto de vista de una organización de cara al Congreso o a otros organismos del Estado.

<sup>126</sup> La comunicación en crisis emplea métodos y políticas de difusión de información puesta en marcha por una empresa cuando sus actividades se ven envueltas en una situación de crisis que afecta al público.

Durante la primera década del siglo, las organizaciones sin ánimo de lucro se subieron al tren de la publicidad. La Cruz Roja Americana y la Asociación Nacional contra la Tuberculosis crearon importantes programas publicitarios tras su formación en 1908. Los Caballeros de Colombia y el Consejo Nacional Luterano abrieron oficinas de prensa en 1918.

La obtención de financiación organizada para lograr fondos para la educación superior en Estados Unidos se inició en 1916 cuando John Price Jones, un veterano de relaciones públicas de la campaña de *Liberty Loan* para ayudar a financiar la guerra de Estados Unidos, dirigió una iniciativa de gran éxito a favor de la Universidad de Harvard. La campaña excedió en cuatro millones el objetivo fijado de diez millones de dólares. Scott M. Cutlip, en su libro de 800 páginas, *The Unseen Power: Public Relations, a history*, cuenta que esta campaña no solo hizo historia con la cantidad de fondos que se obtuvieron, sino que cambió el curso de la educación superior americana, ya que Harvard estaba diciéndole a la nación y al resto de escuelas superiores, que los antiguos métodos de financiación en América estaban anticuados (Wilcox, Ault, Agee, & Cameron, 2001).

A principios del siglo XX el cuadro de las empresas se presentaba muy difícil porque los propietarios de las compañías se repartían los dividendos y beneficios, y adquirían nuevas máquinas con el fin de reducir continuamente la mano de obra, así lo señala Gonzáles de Alameda.

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

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

En última instancia era el público el que debía utilizar o consumir sus productos. Los abusos cometidos por las grandes corporaciones, bancos, empresas o fábricas dieron lugar a enérgicas protestas. Fue hasta principios del siglo XX cuando los negocios reconocieron la índole esencial de una opinión pública favorable. En esos años, cuando la corrupción reinaba en todos los ambientes se impuso de moda los denunciadores de lacras sociales. Personas como Ray Stannard Baker o William Randolph Hearst realizaron investigaciones profundas acerca de los nexos ilegales que había entre las grandes compañías y el gobierno (Bonilla, 1998).

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

En este momento es cuando empiezan a realizarse actividades de “relaciones públicas” para coadyuvar con los objetivos de las empresas. Pero, para su integración definitiva en la compañía, las relaciones públicas tuvieron que pasar por tres etapas:

- Agencia de prensa: cuando se intentaban cambiar las opiniones desfavorables y mantener, a la vez que aumentar, las favorables, sólo por medio de la prensa.
- Campaña política: cuando se introduce literatura propagandística e información masiva, los grandes discursos y la necesidad de educar al pueblo.
- Influencia de la empresa: las relaciones públicas se integran a la empresa cuando se programa en esta la necesidad de tratar de forma humanitaria a los empleados; la época del paternalismo. Cuando se observa la importancia de disolver la hostilidad y la necesidad de obtener el favor y la simpatía del público.



En este momento histórico, cuando las relaciones públicas se integran a la empresa en los primeros años del siglo XX nace entonces la historia real o formal de estas y es aquí donde aparece su ejercicio consciente y organizado. Luis Tercero (Bonilla, 1998), en su artículo *Origen y proyecciones futuras de las relaciones públicas*, afirma que las mismas son una actividad moderna que surge a la vida en una coyuntura histórica concreta y que responde a necesidades y exigencias de este tiempo. No es casual que las relaciones públicas hayan nacido en pleno auge de los instrumentos de comunicación social y en medio de los problemas de crecimiento de la gran sociedad industrial.

Pero hay otra postura que indica que la práctica moderna de las relaciones públicas debe su origen al impulso natural del hombre por comunicarse, o a la atracción personal o social entre las personas de una ideología de verdades hacia pensamientos cerrados de producción, hacia la universalidad de las distintas formas del saber.

Además, la práctica moderna de las relaciones públicas debe su existencia a la economía política de Estados Unidos, al forcejeo continuo por el poder los grupos políticos y económicos, y a la necesidad creciente de tener al pueblo en su labor (Alducin, 1996).

Estados Unidos fue el primer país que sintió la necesidad de tener peritos en comunicación con públicos, iniciada ya en forma organizada como una actividad específica, por eminentes periodistas, escritores y publicistas como Ivy Lee, L. Bernays, Pandleton Dudley y Paul Garret; quienes dieron un nuevo giro a sus conocimientos y experiencias con públicos con el nombre de relaciones públicas y crearon la primera agrupación organizada en 1936, a la cual denominaron *National Association of Public Relations*, en 1939. Simultáneamente, dada la aceptación y el apoyo brindados por industriales y comerciantes a esta nueva actividad, otro de los

grandes pioneros de las relaciones públicas, Rex F. Harlow<sup>127</sup>, funda en la ciudad de San Francisco otra agrupación organizada, la segunda en su género, con el nombre de *American Council on Public Relations*, en 1939.

A Taylor y Elton Mayo se les puede considerar como pioneros de las relaciones públicas internas, sus trabajos acerca del rendimiento demostraron que las condiciones laborales han sido y continúan siendo determinantes en el rendimiento de los obreros.

El taylorismo consiste en aumentar el rendimiento mediante un proceso en el que cada obrero efectúe el mínimo de movimientos, lo más simples posible; estos movimientos si son siempre repetidos se realizan con mucha rapidez; se trata simplemente de detener, desde el principio, un plan lo más perfecto posible de descomposición del trabajo. En esta forma, las más complejas máquinas pueden ser producidas por una sucesión de movimientos, cada uno de los cuales necesita apenas la inteligencia de un niño de ocho años.

En esa misma época, Elton Mayo, un inmigrante australiano que llegó a Estados Unidos, aseguraba que si los hombres trabajan insuficientemente o mal, era porque no se sentían felices en su trabajo. Mayo era profesor de relaciones públicas en Harvard, fue consultado por la *Western Electric* e intentó modificar el alumbrado en uno de los talleres. La producción aumentó en este, pero se comprobó que reduciendo en otra sala la intensidad del alumbrado, la producción aumentaba igualmente. Ello no dejaba de ser sorprendente: se dieron cuenta de que la mejora

---

<sup>127</sup> Harlow es uno de los pioneros de las relaciones públicas en los primeros días de su desarrollo. Abogó por la responsabilidad social, incluyendo un código de ética, y promovió el uso de la investigación sociológica y psicológica.

En 1939 fundó y se convirtió en presidente del Consejo Americano de Relaciones Públicas, luego se fusionó con la Asociación Nacional de Relaciones Pública de Defensa para formar la Sociedad de Relaciones Públicas de América, de la que fue director. En 1948 fundó y dirigió el Instituto de Relaciones Públicas de Occidente. También desarrolló y enseñó cursos de relaciones públicas en la Universidad de Stanford de 1940 a 1944. Fundó y editó dos revistas, *La Ciencia Social Reporter* y *The Journal Relaciones Públicas*. Escribió 50 libros, entre ellos *Ciencias Sociales en Relaciones Públicas* (Harper, 1957) y *Relaciones Públicas Prácticos* (Harper, 1952), escrito con Marvin M. Negro. También editó una serie de libros de relaciones públicas para Harper.

era consecuencia en ambos casos de que los obreros habrían experimentado la sensación de verse distinguidos de entre sus compañeros, de ser extraídos de la masa amorfa.

Es a partir de los trabajos de Taylor y Mayo que la empresa programa la necesidad de tratar humanamente a sus empleados. Es durante esta etapa cuando la función de relaciones públicas se incorpora definitivamente a la empresa; cuando se observa que la armoniosa relación empresa-público-interno es fundamental; cuando se contempla la importancia de disolver la hostilidad y la necesidad de obtener el favor y la simpatía del público.

Hacia 1935, un gran número de universidades daban ya cursos de Relaciones Públicas; Ivy Lee falleció y le sucedió Tommy Ross, quien quedó a cargo de las relaciones de Chrysler; Carls Newmson se ocupó de la Ford y de la Standard, de New Jersey. En 1942, la Asociación Nacional de Fabricantes patrocinó en los Estados Unidos la Primera Conferencia Nacional de Relaciones Públicas, desde ese año siguieron celebrándose anualmente, hasta 1950.

En 1944 fue fundada en Washington, la *American Public Relations Association* que instituyó el primer premio anual de relaciones públicas: “El yunque de plata” para la mejor campaña en Estados Unidos. Cuatro años más tarde, en 1948, como resultado de la fusión de las dos primeras y más antiguas agrupaciones se estableció la *Public Relations Society of America*, la que a su vez absorbió a los miembros de la *American Public Relations Association*, para formar un solo frente unido, con más de cinco mil miembros activos.

#### **2.47 Phineas T. Barnum**

Fue un gran hombre del espectáculo americano del siglo XIX. Era el maestro de los pseudoacontecimientos, es decir, un acontecimiento planificado que se produce fundamentalmente para ser cubierto por la prensa, una parte de las actividades actuales de las relaciones públicas.

Nació en Connecticut, Estados Unidos, en 1810. Fue empresario tenaz, filántropo y acumulador de propiedades, un hombre cuyo objetivo esencial era pasear su espectáculo de circo para hacer sonreír a los niños. Este para su publicidad<sup>128</sup> utilizaba un lenguaje extremadamente fluido y exagerado; lo cual era la norma durante este período de la historia de América y por la necesidad del público de entretenerse aceptaba estas exageraciones (Wilcox, Ault, Agee, & Cameron, 2001).

Gracias a Barnum, Tom Thumb se convirtió en una de las grandes sensaciones del siglo, era un enano, que solo medía sesenta y un centímetros de altura, pesaba siete kilos, pero era un excepcional cantante, bailarín y comediante que recitaba monólogos. Barnum hizo de la boda del General Tom Thumb con otra enana, un acontecimiento de relaciones públicas. Consiguió programar importantes actos en Europa como presentarlo a los líderes sociales de Londres, que quedaron encantados.

Otro éxito de Barnum fue la promoción de Jenny Lind, el Ruiseñor Sueco, quien era famosa en Europa, pero nadie conocía su preciosa voz en Estados Unidos hasta que Barnum organizó una gira por la nación y la convirtió en un ícono popular, incluso antes de la Guerra Civil. En todos sus estrenos logró llenar los teatros en todas las comunidades y donaba parte de sus ingresos a obras benéficas. Como actividad cívica, el acontecimiento atrajo a muchos líderes públicos de la ciudad, por lo que el público de pie se agolpaba para asistir al evento; una técnica que se sigue empleando para actividades de entretenimiento.

---

<sup>128</sup> La publicidad consiste fundamentalmente en emitir comunicados de prensa a los medios de comunicación sobre las actividades de una organización o un individuo, es una de las primeras formas de relaciones públicas. Se ha utilizado con todos los objetivos posibles, los arqueólogos han encontrado anuncios: "Vota por Cicerón, es un buen hombre", en las ruinas de las antiguas civilizaciones. En el año 59 antes de Cristo, Julio César ordenó colocar anuncios informativos de las acciones de los legisladores romanos, los *Comentarios* del César se publican para ensalzar las hazañas del emperador.

## 2.48 Henry Ford

Henry Ford (Wilcox, Ault, Agee, & Cameron, 2001) fue el primer industrial que empleó frecuentemente dos conceptos de relaciones públicas: a) la noción de posicionamiento, la idea de credibilidad y publicidad siempre tienden hacia el primero que hace algo, y b) la pronta accesibilidad de la prensa. Joseph Epstein, autor de *Ambition*, afirma: “Puede que haya sido más un gran publicista que un gran mecánico”.

En 1900, Ford logró promocionar el prototipo T enseñándolo a un periodista del *Tribune*, de Detroit. En 1903, Ford logró una gran publicidad haciendo carreras con sus coches, una práctica que sigue siendo aplicada por los fabricantes de automóviles de hoy. También contrató a Barney Oldfield, un campeón de ciclismo y una personalidad muy popular, para que condujera un vehículo Ford a la velocidad récord de un minuto y seis segundos por milla, algo menos de 95 kilómetros por hora. La publicidad generada por estas carreras proporcionó a Ford un fuerte respaldo financiero y un gran mercado (Xifra Triadú, 2010).

Ford también se convirtió en el campeón de la gente común, y fue el primer productor de automóviles que pensó que un coche debía ser asequible para cualquiera. Produjo su primer modelo T, en 1908, por 850 dólares; entre 1915 y 1916 logró reducir su precio de venta a 360 dólares. Esta reducción del precio hizo de Ford el empresario dominante de esta industria y le colocó en primera página de todos los periódicos. Logró aún más publicidad, y se convirtió en el héroe de los hombres y mujeres trabajadoras cuando duplicó el salario de sus empleados hasta cinco dólares al día.

Ford se convirtió en una palabra familiar porque dejaba que la prensa lo entrevistara sobre cualquier tema, como el oro, la evolución, el alcohol, los asuntos exteriores y la pena capital. Un populista por naturaleza, que una vez dijo: “los negocios son un

servicio, no una bonanza”; una idea que está muy vigente como demuestra el auge de la responsabilidad social corporativa.

Aunque Ford fue el primer gran industrial que contrató a un gran número de personas de color y escribió una serie de artículos antisemitas, en la década de los años treinta, su anterior imagen como el campeón de la clase de trabajadora, fue salpicada por su oposición a los sindicatos, que generó varios enfrentamientos violentos cuando el sindicato *United Automobile Workers* intentó organizar a los trabajadores de Ford.

## **2.49 Theodore Roosevelt**

Como presidente, Theodore Roosevelt se reveló como un maestro de la publicidad. Fue el primero en emplear profusamente las conferencias<sup>129</sup> y entrevistas de prensa para lograr el apoyo de sus proyectos. Por ejemplo, en una visita a lo que posteriormente sería el Parque Nacional de Yosemite, Roosevelt estuvo acompañado de periodistas y fotógrafos que publicaron elogiosos artículos sobre el proyecto proferido de preservar áreas para el uso recreativo del público.

Sus seguidores organizaron fiestas por todo Estados Unidos en 1934 para celebrar su cumpleaños y obtener fondos para financiar la investigación sobre la parálisis infantil; llevó a la creación de la fiesta March of Dimes. La campaña de *Carl Byoir & Associates* incluyó seis mil eventos en tres mil 600 comunidades y consiguió recaudar más de un millón de dólares.

Durante los primeros doce años del siglo, diversas revistas desarrollaron una literatura que Roosevelt denominó el trabajo de periodistas sensacionalistas (*muckrakers*), término compuesto por rastrillador y estiércol, por tanto, eran rastrilladores de estiércol. Estaba comparando a los periodistas cada vez más sensacionalistas con el *Hombre del Rastrillo*, del libro *Pilgrin's* del siglo XVII, un

---

<sup>129</sup> Conferencia de prensa es la reunión en la que el portavoz de una organización o un individuo promociona información a los periodistas y responde a sus preguntas, también recibe el nombre de “rueda de prensa”.

personaje que no levantaba la mirada para ver la corona celestial sino que seguía rastrillando el estiércol.

## **2.50 Ivy Lee: el primer consultor en relaciones públicas**

La combinación de las persistentes actitudes de los magnates y sus acciones impropias, los conflictos laborales y la gran crítica del público provocaron el nombramiento del primer asesor de relaciones públicas, Ivy Ledbetter Lee.

Lee era licenciado en Princeton y antiguo periodista de temas económicos para el periódico *World*, de Nueva York. Inició su carrera como publicista, rápidamente extendió sus actividades para convertirse en asesor de relaciones públicas.

La aparición de las modernas relaciones públicas puede datarse en 1906, cuando Lee fue contratado por la industria del carbón de antracita, que por aquel entonces sufría una importante huelga. Lee descubrió que aunque el líder de los mineros, John Mitchell, estaba suministrando a los periodistas los datos que solicitaban, el encargado (Baer) de los empresarios se había negado a hablar con la prensa, e incluso, con el presidente Theodore Roosevelt, que estaba intentando arbitrar en la disputa.

Lee persuadió a Baer y a sus socios para cambiar de política, emitió un comunicado de prensa firmado por los empresarios que empezaba afirmando: “Los operadores del carbón de antracita, conscientes del interés público por las condiciones de vida en las regiones mineras, han acordado ofrecer a la prensa toda la información posible...”.

Lee también emitió una *Declaración de Principios*, que constituyó el fin de la actitud de los empresarios de “olvidarse del público”, e inició la era de “informar al público”. Eric Goldman afirmó que la declaración “marca la aparición de una segunda etapa de las relaciones públicas. Ya no había que ignorar a las audiencias, de la forma

tradicional que habían mantenido las empresas, ni había que engañarles, como habían estado haciendo los agentes de prensa”. La declaración afirma:

“Esta no es una oficina de prensa secreta. Todo nuestro trabajo se hace a la luz pública. Pretendemos ofrecer información. No se trata de una agencia de publicidad, si piensa que cualquier información nuestra debe pasar por su oficina, no la utilice. Nuestra información es precisa. Se ofrecerá con prontitud cualquier detalle adicional sobre cualquier tema, y cualquier editor será bienvenido para que verifique directamente cualquier declaración de hechos... en definitiva, nuestro plan es, franca y abiertamente y en nombre del interés empresarial y de las instituciones públicas, ofrecer a la prensa y al público de los Estados Unidos información veraz y rápida sobre cualquier tema de valor e interés por el público”.

La continuidad de la política de Lee para ofrecer información precisa sobre las actividades empresariales e institucionales ha permitido a los medios de comunicación estadounidenses ahorrar millones de dólares en salarios de periodistas durante las nueve décadas posteriores. Los comunicados de prensa rápidamente se convirtieron en un medio de gran valor, incluso en una necesidad, para los medios de comunicación de masas.

En 1914, John D. Rockefeller Jr. contrató a Lee al inicio de unas actividades sangrientas a favor de una huelga, conocidas como la masacre de Ludlow, en la fábrica de esta familia en Colorado. Lee acudió a hablar con las dos partes. También persuadió a Rockefeller para que hablara con los mineros y sus parientes.

Lee también se aseguró que la prensa estuviera ahí, para tomar nota de la comida de Rockefeller con los trabajadores en el comedor, de cómo picaba en la mina y de cómo se tomaba una cerveza con los empleados tras el trabajo. La prensa mostró a Rockefeller preocupado por las dificultades que atravesaban sus colaboradores. Mientras tanto Lee distribuyó un documento en el que se reflejaba la opinión de la



dirección sobre la huelga, e incluso llegó a convencer al gobernador de Colorado para que escribiera un artículo a favor de la posición adoptada por la empresa.

Las visitas de Rockefeller a los mineros tuvieron como resultado un cambio de política y más ventajas para los trabajadores, pero la empresa también logró evitar que el sindicato de mineros se afanzara en sus posiciones. George McGovern, antiguo candidato a Presidente por el Partido Demócrata, realizó su tesis doctoral sobre la masacre de Ludlow, e indicó: “Fue la primera ocasión en la lucha de clases americana en que se produjo un esfuerzo organizado por utilizar lo que se ha convertido en las relaciones públicas modernas, para vender al pueblo la posición de una parte del conflicto” (Wilcox, Ault, Agee, & Cameron, 2001).

El éxito de Lee para transformar un conflicto laboral en una situación y una imagen pública positiva se debió, según Gordon M. Sears, presidente de *T.J. Ross & Associates*, a que “Lee intentó resolver el problema, o al menos, emprender el tipo de acción para solucionarlo antes de iniciar ningún tipo de comunicación”. El buen hacer de Lee llevó a que la familia Rockefeller le contratase para que renovara por completo el nombre Rockefeller, muy dañado por los periodistas sensacionalistas que solían describir a John D. Rockefeller, como un explotador y como el rey de los capitalistas avariciosos. Lee aconsejó a la familia que anunciaran públicamente los millones de dólares que donaban a instituciones de beneficencia. Cuando John murió en 1937 fue alabado en todo el mundo como un buen hombre, un gran humanista y un generoso filántropo.

Lee propuso una serie de boletines informativos de la dirección que se distribuían a los líderes de opinión de Colorado y de todo el país. Estos impresos estaban diseñados para divulgar reflexiones sobre diversas cuestiones relativas a la mimería, la producción y el trabajo. En total se produjeron 19 boletines en varios meses y se enviaron por correo a unas 19 mil direcciones. En esta época temprana, este asesor conocía el valor de llegar directamente a los líderes de opinión que, a su vez, tenían una gran influencia para conformar la opinión y el debate público.

Lee formó equipo con Thomas J. Ross en 1919, y crearon la empresa de Ivy Lee, *T.J. Ross & Associates*. Entre sus actividades de asesoría, Lee aconsejó a la *American Tobacco Company* para que iniciara un plan para compartir beneficios, a la *Pennsylvania Railroad* para que invirtiera en la restauración de sus estaciones y a la industria del cine para que dejara de aumentar los presupuestos de publicidad y crearan voluntariamente un código de censura.

Lee perdió gran parte de la confianza del público cuando abogó por un reconocimiento diplomático y para que se comerciara con los bolcheviques en 1920. Afirmaba que era necesario emprender este tipo de acciones para resolver las diferencias entre Estados Unidos y la Unión Soviética. Su reputación se vio aún más perjudicada cuando, en una alocución al Congreso, confesó que había trabajado en secreto para el gobierno de Hitler cuando fue contratado por la empresa química alemana *I.G. Farben* a principios de la década de los 30. Lee afirmó que estaba en contra de Hitler, y que había asesorado a la empresa como medio para obtener un fondo de comercio y lograr ventas en la unión americana. La relación secreta hizo que el Congreso aprobara la *Foreign Agents Registration Act*.

En la actualidad se le recuerda por sus cuatro importantes contribuciones a las relaciones públicas: a) avanzar en el concepto que las empresas y el sector deben aliarse con el interés público; b) relacionarse con los altos ejecutivos y no iniciar ningún programa salvo que tenga el respaldo activo de la dirección; c) mantener una comunicación abierta con los medios de comunicación y d) destacar la necesidad de humanizar los negocios y llevar sus relaciones públicas al ámbito de la comunidad de empleados, consumidores y vecinos.

## **2.51 George Creel**

El modelo de información pública que había aplicado Lee en su actividad de asesor también fue aplicado por George Creel, quien comenzó su carrera como reportero en el periódico *Kansas City*, en 1894, luego publicó su propio diario, el

*Independiente de Kansas City*, en 1899. Después de escribir para el *Denver Post*, entre 1909 y 1910, fue director del *Rocky Mountain News* un año más tarde y comenzó a establecer una reputación como periodista de investigación dedicado (Xifra Triadú, 2010).

Para los próximos dos años empleó técnicas de relaciones públicas modernas para promover el esfuerzo de guerra tanto en el hogar como en el extranjero, recuperando el apoyo popular para la guerra con los “Hombres de cuatro minutos”, una fuerza voluntaria de 75 mil oradores para las reuniones públicas.

En el libro *Words Than Won the War*, escrito por James O. Mock y Cedric Larson (citado por Wilcox, Ault, Agee, & Cameron, 2001), describen a los miembros del Comité de Información Pública durante la Primera Guerra Mundial como literalmente asesores de relaciones públicas del Gobierno de Estados Unidos. El presidente Wilson llamó a George Creel con el fin de organizar una iniciativa global de relaciones públicas con el fin de asesorar, a él y a su gobierno, para que desarrollaran distintos programas para influir sobre la opinión pública en ese país y el resto del mundo.

Creel reunió a un grupo de periodistas, académicos, agentes de prensa, editores, artistas y otras personalidades de la opinión pública, brillantes y con talento, nunca antes visto unido con un único objetivo. Era una agencia de publicity, cuyo alcance no sería igualado hasta la aparición de las dictaduras totalitaristas tras la guerra. Creel y Byoir, Sisson, O’Higgins y Ford, eran asesores de relaciones públicas del Gobierno de Estados Unidos, encargados de hacer llegar, primero a los ciudadanos de ese país, y luego a los de otras tierras, las ideas que promovieron el poder para la estupenda acción de 1917-1918 (Wilcox, Ault, Agee, & Cameron, 2001).

Entre otras muchas actividades, el comité persuadió a los periódicos y revistas para que dejaran un espacio importante para las noticias y la publicidad destinadas a lograr que los americanos ahorrasen comida e invirtieran en los Bonos de la

Libertad, que fueron adquiridos por más de diez millones de personas. Miles de empresas crearon sus propios grupos de publicistas para participar en este esfuerzo. Wilson aceptó el consejo de Creel según el cual había que utilizar el odio hacia los alemanes y realizar tanto la confianza como la lealtad en el gobierno. Este comité divulgó los objetivos e ideales de Woodrow Wilson: lograr un mundo seguro con democracia y hacer que la Primera Guerra Mundial fuera la guerra que acabara con todas las guerras. La Cruz Roja norteamericana, en colaboración con el comité, enroló a más de 19 millones de nuevos miembros y recibió más de 400 millones de dólares en contribuciones durante ese período.

El esfuerzo tuvo un gran efecto sobre el desarrollo de las relaciones públicas: el demostrar el éxito de estas técnicas. También permitió concienciar a los americanos sobre el poder de la información mediatizada a la hora de cambiar el comportamiento y la actitud del público. Esto, unido al análisis postbélico de las técnicas de propaganda británicas, que habían contribuido a que Estados Unidos participara en la guerra, dio como resultado la redacción de una serie de libros de texto y cursos en facultades sobre el tema, destacándose el de Walter Lippmann, *Public Opinion*, en el que se enfatiza cómo se puede movilizar a la gente a través de las imágenes mentales<sup>130</sup>.

## **2.52 Edward B. Bernays: el padre de las relaciones públicas modernas**

En este período, el doctor Edward L. Bernays (citado por Wilcox, Ault, Agee, & Cameron, 2001), fundó la primera empresa de relaciones públicas en Nueva York asociado con su esposa, Doris E. Fisher, para asesorar a grandes personalidades del ámbito político, literario y artístico.

---

<sup>130</sup> Lippmann llegó a la conclusión de que las imágenes mentales (pseudointornos) representan las opiniones públicas de las personas. Este pseudointorno es un híbrido compuesto por naturaleza humana y condiciones.

El papel del profesional de las relaciones públicas como asesor para los directores de empresas e instituciones fue ganando importancia a medida que la economía americana iba creciendo durante la década de los años veinte. Las personas que más responsabilidad tuvieron a la hora de definir esta función y de lograr la atención del público fueron Edward L. Bernays y su esposa, Doris Fleischmann, con quien eran socios en partes iguales en la empresa Counsel on Public Relations, hasta la muerte de ella.

Fleischman (citado por Wilcox, Ault, Agee, & Cameron, 2001) entrevistaba clientes, redactaba noticias, editaba las cartas de la empresa, editaba y escribía artículos para revistas. La historiadora Susan Henry, catedrática de periodismo en la Universidad Estatal de California, en Northridge, y coautora del libro *Women in Mass Communication: Challenging Gender Values*, dice que Bernays decía que Fleischman era la mujer más brillante que jamás conoció y el punto de equilibrio de todas las actividades. Pero el sistema de división de aquella época no permitía que Fleischmann representara a la empresa ante sus clientes, incluso, que apareciera en el nombre de la compañía.

La función de relaciones públicas dice: “Al escribir este libro he intentado delimitar los grandes principios que gobiernan la nueva profesión de asesor de relaciones públicas”. Con esta afirmación, que abre *Crystallizing Public Opinion*, publicado en 1923, en el que Bernays acuñó el término para describir una función que iba a convertirse en central para las relaciones públicas. Ilustró la amplitud y la función, los métodos y las técnicas, y las responsabilidades sociales de las relaciones públicas. Un año luego del intuitivo tratado sobre la opinión pública de Lippmann, el libro atrajo la atención, por lo que Bernays fue invitado a la Universidad de Nueva York para impartir el primer curso de relaciones públicas en el país (Wilcox, Ault, Agee, & Cameron, 2001).

Para Bernays, el asesor de relaciones públicas tiene como responsabilidades comprender la dirección y supervisión de las actividades de sus clientes en todo lo

relacionado a la vida cotidiana del público. Para este autor el asesor interpreta a su cliente ante el público, a su vez que interpreta al público ante el cliente. Ofrece un asesoramiento en todas las ocasiones en la que su representado debe estar frente a la opinión pública, ya sea de forma concreta como conceptual. También considera que el relacionista debe ser un profesional experto, sensible y comprensivo.

Su función de defensor especial hace que el asesoramiento se vuelva similar al negocio de la abogacía en la medida en que se centra en asesorar a su representado y defender sus argumentos en todo momento. Nuevamente, aparece un argumento más de porqué las relaciones públicas son una disciplina estructurada y no un engaño, porque a pesar de que trabajan con la persuasión (diferente de manipulación) deben establecer sus conclusiones y argumentos en fundamentos tangibles y sustentables.

Además la necesidad de que profesionales de relaciones públicas puedan analizar los diversos factores que irán afectando cada vez más al individuo y a los grupos humanos, conociendo de esa manera sus tensiones y sus frustraciones, es cada vez más evidente (Barquero, 2010).

En el mundo actual, al decir de Lucien Matrat (citado por Barquero, 2010), destacado relacionista francés, “ya no se puede obligar, sino convencer”. Es notorio que la confianza no se ofrece, sino que se gana y se merece. La justificación de las relaciones públicas es muy sencilla: mantener la confianza sin la cual ninguna empresa puede vivir ni sobrevivir. Esta confianza solo se logra gracias al comportamiento, a la integración y después solo después, por la manera como se informe, aunque esa información no será nunca concebida como publicidad ni como propaganda.

En 1998, Bernays sostiene: “El asesor en relaciones públicas emplea todos los medios prácticos para medir las reacciones de la psique del público que la publicidad moderna ha desarrollado y usa. Utiliza campañas de investigación,

simposios, encuestas a grupos concretos o sobre estados de opinión concretos como ayuda especial, además de confirmación o modificación de sus propias afirmaciones y juicios” (Barquero, 2010).

Incluso así, el nombre y la definición que Bernays dio al alcance y la función de las relaciones públicas tardó varios años en lograr la aceptación por parte de los redactores jefe y académicos, los cuales solían equiparar esta nueva actividad con la de agente de prensa. Tras la Primera Guerra Mundial, la industria periodística, liderada por la American Society of Newspaper Publisher, condujo una campaña contra los “acaparadores de espacio”, identificados como aquellos agentes de prensa que exigen informaciones gratuitas en lugar de comprar el espacio para la publicidad. Posteriormente, Stanley Walker, editor del *Herald Tribune*, de Nueva York, atacaba a Bernays, al señalarlo como una posible amenaza y alertaba a sus colegas sobre sus maquinaciones.

Esta antipatía ante las relaciones públicas sigue vigente para muchos periodistas. En 1955, Bernays afinó su planteamiento sobre las relaciones públicas, y en un libro llamado *The Engineering of Consent*, ofreció una nueva descripción de este campo. Para muchas personas la palabra ingeniería implicaba la manipulación mediante propaganda y otros medios. Bernays, que posteriormente estuvo en contra del uso del término “imagen” para referirse a las actividades para fomentar una buena reputación, defendió su terminología y concepto: “El término ingeniería se utilizó con conocimiento de causa. En nuestra sociedad, con su gran variedad de intereses de grupos, de interés y de medios de comunicación, sólo se puede tener un planteamiento de ingeniería ante los problemas de ajuste, información y persuasión, para obtener resultados efectivos”.

La práctica profesional de las relaciones públicas es un arte aplicado a una ciencia, en el que el interés público, y no las motivaciones pecuniarias, es la principal consideración. Por desgracia, las relaciones públicas, como otras profesiones,

pueden ser mal utilizadas con objetivos antisociales. Agregó que intentó que esta profesión sea socialmente responsable, así como económicamente viable.

A continuación se citan los primeros ejemplos de asesoría en relaciones públicas:

- ✓ Cuando en la década de 1910 el actor Richard Bennett quiso producir *Damaged Goods*, una obra sobre educación sexual, Bernays anticipó las críticas de los moralistas y llegó a evitar una redada policial, organizando el Fondo Sociológico de la Medical Reviews of Reviews, cuyos donantes pagaron 4 dólares por asistir a la obra como acontecimiento educativo.
  
- ✓ Cuando la opinión pública, y parte de la legislación, impedían que las mujeres fumaran en público, Bernays fue contratado por George Washington Hill, presidente de la American Tobacco Company, para ampliar las ventas de los cigarrillos Lucky Strike, Bernays consultó a un psicoanalista, que le dijo que los cigarros pueden ser percibidos como “antorchas de libertad” por aquellas mujeres que querían la igualdad con los hombres, por lo que ayudó a romper la barrera induciendo a diez debutantes a que “encendieran un cigarrillo” durante el desfile de Semana Santa en Nueva York.

Posteriormente, cuando la investigación de mercadeo demostró que las ventas de estos cigarrillos a las mujeres estaban descendiendo porque muchas consideraban que el paquete verde no combinaba con su ropa, Bernays intentó persuadir a Hill para que cambiara el color. Al no conseguirlo este asesor de relaciones públicas puso de moda este color organizando un baile de salón con invitados de prestigio y en torno al color; luego consiguió que los fabricantes de accesorios hicieran zapatos, bolsas y guantes verdes y también logró portadas de revistas como Harper’s Bazar y Vogue aparecieran modelos vestidas de verde el mismo día del baile.



- ✓ Para ayudar a Procter & Gamble en las ventas del jabón Marfil, Bernays atrajo la atención de los niños y de sus padres por la limpieza, desarrollando el interés a escala nacional por las esculturas de jabón.

### **2.53 Arthur Page**

Arthur W. Page (citado por Wilcox, Ault, Agee, & Cameron, 2001) se convirtió en el vicepresidente de la American Telephone & Telephone Company en 1927, y se le reconoce como el creador de la idea de que las relaciones públicas deben tener una voz activa en la alta dirección. También expresó la creencia que el rendimiento de una empresa, y no las actividades del agente de prensa, constituía la base para obtener la aprobación del público. Más que cualquier otro individuo, se reconoce a Page por sentar los cimientos del sector de las relaciones públicas de las grandes empresas. Fue consejero de numerosas corporaciones, grupos de beneficencia y universidades. Tras su fallecimiento en 1960, un grupo de socios AT&T creó una sociedad de altos ejecutivos de la comunicación con su nombre, la Arthur W. Page Society, compuesta por unos trescientos ejecutivos, la que celebra varias reuniones al año y publica varios monográficos sobre la dirección de comunicación (Wilcox, Ault, Agee & Cameron, 2001).

Page fijó seis principios de la dirección de relaciones públicas para poner en práctica su filosofía:

- a) Diga la verdad: deje que el público sepa lo que está pasando y ofrezca una imagen precisa de la personalidad, ideales y prácticas de la empresa.
- b) Demuéstrelo con la acción: la percepción que tiene el público de una organización depende, en un 90 por ciento, de lo que se hace y en un 10 por ciento de lo que se dice.
- c) Escuche al consumidor: para servir bien a la empresa, tiene que comprender los deseos y necesidades del público. Tiene que mantener informados a los

que toman las decisiones y a otros empleados sobre las reacciones del público ante los productos, políticas y prácticas de la empresa.

- d) Dirija con vistas al futuro: anticipe la reacción del público y suprima las prácticas que generen dificultades. Cree una buena opinión pública.
- e) Realice sus actividades de relaciones públicas como si toda la empresa dependiera de ellas: las relaciones de la empresa son una función directiva. Ninguna estrategia empresarial debe aplicarse sin analizar sus efectos en el público. El profesional de las relaciones públicas es un decisor político capaz de abordar una amplia gama de actividades de comunicación empresarial.
- f) Mantenga la calma, sea paciente y mantenga el buen humor: sienta las bases de los milagros de las relaciones públicas con coherencia, calma y atención razonada a la información y los contactos. Cuando surja una crisis, recuerde que una cabeza fría comunica mejor.

Respecto de la filosofía, se puede definir como la manera de comprender el mundo y la vida, brota del sentimiento conforme a la propia vida humana. El hombre solo puede soportar la vida terrena creyéndose desligado del orbe material e impulsado en la valoración de superiores ideales. Esa falta de paz exterior de la actualidad, ese continuo roce de oposiciones, se debe al desequilibrio interior de los individuos. Las relaciones públicas pueden ser definidas de muy diversas formas, según el manual que se consulte o el especialista que pretenda adaptarlas en un concepto, pero en todas se encuentran ideas comunes, que refieren al estudio de la interacción humana y sus efectos sobre los pensamientos, actitudes y emociones (Barquero, 2010).

Arthur Page admitía una verdad adicional: la auténtica personalidad de una empresa viene expresada por su personal. Esto hace que todo empleado, activo o jubilado, sea parte de la organización de las relaciones públicas. Por tanto, es responsabilidad de la función de relaciones públicas ofrecer apoyo a la capacidad de cada empleado para ser un embajador honrado e informado ante consumidores, amigos y funcionarios.

## 2.54 Archibald MacLeish y la Office of Facts and Figures

Al implicarse Estados Unidos en la Segunda Guerra Mundial una vez comenzada, dio la oportunidad a los dirigentes de la sociedad norteamericana de analizar los hechos que se producían allende a sus fronteras.

La agresiva política expansionista de países del Eje, que intentaban romper el statu quo impuesto por el Tratado de Versalles, y sus tácticas propagandísticas estimularon el debate en Estados Unidos. Así, se sucedieron propuestas que planteaban la intervención o no del país en la guerra, que reclamaban el inicio de acciones que tendiesen a evitarla o que insistían claramente en la necesaria implicación en el conflicto, al lado de los británicos.

En el ámbito de las relaciones públicas y la comunicación corporativa el debate también fue intenso, y desde la sociedad civil se planteó la necesidad de establecer todas aquellas cuestiones que afectarían, informativamente hablando, a las relaciones entre el gobierno y la ciudadanía.

Con Franklin D. Roosevelt todavía en el poder, hecho que facilitaba la prolongación de las maneras informativas y propagandísticas que habían caracterizado los años del *New Deal*, el país se encontraba sin un organismo gubernamental que centralizara la información y definiera sus líneas argumentales. Esta necesidad la planteó al Committee for a National Morale, organización de carácter privado, constituida en julio de 1940, formada por un centenar de especialistas en los campos de la psicología, la sociología y las ciencias políticas, por expertos en opinión pública y también por directores de medios de comunicación, escritores, expertos militares y líderes sindicales (Xifra Triadú, 2010, págs. 86 y 87).

Una cincuentena de ellos firmó el documento *A plan for a National Morale Service*, en el documento se destacaba la necesidad de la creación de aquel organismo que

debería asumir la tarea de centralizar la información y establecer sus grandes líneas estratégicas y argumentales.

El organismo se convirtió en realidad, aunque para ello tuvo que suceder el bombardeo de Pearl Harbor y que Estados Unidos se implicara realmente en la guerra; entonces sin el nombre de Office of War Information (OWI), el organismo empezara a funcionar en junio de 1942.

Pero la OWI no fue el primer intento de la administración demócrata de entonces de establecer un organismo para articular la política informativa del gobierno ante la situación de crisis extrema que vivía, prácticamente, todo el mundo. Anteriormente a la creación de este organismo y pocos meses después de la presentación del documento del *Committee for a National Morale*, en octubre de 1941, el presidente Roosevelt ordenó la creación de la Office of Facts and Figure y la presentó como una agencia independiente creada para responder a los asuntos de la guerra y el objetivo principal de la agencia era difundir información objetiva sobre la iniciativa de defensa y para facilitar una comprensión amplia de la situación y el progreso de esa iniciativa (Xifra Triadú, 2010).

Desde su mismo título, la agencia remitía a la manera de hacer que había caracterizado, informativamente hablando, los años de la presidencia de Roosevelt. Era una agencia de datos –*facts*– y de estadísticas –*figuras*– destinada a difundir información objetiva –*factual*–. En el enunciado de los objetivos de la agencia aparecía también la aspiración que a través de estos datos y estadísticas, los ciudadanos estadounidenses, a quienes iba destinada la información, lograran una amplia comprensión de la situación a la que el país y el gobierno se enfrentaban y de los progresos que hacía el gobierno para prever la defensa del país.

La profusión de datos que pretendía difundir la agencia encontraba el equivalente en la estrategia periodística desplegada por los colaboradores de Roosevelt durante los años del *New Deal*. La voluntad de conseguir la comprensión de los ciudadanos

remitía a la voluntad educadora del presidente; aquella voluntad verbalizada por Roosevelt en sus discursos y sus charlas radiofónicas. Al final, hablar de datos y de estadísticas era apelar, aunque solo fuera semánticamente, al rigor, a la objetividad, a la verdad y alejarse de la propaganda y de las connotaciones de falsedad y manipulación que, mirando hacia los regímenes totalitarios, otorgaban los estadounidenses a esta palabra.

Como jefe de la agencia, el gobierno colocó a Archibald MacLeish, reconocido poeta y ensayista, quien había ejercido anteriormente como abogado y como periodista, también formó parte de la Contemporary Historians Inc. La sociedad que financió, por ejemplo, el documental de Joris Ivensm, *The Spanish Earth* (1937), sobre la guerra civil española.

MacLeish, próximo a Roosevelt políticamente hablando, era miembro del equipo más íntimo de asesores del presidente, el grupo conocido como *The Brain Trust*, donde también se desempeñó como redactor de algunos discursos.

Al situarse al frente de la *Office of Facts and Figures*, MacLeish puso nombre a la manera de gestionar la información, a la forma de efectuar propaganda que era, o debía ser, patrimonio de los países de tradición democrática. MacLeish habló de *The strategy of truth* en un discurso pronunciado en la comida anual de la Asociación de Prensa, el 20 de abril de 1942, con Estados Unidos ya en guerra, donde reflexionó sobre el hecho de que los nazis estaban combatiendo, no sólo en el campo de batalla, sino también en el frente psicológico.

En este discurso MacLeish se dirigió a los representantes de la prensa estadounidense asistentes al acto y les otorgó un papel destacado en la tarea de contrarrestar las estrategias propagandísticas de la Alemania de Hitler dirigidas a Estados Unidos.

La campaña psicológica que MacLeish denunciaba era una campaña que los nazis habrían puesto en marcha con el objetivo de conseguir una hipotética paz con Estados Unidos. Además denunciaba esta falsa pretensión buscando ejemplos de la actualidad mantenida por los nazis en los años anteriores. Las falsas promesas de paz habían precedido, casi sistemáticamente, las conquistas de los ejércitos de Hitler y en el recuerdo estaba, todavía próximo, el fracaso de la política apaciguadora de las democracias que culminó en el ineficaz pacto de Munich.

Para MacLeish el peligro de esta ofensiva psicológica de esta *political warfare*<sup>131</sup>, como también la denominaba, se encontraba en el hecho de que el ciudadano estadounidense no estaba preparado para hacerle frente. Ante esta situación, proponía a los directores de periódicos asistentes el acto de la estrategia que denominaba “de la verdad”<sup>132</sup>.

Esta estrategia de la verdad debía poner al descubierto, ante la opinión pública norteamericana, las verdaderas intenciones del gobierno nazi. Pero los objetivos de MacLeish iban más de allá de esta cuestión puntual y su propuesta pretendía establecer los parámetros dentro de los cuales debía desarrollarse la tarea informativa –gubernamental y de los medios de comunicación– en aquellos momentos de crisis mundial<sup>133</sup>.

Posiblemente no fue él el primero o el único en utilizar la expresión *the strategy of the truth*, pero en cualquier caso, esos términos fueron claves a la hora de plantear, definir e intentar llevar a la práctica la propaganda estadounidense en el contexto de la conflagración mundial.

---

<sup>131</sup> Somos un pueblo para el que las máquinas más complicadas son comprensibles y los más increíbles mecánicos son creíbles, ya que están familiarizados con las máquinas y hemos practicado milagros mecánicos.

<sup>132</sup> Esta estrategia creía que no es ni difícil de encontrar, ni difícil de bautizar. Es la estrategia que es apropiada a la causa y al propósito, la estrategia de la verdad: la estrategia que opone a los fraudes y los engaños a través de los cuales los enemigos han confundido y conquistado otros pueblos, las simples verdades a través de las cuales una nación como la nuestra debe guiarse a sí misma.

<sup>133</sup> La estrategia de la verdad, en otras palabras, tiene por objeto de su estrategia una comprensión verdadera por la gente del significado de la guerra en la que luchan.

Al igual que habían hecho los redactores del documento *A plan for a National Morale Service*, MacLeish reflexionaba sobre la importancia de la guerra psicológica en la conflagración en que se había involucrado el país, y lo hacía tomando como ejemplo las políticas informativa-propagandísticas de los alemanes. Como en aquel documento, MacLeish también caracterizaba a Estados Unidos como nación poderosa, pero al mismo tiempo débil ante las tácticas de la propaganda alemana (Xifra Triadú, 2010). En ambos casos, pese a que no se expresara directamente, detrás de estas afirmaciones yacía una concepción ideal del país: una nación que había sido construida democráticamente por unos colonos, por unos ciudadanos decididos y briosos, pero ingenuos, que no conocían la mentira porque en su proceso vital, y en el proceso vital de construcción del país, no les había hecho falta.

Es evidente que la realidad del país no era exactamente como la proyectaban públicamente todos aquellos destacados personajes. MacLeish en su conferencia ante los representantes de los medios informativos, enfocaba la cuestión desde pensamientos maximalistas para hacer frente a las posiciones también maximalistas de los países del Eje, aunque esto le supiera entrar en una cierta contradicción con su insistente petición de aplicar la estrategia de la verdad para hacer frente, desde el punto de vista informativo, a la campaña propagandística impulsada por Alemania.

Respecto de la voluntad de transparencia y de información abundante y generosa que planteaba MacLeish, esta voluntad chocó, como era previsible, con las necesidades de la estrategia bélica. La información que pretendía proporcionar la *Office of Facts and Figures* a los ciudadanos tenía un límite.

Esta cuestión de la restricción informativa tuvo un momento culminante en el ataque de Pearl Harbor. El inesperado ataque aéreo japonés a la base norteamericana puso en evidencia definitivamente los límites de las aspiraciones de MacLeish. Las restricciones informativas impuestas por el Ejército fueron especialmente severas y

la agencia de MacLeish fue marginada a la hora de proporcionar información a la opinión pública sobre lo que había sucedido realmente.

Aunque Archibald MacLeish no aparece en las historias de las relaciones públicas, Girona y Xifra, en 2009, han demostrado que su obra es clave para entender que luego Gruning y sus discípulos pretendían que fueran las relaciones públicas. Sin embargo, no se puede pasar por alto que las aportaciones de MacLeish contribuyen a la teoría de la existencia de una propaganda ética, es decir, las conexiones que existen entre propaganda y relaciones públicas (Xifra Triadú, 2010).

### **2.55 Otros pioneros**

Una serie de personas, ya sea por la fuerza de su personalidad, su pericia o su éxito profesional, también han contribuido a la historia y gloria de las relaciones públicas, entre ellos se pueden mencionar:

- a) Benjamín Sonneberg: fue quien sugirió que la Texaco Company patrocinara los conciertos de la Metropolitan Opera Company en la radio nacional. Este patrocinio de los conciertos de las tardes del sábado, que se inició en 1940, prosiguió durante medio siglo. Además, pensaba que una breve mención de un cliente, en un contexto adecuado, era más eficaz que un largo artículo halagador. Propuso el patrocinio por parte de Texaco como una forma de llegar a los líderes de opinión y situar a la empresa como mecenas de las artes. Su biógrafo lo describió como el más influyente agente de prensa de mediados del siglo XX. Tenía una opulenta casa en Nueva York a la que invitaba a muchos hombres y mujeres poderosos de Estados Unidos. Al preguntarle cuál era el secreto de su éxito, respondió “creo grandes pedestales para gente pequeña”.
  
- b) Jim Moran: fue agente de prensa que se hizo famoso por sus proezas que atraían a los medios de comunicación. Promocionó su libro *The egg and I* (el



*huevo y yo*), sentándose sobre un huevo de avestruz durante diecinueve días hasta que salió esta ave.

- c) Rex Harlow: considerado por muchos como el padre de la investigación de las relaciones públicas, también fue el primer profesor de dedicación exclusiva a esta rama, como lo realizó en la School of Education de la Universidad de Stanford.

Además organizó múltiples seminarios por todo Estados Unidos. Fundó el American Council on Public Relations, que posteriormente pasaría a ser la Public Relations Society of America.

En 1952 fundó la *Social Science Reporter*, una de las primeras revistas dedicadas a este sector, en la que intentó enseñar a los profesionales de las relaciones públicas sociales en el espacio de la labor. Harlow escribió muchos artículos y siete libros sobre relaciones públicas.

- d) Leone Baxter y su socio Clem Whitaker: son reconocidos por fundar la primera empresa de gestión de campañas políticas de Estados Unidos. La empresa dirigió las campañas de varios gobernantes y senadores de California, asesoró al general Dwight Eisenhower cuando se presentó a la Presidencia en 1952 y asesoró a Richard Nixon sobre el famoso discurso Checkers que salvó su carrera como vicepresidente.

La empresa es considerada como la primera organización que ha dirigido profesionalmente una campaña política en Estados Unidos, abriendo el camino para miles de empresas. También orquestó la publicidad, los grupos frontales y los cortometrajes que desacreditaron y amenazaron a Upon Sinclair, el sensacionalista autor de *The Jungle* y otros para gobernar California en 1934.

Algunas de las líneas directrices de Whitaker & Baxter se han convertido en axioma de toda campaña política:

- Intentar crear noticias de actualidad, en lugar de limitarse a enviar información.
- Hay más americanos a los que les gustan los cereales que el caviar.
- Nunca dirija una campaña de forma defensiva. La única defensa de éxito es una ofensiva espectacular, aplastante y dura.

e) Henry C. Rogers: a mediados de la década de 1930 Rogers, con Warren Cowan, creó una empresa de relaciones públicas de enorme éxito en Hollywood para atender a la industria del cine. Uno de los primeros clientes fue una aspirante a estrella totalmente desconocida, llamada Rita Hayworth, que necesitaba ser conocida a través de la publicidad.

Rogers, siguiendo la tradición del auténtico agente de prensa, convenció a la revista *Look* para que publicara un artículo, con una perspectiva de información de actualidad, sobre el hecho que Hayworth gastaba cada centavo que ganaba en ropa. Incluso escribió un telegrama de la Fashion Couturiers Association of America (una organización inexistente) que afirmaba que ella era la actriz de teatro que mejor vestía. }

*Look* cedió y unió a uno de los fotógrafos y Rogers persuadió a algunos modistos para que cedieran ropa y la artista posó seductoramente para la portada de la revista, y así se lanzó su carrera.

Posteriormente, Rogers pasó a ser un asesor empresarial. De sus años creando imagen, este afirmó: “La comida para perros y las estrellas de cine tienen mucho en común, porque son productos que necesitan exponerse” (Wilcox, Autt, Agee, & Cameron, 2001).

- f) Eleonor Lambert: “La gran dama” de las relaciones públicas de la moda. Lambert es reconocida por poner a diseñadores norteamericanos como Bill Blass y Calvin Klein en el mapa, cuando las marcas europeas dominaban la industria.

También compiló la lista de “los mejores vestidos” durante sesenta y dos años, que siempre fue ampliamente cubierta por los medios de comunicación.

Lambert fue muy activa en la moda y las artes de Nueva York, Estados Unidos, por ejemplo, fue asesora de relaciones públicas para la presentación de Whitney Museum en 1930.

## **2.56 La segunda mitad del siglo XX**

Durante la segunda mitad del siglo XX, las relaciones públicas han pasado a ser, irrevocablemente, indispensables en el desarrollo social, político y económico de Estados Unidos.

La expansión de la economía tras la Segunda Guerra Mundial produjo un rápido crecimiento en todas las áreas de las relaciones públicas. Las empresas abrieron departamentos de esta área o ampliaron los existentes. El personal del sector público aumentó en número, así como la cantidad de organizaciones sin ánimo de lucro, como instituciones educativas, sanitarias o de asuntos sociales. La televisión surgió a finales de la década de 1950 como un nuevo desafío para los profesionales de las relaciones públicas. Además nuevas empresas surgieron por toda la nación.

El crecimiento de la economía fue una de las razones de la expansión de las relaciones públicas, pero también existieron otros factores como: a) importantes aumentos de la población urbana y suburbana, b) el crecimiento de una sociedad menos personal representada por grandes empresas, grandes sindicatos y grandes gobiernos, c) los adelantos científicos y tecnológicos, incluidas la automatización y

la informatización, d) la revolución de las comunicaciones en los medios de comunicación social, y e) consideraciones financieras básicas que a menudo, sustituían el proceso de toma de decisiones más personalizado de una sociedad anterior más humanizada.

Muchos ciudadanos se sintieron alienados y asombrados por unos cambios tan rápidos, alejados del sentido de comunidad que había caracterizado las vidas de las anteriores generaciones. Buscaron poder a través de innumerables grupos de presión, centrándose en causas como el medio ambiente, las condiciones laborales y los derechos civiles. La opinión pública, explorada a través de métodos nuevos y más sofisticados de realización de encuestas se hizo cada vez más poderosa para oponerse o aplicar cambios.

Separadas tanto física como psicológicamente de sus públicos, las empresas estadounidenses recurrieron cada vez más a los especialistas en relaciones públicas para analizar los públicos, planificar estratégicamente, resolver los problemas y crear productos o servicios. Los medios de comunicación social también se hicieron más complejos y sofisticados, de forma que los especialistas en relaciones con la Prensa, que sabían cómo funcionaban estos medios y conocían las rutinas de los periodistas, también tuvieron una gran demanda (Xifra Triadú, 2010).

Se estima que ya en 1950 unos 17 mil hombres y dos mil mujeres eran profesionales del sector de las relaciones públicas y la publicidad. Un ejemplo típico de programa de relaciones públicas de las grandes empresas de mediados del siglo fue el de la Aluminum Company of America. Presidiendo la operación estaba un vicepresidente de relaciones públicas y publicidad, ayudado por el director de la compañía.

Los departamentos incluían relaciones con la comunidad, publicidad de productos, anuncios de cine y televisión, publicaciones para los empleados, una oficina de prensa y economía industrial (redacción de discursos y relaciones educativas). La

revista *Alcoa News* fue publicada para todos los empleados, así como publicaciones independientes para aquellos que trabajan en las 20 fábricas. La principal actividad en radiodifusión consistió en el patrocinio del programa de televisión *See it Now*, de Edward R. Murrow.

Las estadísticas del censo en 1960 contabilizaron 23 mil 870 hombres y 7 mil 271 mujeres dedicados a las relaciones públicas, aunque algunos observadores estiman que la cifra total alcanzaba los 35 mil. Desde 1960, el número de relaciones públicas se ha multiplicado drásticamente, desde 1986, las mujeres constituyen más del 50 por ciento del personal de las relaciones públicas. Las últimas encuestas demuestran que cuatro de cada cinco grandes empresas y organizaciones comerciales tienen departamentos de relaciones públicas en la actualidad. Asimismo, existen más de 6 mil empresas en esta especialidad (Wilcox, Autt, Agee & Cameron, 2001).

## **2.57 Relaciones públicas en Europa**

En Gran Bretaña, la Primera Guerra Mundial dio ocasión para que las relaciones públicas organizadas se emplearan a escala nacional, y diversos organismos difundieron las comunicaciones y mensajes oficiales. Al estallar la Segunda Guerra Mundial, se estableció un nuevo Ministerio de Información. Sus comunicados acerca de cómo usar los alimentos, ahorrar combustible y sobre otro centenar de asuntos se conservan grabados. Tras la guerra se estableció la Oficina Central de Información (OCI), que hasta la fecha es la principal fuente de información de carácter oficial y realiza su labor de divulgación tanto en Inglaterra como en el extranjero (Whiteaker, 1990).

Mientras que la industria británica había sido partidaria de la publicidad desde hacía largo tiempo, las relaciones públicas se usaron muy escasamente hasta principio de los años cincuenta. Incluso entonces, lo que se hacía era una mezcla de relaciones con la prensa y actividades promocionales. Durante esos años surgieron varias

firmas de consultores en relaciones públicas, así como diversos profesionales, como Gina Franklin (desarrollo de las firmas y la metodología de este campo en el país) que fueron los auténticos fundadores de las relaciones públicas modernas en Gran Bretaña.

Es importante mencionar que Franklin hacía sus campañas principalmente con base en las relaciones públicas con la Prensa y de promociones empleando a los medios de difusión. Pero con el transcurso de los años, y a medida que la industria inglesa adquiría experiencia en reconocer y utilizar el potencial de las relaciones públicas, fue modificando sus tácticas, hasta que llegó a basar todas sus campañas en conceptos que todavía hoy serían admirados por cualquiera de los más importantes consultores europeos o estadounidenses. Además hizo más que ninguna otra persona en este país para abrir a las mujeres las puertas del campo en esta área; en sus principios, buscando algo que hiciera diferente y original su campaña, optó por tener una agencia integrada exclusivamente por mujeres.

Hasta 1947 la historia de las relaciones públicas pertenece práctica y exclusivamente a Estados Unidos, pero en 1946, un conferenciante estadounidense introdujo a Francia el concepto de relaciones públicas, cuando habló en los foros de una sociedad petrolera y en 1949 empezaron a funcionar en Francia los primeros servicios de relaciones públicas (Bonilla, 1998).

En 1950 se fundó el club Maison de Verre, primera asociación francesa de especialistas en relaciones públicas. En 1952 comenzó a funcionar la Asociación Profesional de Relaciones Públicas. Dos años después, esta se convirtió en la AFREP –Asociación Francesa de Relaciones Públicas–, la que se halla unida desde enero de 1955 al club citado anteriormente.

En 1949, un grupo de prominentes relacionistas alemanes e ingleses se reunieron en Gran Bretaña con la idea de formar un cuerpo directivo internacional interesado en la práctica de las relaciones públicas y un año después volvieron a reunirse junto

con algunos representantes de Francia, Noruega y Estados Unidos y decidieron fundar la International Public Relations Association (IPRA).

Esta asociación internacional agrupaba a personas dedicadas a las relaciones públicas como individuos, y ha patrocinado varios congresos mundiales. Además patrocinó en junio de 1975 la Primera Conferencia de Relaciones Públicas en toda África, en Nairobi, Kenya. El 9 de marzo de 1958 se fundó el Centro Europeo de Relaciones Públicas.

## **2.58 Relaciones públicas en Latinoamérica**

Los primeros “maestros” provinieron de los ejecutivos de empresas multinacionales que enseñaron el oficio a los locales, quienes rápidamente entendieron las bases y fundamentos de las acciones relacionantes entendieron los beneficios de las funciones para colaborar en la consecución de sus objetivos, y obligaron a hombres y mujeres con tendencia hacia la comunicación a que se especializaran (Avilia, 2015).

Es importante hacer referencia que fue Brasil (junto con Venezuela y Argentina) el país en el que el desarrolló la profesión y donde se realizó con mayor rapidez y fuerza. Antes o después, las relaciones públicas fueron tomando posesión de un terreno propio, aún en algunos casos disputado por otras disciplinas conexas como el marketing y la publicidad, lo que representa un desafío mayor de unirse y defender lo ya ganado.

Por otra parte, ante la necesidad de la profesionalización nacieron los centros de enseñanza específicos o las nuevas carreras de relaciones públicas en sus niveles de pregrado, grado y postgrado, que hoy son las más adecuadas formadoras de profesionales idóneos. Las primeras instituciones de enseñanza superior son de la década de los años 60, fundamentalmente creadas en Brasil, Venezuela, Argentina y Colombia.

Además, muchos de aquellos primeros profesionales se transformaron en los profesores de las nuevas camadas. Los nuevos profesionales de la imagen, nacidos desde las más variadas disciplinas (abogados, periodistas, economistas, psicólogos, publicitarios o personas con capacidades comunicativas) se hicieron, en un principio, desde la tarea diaria, aprendiendo a través de la prueba y el error, o tomando cursos en el extranjero.

El estudio *Relaciones Públicas y Comunicación en Latinoamérica* asegura que la influencia norteamericana en la diseminación de conceptos y definiciones de relaciones públicas en el continente sudamericano ha sido de mucho peso; es decir, que por muchas décadas la bibliografía norteamericana, seguida por algunas europeas, fueron la base y guía del aprendizaje de los primeros profesionales del área (Aparecida, 2004).

Esos textos norteamericanos fueron utilizados en los distintos países de América Latina para estudiar tanto el concepto como la práctica de las relaciones públicas. Las obras revelan cómo se dio el desarrollo del área en Estados Unidos, tal es el caso de la mitad del siglo XX, donde se verifica que estas eran practicadas en un gran número de organizaciones y en complejidad de actividades.

Pasaron los años y con el esfuerzo de profesionales, se crearon las Asociaciones de Relaciones Públicas y, a su vez, los Colegios Gremiales que ayudaron a construir las bases para el inicio de la enseñanza sistemática de la disciplina por medio de seminarios y cursos de perfeccionamiento dirigidos a sus socios y otros profesionales que, sin educación formal en el área, requerían una preparación adecuada.

A pesar del desarrollo de la actividad de Relaciones Públicas en cada uno de los países de América Latina, la falta de intercambio entre ellos frenó la difusión de nuevos conocimientos generados por profesionales y académicos locales.



Varias pueden ser las razones por las que se intenta justificar la ausencia de integración del continente, entre ellas: la barrera cultural causada por el uso de dos idiomas, el castellano adoptado por todos los países de América del Sur, con excepción de Brasil donde se habla el portugués, impidió la asimilación de conocimientos entre investigadores de ambas lenguas; el etnocentrismo hacia los conceptos, estilos y comportamientos norteamericanos ha llevado a la mayoría de los países sudamericanos a mirar a Estados Unidos y a Europa como punto de referencia para sus prácticas; el rechazo por todo lo que es local, o sea, se ha tomado todo lo que es extranjero como el modelo ideal para la sociedad impidiendo la difusión de las prácticas culturales locales, en favor de las foráneas.

También existen otros obstáculos más recientes que todavía siguen imposibilitando una visión local positiva de la comunicación, como los problemas económicos y políticos; la desigualdad de acceso a la tecnología; la falta de recursos financieros y humanos para invertir en investigaciones; la baja calidad de los programas ofrecidos por las universidades, principalmente en el área de comunicación, y el bajo número de investigaciones y de publicaciones.

Los recientes contactos con profesionales y académicos de países de América Latina en seminarios y congresos, además de la lectura de textos, libros y periódicos llevan a creer que las razones mencionadas pueden ser generalizadas y tomadas como problemas “latinoamericanos” de las relaciones públicas.

En Argentina las primeras señales formales de la práctica de relaciones públicas surgen con las compañías extranjeras que se instalaron en el país en la primera mitad del siglo XX. En 1930 se encontraban el Banco de Galicia, Lever Brothers (actual Unilever), Shell, Siemens, Swift Armour, Banco Río de la Plata, Ericsson, Colgate Palmolive, Astra, Bayer, Agfa-Gevaert, Price Waterhouse, Goodyear, Citibank y Kodak, entre otros. De a poco se juntaron empresas nacionales como Peñaflo, Molinos Río de la Plata, Mastellone Hnos., Loma Negra, Juan Minetti,

Terrabusi, Industria Metalúrgicas Pescarmona, Ciba, Celulosa Argentina y Benito, Roggio e Bonafide.

Hasta los años 50, según Joan Elías, no existía un genuino entendimiento de la función y las relaciones públicas eran practicadas por personas que se sentían capaces de ejercer la profesión sin conocimientos académicos. Se puede observar que al igual que en Brasil, la práctica de la actividad se resume al pragmatismo, pues no existían ni escuelas ni organizaciones que pudieran enseñar la profesión. Según Avilia (1997), “de boca a boca y por la práctica fueron aprendiendo los argentinos el accionar de las comunicaciones de empresa” (Aparecida, 2004).

A partir de los años de 1960 se incorpora la función de asesor de prensa por la necesidad de reforzar las relaciones con los medios de comunicación, y después con campañas publicitarias. En 1964 nace la carrera de relaciones públicas, nivel terciario, dictada por la Universidad Argentina de la Empresa. Hasta finales de los años 60 ese país ya tenía dos asociaciones de profesionales y una carrera de Relaciones Públicas fruto del esfuerzo de profesionales que, desde la década del 50 actuaban para promover la actividad.

En 1968 surge el primer libro argentino *Relaciones Públicas. Fundamentos científicos y aplicaciones prácticas*, cuyo autor es Fernando Fernández Escalante.

Entre el período entre 1976 y 1983, bajo el régimen militar, la censura y el control impidieron el desarrollo de las relaciones públicas lo que fue reforzado por la inestabilidad económica. En esta época “la actividad seguía circunscrita al área de prensa, donde la información oficial era la figura estelar y las fuentes de información eran las salas de prensa de los ministerios y otras entidades oficiales. El contexto democrático, a partir de 1983, con la apertura económica y las privatizaciones se incrementaron las actividades de relaciones públicas. Sumado a esto, se instalan en el país representaciones de las consultoras extranjeras que pasan a actuar en conjunto con las agencias locales que ya se encontraban en funcionamiento desde los años 70.

En las dos últimas décadas del siglo XX, el desarrollo de la academia, con la creación de carreras universitarias de Relaciones Públicas en varios puntos del país y la publicación de obras de autores locales, fueron elementos importantes para el profesionalismo del área en las organizaciones públicas y privadas. Las actividades pasaron a ser más sofisticadas, comenzando por el manejo de la relación con la prensa hasta llegar a la planificación estratégica y la administración de crisis. En 1989 se unificaron las asociaciones en el Consejo Profesional de Relaciones Públicas que tiene como función otorgar la matrícula profesional no oficial y difundir la actividad a través de eventos técnicos.

Hoy Argentina posee 11 carreras universitarias y otras técnicas terciarias de relaciones públicas, así como carreras y cursos de postgrado en el área de la comunicación organizacional. El uso de la tecnología por parte de las consultoras, entidades y organizaciones ha facilitado la rápida difusión de las prácticas de relaciones públicas a través del mundo eliminando las barreras del pasado.

Respecto de Brasil, este destaca como el país pionero en América Latina por la creación del departamento de Relaciones Públicas en la empresa canadiense The São Paulo Tramway Light and Power Co. Limited, en 1914. Se estima que entre las décadas de 1910 hasta la del 40, el ejercicio de la actividad se restringió a algunas empresas internacionales y, principalmente, por la creación de servicios de Información Pública en órganos gubernamentales.

Entre las décadas del 40 a la de los 60 se dictaron innumerables cursos de corta duración dirigidos por entidades de prestigio como la Fundação Getúlio Vargas, con el objetivo de capacitar profesionales que en esa época practicaban la actividad en empresas públicas y privadas. En varias ocasiones fueron invitados profesores extranjeros como Harwood L. Childs, Eric Carlson y Neville Sheperd que con el profesor Cândido Teobaldo de Souza Andrade, considerado el “padre” de las Relaciones Públicas en Brasil.

Varios de los participantes de esos cursos fueron los creadores, en 1954, de la ABRP (Asociación Brasileña de Relaciones Públicas), la entidad tuvo un papel importante en la creación, consolidación y en la institucionalización de las Relaciones Públicas en el país. Internacionalmente la ABRP fue una de las responsables por la creación de la FIARP (Federación de las Asociaciones de Relaciones Públicas), hoy CONFIARP (Confederación Interamericana de Asociaciones de Relaciones Públicas).

Uno de los momentos más relevantes de la historia de la actividad en Brasil fue la creación de la ley 5.377, el 11 de diciembre de 1967, reglamentada por el decreto No. 63.283, el 26 de septiembre de 1968, que instituyó la profesión de Relaciones Públicas, transformando Brasil en el primer país del mundo en adoptar una legislación específica de este campo, que definía su concepto legal, sus funciones, la profesión y fijaba las condiciones para el registro profesional y la fiscalización de la profesión. La referida reglamentación ocurrió bajo la égida del régimen militar que, con un aparente propósito de proteger el ejercicio de la actividad, buscaba mantener el poder central de la comunicación.

Con la aprobación de la ley 5.377 surge la primera carrera superior de Relaciones Públicas en la Escuela de Comunicación y Artes, parte de la más importante institución de educación superior de Brasil que es la Universidad de São Paulo (USP).

Como parte de la estructura de la legislación, en 1969 fue creado el Sistema CONFERP (Consejo Federal de los Profesionales de Relaciones Públicas) órgano vinculado con el Ministerio del Trabajo, cuya función es de fiscalizar la profesión a nivel nacional. Hoy el Sistema CONFERP posee siete consejos regionales que actúan en distintas regiones de Brasil.

Como resultado en el área de la comunicación se observa un crecimiento de las agencias de comunicación locales y la instalación de sucursales de importantes agencias internacionales (algunas ya actuaban anteriormente a través de agencias brasileñas), el aumento de la oferta de carreras universitarias de Relaciones Públicas en las varias regiones del país, el surgimiento del Sindicato de Profesionales de Relaciones Públicas de São Paulo en 1985 y, por último, el desarrollo de la producción científica.

En relación con la bibliografía brasileña de relaciones públicas, la primera obra fue editada en 1962, bajo el título *Para entender relaciones públicas*, de Cândido Teobaldo de Souza Andrade, todavía considerada la base para los estudios académicos de Relaciones Públicas en Brasil. Actualmente, la producción nacional es reconocida como una de las más grandes del mundo, después de Estados Unidos. Obras de autores como Walter Ramos Poyares (1970), José Xavier de Oliveira (1971), Marta Alves D'Azevedo (1971), Marcos Evagelista (1977, 1983), Cicilia K. Peruzzo (1982), Hebe Wey (1983), Roberto Porto Simões (1984,1995), Margarida M. K. Kunsch (1986, 1992, 1997, 2003), entre otros, son utilizadas en los cursos de todas las carreras de relaciones públicas dictadas en Brasil. De esa manera, los autores han influenciado en la formación del concepto de la actividad, incluso por el bajo número de alumnos que dominan otros idiomas, lo que dificulta el acceso a autores extranjeros.

En la actualidad, bajo la égida de la globalización y de la ley de libre mercado, las organizaciones buscan en la comunicación un peldaño para conseguir garantizar su reputación y marca corporativa. Existe, actualmente una importante discusión sobre la importancia o no de la reglamentación para las profesiones de periodista y relacionador público. En un escenario altamente cambiante, las empresas buscan profesionales con habilidades y conocimientos que van más allá que un simple registro profesional. Tal controversia ha llevado a los profesionales a dividir sus opiniones, lo que se considera relevante en un sistema democrático, donde muchas veces la protección ofrecida por una ley frena la libertad de opinión y expresión.

## **2.59 Relaciones públicas en Chile, Paraguay, Uruguay**

La actividad de relaciones públicas surge formalmente con la instalación, en 1952, del primer departamento de Relaciones Públicas, en la empresa minera canadiense Braden Copper Company, bajo la gerencia de Mario Illanes Peñafiel y, en 1953, con la apertura de la primera consultora de relaciones públicas, por Ramón Cortez Ponce, director de la Escuela de Periodismo de la Universidad de Chile y creador de la cátedra de Relaciones Públicas en la misma institución (citado por Wilcox, Ault, Agee, & Cameron, 2001).

Durante las décadas que sucedieron a la creación de los primeros departamentos de relaciones públicas, la actividad estuvo fuertemente vinculada a dos hechos importantes: primero, un dictamen, de 1959, de la Contraloría General de la República que habilitaba a los periodistas (con título colegiado) a ejercer el cargo de relacionador público, en cualquier institución fiscal, semifiscal, municipal o de administración autónoma y segundo, el ofrecimiento de cursos y seminarios de relaciones públicas dictados por entidades que mayoritariamente no ofrecían una preparación adecuada para enfrentar a los periodistas, ya que estos contaban con un título universitario y una mejor preparación académica. En 1960 se funda el ICREP, Instituto Chileno de Relaciones Públicas, que tenía como finalidad fomentar la disciplina en forma profesional. Actuando como centro de enseñanza, el ICREP pasó a ofrecer cursos y seminarios llegando a organizar un programa de perfeccionamiento que fue reconocido por la Confiarp.

En los años 80, los institutos profesionales que ofrecían cursos de relaciones públicas, bajo el nuevo sistema de educación superior chileno, pasan a otorgar títulos técnicos, pero las carreras siguen a un nivel más operacional y técnico que estratégico. Este desequilibrio entre la formación académica universitaria del periodista y del relacionista público que poseía un nivel técnico, propició que el escenario siguiera siendo favorable para los periodistas, y sin alteraciones durante muchos años. Las empresas con departamentos de comunicación seguían

contratando, en la mayoría de las veces, a un periodista para las funciones gerenciales de las comunicaciones. A partir de la mitad de los años 80 la enseñanza de relaciones públicas pasa ser impartida por la Escuela Nacional de Relaciones Públicas, seguido por el Instituto Profesional del Pacífico.

El 26 de mayo de 1983 fue fundado el Colegio de Relacionadores Públicos de Chile A.G., con la finalidad de redireccionar y legitimar la actividad, ofrecer capacitación a los asociados ya que varios de ellos no poseían un título universitario; apoyar el proceso de apertura del mercado derivado por el término del bloqueo económico sufrido por Chile a fines de los años 70 e inicios de los 80.

Las décadas del 70 y 80 fueron marcadas por la dictadura militar que influenció el desarrollo y la práctica de las relaciones públicas. Para algunos, el período militar fue positivo porque posibilitó la legitimación de las relaciones públicas, ya que la apertura económica ayudó al país a pasar de un modelo cerrado a un modelo abierto y globalizado, además de considerar la privatización como una fuerza para los nuevos negocios. Por otro lado, el régimen dictatorial restringió el papel de los medios de comunicación y, consecuentemente el desarrollo de las actividades de Relaciones Públicas que se limitaban a la organización de eventos y cócteles.

Así como en Brasil, durante el gobierno militar, varios cargos de relaciones públicas en empresas y órganos públicos fueron ocupados por militares de confianza del sistema. En el caso de las universidades tradicionales excluyen la temática de comunicación de las materias de la formación universitaria y en ese período surgen las organizaciones no gubernamentales que percibían a la mayoría de los medios de comunicación como adversarios políticos. En ese período hubo un estancamiento de las relaciones públicas que duró hasta el inicio de los años 90, en el que se promovieron las comunicaciones que pasaron a contar con un número importante de consultoras internacionales que se instalaron en Chile y, también con el crecimiento de agencias locales para atender a las grandes, medianas y pequeñas empresas.

Fruto de la demanda que el nuevo contexto político y económico exigió en los años 1990, surge dos años después la carrera universitaria de Relaciones Públicas ofrecida por la Universidad de Viña del Mar; a ella se siguió la Universidad de las Américas, Universidad Santo Tomás y Universidad del Pacífico, entre otras.

Por su parte, en Paraguay, las relaciones públicas tuvieron su desarrollo en las últimas décadas del siglo XX; sin embargo, no existen registros de textos y libros que describan, de manera sistemática, la historia y trayectoria de la actividad en el país, ya sea en las organizaciones privadas o públicas.

Se observa que la historia y trayectoria de las relaciones públicas en el país siempre estuvo relacionada al ejercicio de las entidades de la categoría. El 9 de noviembre de 1963 se constituyó la Asociación Paraguaya de Profesionales de Relaciones Públicas, con la participación de 26 fundadores, pero hace más de diez años que la entidad fue desactivada.

Una iniciativa fue la creación del Colegio de Graduados en Relaciones Públicas, en diciembre de 1990; entre los objetivos está velar por el prestigio, decoro e independencia de la profesión del licenciado en Relaciones Públicas y realizar conferencias, seminarios, congresos científicos o cualquier otra manifestación de cultura.

Actualmente existen en el país sólo dos carreras universitarias de Relaciones Públicas, dictadas en la Universidad Autónoma de Asunción y Universidad Comunera, ambas en Asunción.

Respecto de Uruguay, la historia de las relaciones públicas en Uruguay comienza en septiembre de 1962 cuando se fundó la Asociación Uruguaya de Relaciones Públicas. Los primeros organismos que en Uruguay establecieron sectores de RRPP en la década del 50 fueron las tres armadas: Ejército, Armada y Fuerza Aérea.



El impulsor de la fundación de la Asociación Uruguaya de Relaciones Públicas (AURP) fue Radeck Balcárcel, gerente de Relaciones Públicas de ANCAP (Administración Nacional de Combustibles, Alcohol y Portland). Sus estatutos señalan como objetivos: a) Lograr que las relaciones públicas se desarrollen, consoliden y difundan en la República Oriental del Uruguay, con el carácter de especialidad orientada hacia el bien público y hacia la convivencia armónica de todos los sectores de la sociedad; b) Promover el intercambio de conocimientos, técnicas y la vinculación entre los socios, así como entre las entidades del país y del exterior; c) Luchar por la jerarquización de esta especialidad, elevándola a la categoría de profesión en el país (citado por Wilcox, Ault, Agee, & Cameron, 2001).

La AURP se afilió a la Federación Interamericana de Relaciones Públicas (FIARP) y fue considerada miembro fundador. En la década del 60 se convierte en protagonista y referencia de las RRPP en Uruguay y en toda América Latina.

Actualmente las empresas que reconocen la importancia de las relaciones públicas son asesoradas por consultoras internacionales especializadas; también se sabe que existen en todos los órganos públicos, ministerios y en la Presidencia de la República profesionales capacitados por la AURP. El concepto de Relaciones Públicas está, todavía, más relacionado al protocolo, ceremonial y a los eventos sociales y menos enfocado a la administración o planeamiento de la comunicación empresarial e institucional.

Actualmente ninguna universidad en el país ofrece la carrera de Relaciones Públicas, a nivel universitario superior. Hace 18 años la capacitación en Relaciones Públicas es brindada por la AURP.

La bibliografía local identificada cuenta con aproximadamente diez obras de autores locales y de la *Revista Relaciones Públicas & Comunicación*, auspiciada pela AURP, que sumó 14 ediciones y que desde 2001 está discontinuada. Según varios

autores existen tres escuelas en cuanto al pensamiento y la práctica de las relaciones públicas se refiere, específicamente: la norteamericana, la europea y la latinoamericana, que en algunos casos incluye el Caribe, con las siguientes características (Wilcox, Ault, Agee, & Cameron, 2001):

- Para la Escuela Norteamericana, en lo micro el objetivo principal de las relaciones públicas es el cuidado de la imagen y la reputación, así como contribuir a alcanzar los objetivos de venta de la organización. En lo macro se orienta a la defensa del sistema económico y político capitalista de economía de mercado. Se trata de una corriente muy funcionalista<sup>134</sup>.
- La Escuela Europea, por su parte, enfoca el estudio y el ejercicio de las relaciones públicas hacia aspectos psicosociales: el establecimiento de la solidaridad y la generación de confianza con los grupos que constituyen la organización o se relacionan con ella. El Código de Atenas<sup>135</sup> se basó en este comportamiento moral, y representa un excelente compendio del ideario y los postulados de las relaciones públicas europeas.
- La experiencia latinoamericana se puede analizar en dos períodos: en el primero los especialistas del área se dejaron llevar por el funcionalismo y pragmatismo de la Escuela Norteamericana; y un segundo, iniciando a partir de los años sesenta, en que los relacionistas de Latinoamérica comenzaron a preocuparse por factores propios en lo económico, lo político y especialmente en lo social y en el interés de la comunidad (Aguadero, 2013).

---

<sup>134</sup> La teoría funcionalista se enfoca en el estudio de los efectos de los medios masivos de comunicación, tomando como base a sus principales autores y destacando de sus teorías los elementos que ayuden a comprender los medios masivos con relación a la sociedad tanto desde su punto de vista individual como global.

Con esto, el funcionalismo queda como la corriente que servirá como base para el estudio de los medios masivos y su relación con la sociedad. Para poder comprender sus efectos, pero también ayudará en el estudio de los medios como institución de una manera detallada para comprender el porqué de dichos efectos con base en sus estructuras.

<sup>135</sup> Adoptado en 1965 y enmendado en 1968 y 2009, el Código de Atenas es un proyecto de comportamiento ético por parte de los miembros de la Asociación Internacional de Relaciones Públicas y recomendado a los profesionales de las relaciones públicas en todo el mundo.

Según Aguadero (2013), no existe gran diferencia en el proceso de desarrollo en las relaciones públicas en Latinoamérica respecto de Estados Unidos o Europa. Si bien en estos casos es mayor, en aquella región la disciplina también se encuentra en franco crecimiento y aporta valor a organizaciones de todo tipo. La profesión está pasando de manos de abogados a personas de confianza en las que tradicionalmente había estado depositada, a las de profesionales del área, ya sean especialistas de la organización o consultores externos. Pero aún no se puede hablar de una Escuela Latinoamericana de Relaciones Públicas propiamente dicha, pues parece más apropiado hablar de una corriente de América Latina.

Desde la aparición de los primeros indicios en Latinoamérica, allá por los años veinte del siglo XX, las relaciones públicas se han desarrollado en medio de dos paradigmas. El primero, su fuerte vinculación con el proceso de comunicación, con énfasis en la imagen y manipulación de la información, que dificultaron los propósitos teóricos y las posibilidades de investigación generadora de criterios comunes. Y el segundo, la abundancia de casos de estudio que tratan de ofrecer una receta a los profesionales, lo que constituye uno de sus problemas epistemológicos más significativos.

Cabe mencionar que al plantear la cuestión epistemológica Aguadero se refiere a la falta de un estatus teórico claro, a una indefinición de tareas y a una denominación laboral mal usada. Esto hace que las relaciones públicas sean una disciplina mal entendida y peor valorada por una gran parte de la población, y lo que es peor, por muchas organizaciones en el seno de las cuales deberían desarrollarse empresas o instituciones.

Aguadero (2013) agrega, que desde la perspectiva latinoamericana no se puede ignorar la gran influencia de los enfoques norteamericano y europeo, tanto en el terreno teórico como en el ámbito de la praxis, ni que la práctica de las relaciones públicas en la región naciera como consecuencia de una demanda social, como

ocurriera en Estados Unidos. No obstante, a lo largo de los años en los países latinoamericanos han surgido contribuciones importantes y significativas, como las investigaciones y publicaciones en la disciplina, entre los que cabe citar las hechas por Souza Andrade (1962), Bonilla (1988), Porto Simoes (1993, 2004), Ferrari (2004, 2007, 2010), Margarida Krohling (1992, 2003, 2009), Bao (1981), Solórzano (1999), Fernández (1968), Blanco (1960), Molleda (1997, 2001, 2003, 2004, 2005, 2010) e Islas (2005).

Desde el punto de vista de las publicaciones específicas en torno a la materia, cabe precisar que la mayoría de ellas, no todas, son manuales prácticos en torno al cómo hacer. No son textos que traten la dimensión epistemológica y reflexiva de las relaciones públicas de manera científica. Además, en lo virtual y en el Internet son numerosas las páginas y los sitios que se dedican a la materia, como la revista *DIRCOM* que presenta la redacción de varios países de Latinoamérica.

En cuanto a otro componente del desarrollo de una disciplina está la enseñanza, ya que se debe mencionar el alto número de universidades que en esta región toman en cuenta la especialidad de Relaciones Públicas dentro de sus planes de estudio. Más allá de la calidad de esos cursos, que por supuesto varía según de qué centro se trate, existe una nutrida red de entidades de enseñanza superior dónde estudiar Comunicación y Relaciones Públicas. Incluso existe una Asociación Latinoamericana de Carreras de Relaciones Públicas (ALACARP) que trata de coordinar un poco lo que se hace al respecto.

Por lo que se refiere al nivel regulatorio de la profesión, existe una legislación al respecto más o menos desarrollada en Brasil, Perú y Puerto Rico, mientras que en Venezuela está en proceso de elaboración por parte de las autoridades competentes.

Desde el punto de vista geográfico y como corresponde a la realidad de un territorio largo y ancho, con sus correspondientes estructuras y organizaciones políticas, existe un desequilibrio en cuanto al nivel de aportaciones a la disciplina, tanto en investigación como en su aplicación. Brasil, Argentina, Uruguay, Chile, Perú, Venezuela y México tienen una aportación superior a la de otros países de la región.

La mayor contribución al desarrollo profesional de las relaciones públicas en Latinoamérica la ha hecho, en su conjunto y sin duda alguna, la FIARP, fundada en 1960 y transformada en 1980 en la CONFIARP (Confederación Interamericana de Relaciones Públicas). Esta apostó por una corriente latinoamericana con identidad propia, centrada en el carácter social de la profesión. Pero, sobre todo, cabe destacar su papel fundamental en el intento de integración del relacionismo en la región. Tanto que algunos estudiosos han llamado la Corriente Latinoamericana de Relaciones Públicas (Corredor, 2010) a uno de los logros de la confederación en la región: concebir a la disciplina no como una función, sino como un sistema. No en vano el primer párrafo de la Declaración de Principios de la CONFIARP dice así:

“La actividad relacionista debe estar invariablemente consustanciada con la libertad, la justicia, la concordia, la igualdad y el respeto por la dignidad humana, componentes axiológicos de toda sociedad en condiciones de propiciar legítimamente el progreso y el bienestar de la gente, asegurando para ello la solidaria protección de sus derechos y la satisfacción ecuánime de sus necesidades esenciales”.

Pero si bien es cierto que desde lo académico la disciplina se ha ido posicionando está aún más lejos ese florecimiento, cuya tendencia es la formación de un profesional que necesita ser reconocido y por ende ocupado por las organizaciones de cualquier sector.

El ejercicio profesional de las Relaciones Públicas exige una acción planeada, con apoyo de la investigación, en la comunicación sistemática y en la participación programada, para elevar el nivel de entendimiento, solidaridad y colaboración entre una entidad, pública o privada y los grupos sociales a ella vinculados, en un proceso de integración de intereses legítimo, para promover su desarrollo recíproco y el de la comunidad a la que pertenece.

A partir de la orientación de la corriente latinoamericana los públicos reciben una atención especial que coadyuva a humanizar las relaciones de las organizaciones con el endoentorno y el exoentorno en que se desenvuelven. Investigaciones recientes de expertos latinoamericanos en la materia han identificado elementos articuladores que podrían dar un carácter autónomo a la disciplina en la región y, por tanto, la existencia de una corriente latinoamericana de relaciones públicas con rasgos propios.

Aún está lejos de constituir el corpus de una Escuela Latinoamericana de Relaciones Públicas, tanto teórica como práctica, pero el camino está marcado y hay que hacer la ruta con rasgos multidisciplinarios y con vocación social (Aguadero, 2013).

## **2.60 Relaciones públicas en Centroamérica**

Las Relaciones Públicas de Centroamérica tienen cien años de edad, donde los primeros esfuerzos fueron derivados de la construcción del Canal de Panamá. Durante las etapas iniciales de desarrollo, el modelo de agente de prensa, el que prevaleció en Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá, fue debido a las tendencias mundiales y las influencias de periodismo (Mayela, 2014).

La historia de las relaciones públicas en el Istmo fue desfavorable durante la mayor parte del siglo XX, debido a los regímenes extremos de derecha e izquierda. Mientras que en los últimos 30 años, la especialización en relaciones con los

medios, la gestión de crisis, las relaciones de marca pública, comunicaciones internas y la sociedad corporativa tuvo un impulso a causa de la estabilidad política, la democratización y los tratados comerciales.

Centroamérica es una región relativamente pequeña. A pesar de compartir un lenguaje común, el español, hay diferencias culturales e históricas significativas entre las pequeñas naciones fragmentadas que componen el Istmo, según Hall (1985), citado por Mayela (2014), “entre los siglos XVI y XIX, el español intentó crear una región funcional al sumar mayor parte de América Central en un solo sistema colonial, pero, en realidad, el Reino de Guatemala carecía de coherencia y las fuerzas centrífugas ganan cuando la Federación Centroamericana fue sustituida por varias repúblicas independientes. El Mercado Común Centroamericano, que ha estado en operación desde 1960, no es más que un enfoque débil hacia la nueva integración del Istmo”.

España ejerce influencia dominante en la región durante el período colonial de 1492 a 1821. Posteriormente, América Central fue influenciada por Estados Unidos de Norteamérica, que ha considerado al Istmo de suma importancia, tanto por los factores comerciales, como de geopolítica estratégica.

Según Pérez (1986), citado por Mayela (2014), en la segunda mitad del siglo XIX el equilibrio de poder se inclinó progresivamente hacia Estados Unidos. A finales de siglo, la presencia de Norteamérica en la zona del Caribe se había convertido en hegemónica. En el momento en el que el Canal de Panamá fue inaugurado en 1914, el Caribe es un verdadero *Mare Nostrum* de la Armada de Estados Unidos.

En la actualidad, la economía de la región y las comunicaciones están inmersos en los procesos de globalización. América Central también se ve influida por los acuerdos de libre comercio intrarregional, específicamente el Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos (DR-CAFTA), firmado el 5 de agosto de 2004.

De acuerdo con la Oficina del Representante Comercial de Estados Unidos, en 2014, citado por Mayela (2014), este acuerdo crea nuevas oportunidades económicas mediante la eliminación de los aranceles, la apertura de los mercados, la reducción de las barreras a los servicios y la promoción de la transparencia. Además de facilitar el comercio y la inversión entre los siete países y fomentar la integración regional.

Del mismo modo, la región (Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá) firmaron un acuerdo de asociación con la Unión Europea en junio de 2012, con motivo de la Reunión de Presidentes del Sistema de Integración Centroamericana, en Tegucigalpa, Honduras. Recientemente, Centroamérica ha experimentado una mayor relación comercial con Asia.

Todos estos factores son fundamentales para el análisis de los orígenes y el desarrollo de las relaciones públicas de la región. La actividad ha estado marcada tanto por las características del Istmo y las diferencias entre las naciones que lo componen, como por la influencia que otras repúblicas han ejercido durante su historia y en la actualidad.

Cabe mencionar que se busca explicar la evolución de las relaciones públicas modernas en América Central, así como los factores que han inhibido o fomentado su desarrollo; específicamente Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá, pero excluye a Belice debido a la pequeña cantidad de información y antecedentes históricos encontrado.

## **2.61 Manifestaciones iniciales**

Tras la declaración de Independencia de España en 1821, que puso fin a más de 300 años de colonialismo, Centroamérica emprendió varios intentos infructuosos para mantener su unidad como una sola nación, pasando por un período federal entre 1824 y 1839 que produjo mucha controversia y conflictos dolorosos.



Durante la segunda mitad del siglo XIX las repúblicas consolidadas y los estados nacientes empezaron definir sus estructuras políticas y administrativas. Las economías eran esencialmente agrícolas, basadas principalmente en el cultivo de café. En medio de los gobiernos conservadores y de caudillo (dictador), la región creció cada vez más atractiva para las potencias mundiales que todavía estaban decididos a dividir el mundo entre ellos.

En el caso de Centroamérica, según Acuña y Fernández, citado por Mayela (2014) la competencia por el dominio comercial de los nuevos mercados, además de la posición estratégica del Istmo y el interés en la construcción de un canal interoceánico, liderado Gran Bretaña y Estados Unidos, interesados en competir entre sí para mantener el área bajo su propia esfera de influencia.

Como consecuencia de ello, durante la última parte del siglo XIX varias compañías británicas y estadounidenses llegaron a la región para establecer enclaves agrícolas dedicados principalmente al cultivo del banano, e hicieron importantes inversiones en infraestructura portuaria y los ferrocarriles para el transporte de los productos. Estos incluyen el proyecto épico del Canal de Panamá, iniciado por los franceses y con éxito terminado por Estados Unidos, señala Araúz y Pizzurno, citado por Mayela (2014).

El primer plan de relaciones públicas formales documentados se forjó en Panamá en 1914, en relación con la construcción del Canal. El Gobierno de Estados Unidos utiliza, sobre todo, las relaciones con los medios, ya que su objetivo principal era informar a la prensa sobre el proyecto, afirma M. Binda<sup>136</sup>).

Es importante mencionar que este programa de Relaciones Públicas se centró en el Canal de Panamá, pero principalmente en Estados Unidos, al destacar la aventura de la ingeniería que representaba este proyecto, el que iba a ganar aún más relevancia con el estallido de la Segunda Guerra Mundial; difundiéndose en

---

<sup>136</sup> Comunicación personal, 24 de abril de 2012 por parte de Carmen Mayela Falla.

medios de comunicación nacionales. Debido a que este primer plan fue orquestado y ejecutado por profesionales de Estados Unidos, dejó muy poca marca o experiencia de aprendizaje del empleo de las relaciones públicas en las organizaciones locales; varias décadas pasarían antes de las prácticas de RRPP desarrolladas en Panamá.

Casos aislados también se registraron en el resto de América Central durante las primeras décadas del siglo XX, en su mayoría asociados a los cultivadores de banano y las empresas de construcción.

En Costa Rica existen pruebas de los esfuerzos de relaciones públicas emprendidas por la United Fruit Company y su subsidiaria, la Compañía de Ferrocarriles del Norte, una empresa británica que inició la ampliación del ferrocarril a la costa atlántica de este país. De acuerdo con Jiménez, a través de una entrevista efectuada por Mayelam el 20 de marzo de 2012, no fue hasta la segunda mitad de la década de 1950 que los cultivadores de banano Standard Fruit abrió la primera oficina de relaciones públicas, iniciando así las actividades de relaciones públicas formales en el país.

Asimismo, casi al mismo tiempo, varias instituciones gubernamentales también abrieron operación de relaciones públicas que puede ser identificado por títulos como difusión de la información o de la Oficina de Prensa. Esto tuvo lugar en los años posteriores a la Revolución de 1948 y el establecimiento de la Segunda República. La Caja Costarricense del Seguro Social, institución nacional de servicios de salud, el Ministerio de Obras Públicas y Transporte, y el Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo eran las organizaciones pioneras en relaciones públicas gubernamentales.

Durante este período, afirma Mayela (2014), la United Fruit de Guatemala incorpora actividades de relaciones públicas en sus operaciones en ese país. Edward Bernays aconsejó a la compañía frutera en los años 1940 y 1950. En particular, en 1952

dirigió una estrategia de relaciones públicas para gestionar una crisis de la opinión pública, como se identificó la United Fruit como responsable de la explotación de sus trabajadores.

También Bernays fue reconocido como el primer asesor de relaciones públicas en Guatemala para aplicar procesos de planificación de investigación dirigida. Además de la realización de la investigación psicosocial de la opinión pública, aconsejó a la compañía acerca de emprender proyectos filantrópicos; por ejemplo, se afirma que Bernays organizó la construcción de escuelas y Centros de Salud en las zonas vecinas a las plantaciones de la United Fruit Company<sup>137</sup>. Él también había planeado hacer un video sobre el pueblo maya y sus vínculos con la producción de plátanos y otras frutas guatemaltecas, pero este proyecto no se materializó.

El acto más famoso de Chiquita de interferencia política Centroamericana es su papel en derrocar al gobierno izquierdista de Guatemala en 1954. Durante la primera mitad del siglo XX, Chiquita vierte capital de inversión en Guatemala, comprar tierras productivas del país y controla las acciones de su ferrocarril, electricidad y telégrafo; como resultado, el Gobierno de Guatemala era servil a los intereses de Chiquita, eximiendo a la empresa de impuestos internos y la garantía de los trabajadores ganaron no más de cincuenta centavos por día. En el momento de la revolución guatemalteca de 1944, Chiquita fue terrateniente número uno, empresario y exportador del país.

En 1950, Jacobo Arbenz Guzmán fue electo con el 65% de los votos, y Chiquita percibe su reforma agraria como una amenaza para sus intereses corporativos. Chiquita, con la ayuda del padre de las relaciones públicas modernas, Edward L. Bernays, libró una guerra de propaganda y consiguió convencer al público

---

<sup>137</sup> El derrocamiento precipitó una guerra civil de 40 años que mató a más de 200 mil personas y otras 100 mil “desaparecidas”, según Brenda Fischer, recuperado en [http://65.55.108.4/proxy.ashx?h=6ZTUhgOkw4wkEZXT\\_13AE\\_CT6kA7ud\\_e&a=http%3A%2F%2Fwww.prwatch.org%2Fnews%2F2010%2F12%2F9834%2Fbanana-republic-once-again#sthash.SE3aT0mB.dpuf](http://65.55.108.4/proxy.ashx?h=6ZTUhgOkw4wkEZXT_13AE_CT6kA7ud_e&a=http%3A%2F%2Fwww.prwatch.org%2Fnews%2F2010%2F12%2F9834%2Fbanana-republic-once-again#sthash.SE3aT0mB.dpuf), el 25 de agosto de 2015.

estadounidense y los políticos que Arbenz era secretamente un comunista peligroso que no puede permanecer en el poder. Con la histeria de la era de McCarthy en su apogeo, el presidente Eisenhower ordenó secretamente a la Agencia Central de Inteligencia (CIA) para derrocar a la Arbenz elegido democráticamente en una operación encubierta de 1954. La CIA arma y entrena a un ad hoc “Ejército de liberación” bajo el mando de un oficial del ejército guatemalteco exiliado y utilizado junto con un diplomático, económico y la campaña de propaganda. En el momento, al público estadounidense le dijeron que Guatemala estaba pasando por una “revolución”; la implicación de la CIA durante mucho tiempo fue sospechada y completamente revelado cuando la Agencia publicó miles de documentos en 1997.

Otras acciones de relaciones públicas que efectuó Bernays en Guatemala fueron la creación y mantenimiento de un archivo en los periodistas y un “mapa” de los actores claves que dieron forma a la opinión pública. Además, inició proyectos de extensión y organizó las giras de prensa o viajes de familiarización para periodistas locales y extranjeros para mostrarles el trabajo y las actividades empresariales.

En El Salvador, la génesis de las relaciones públicas se encontraba en mitad de siglo, con el establecimiento de una oficina en el recién creado Instituto Salvadoreño de Seguridad Social, una institución de salud gubernamental.

Con la excepción de Costa Rica, donde la aparición de actividades de relaciones públicas fue gradual, estos otros casos, significativos pero aislados, no estimulan el desarrollo del campo en sus respectivos países: en Panamá, porque la práctica se llevó a cabo sin participación local, y en Guatemala, debido a los años de dictaduras y conflictos armados que siguieron a su creación. En los países centroamericanos, las relaciones públicas se han desarrollado con gran influencia de Estados Unidos, a través de la presencia de empresas de ese país, el acceso a la bibliografía y una variedad de publicaciones, y las aportaciones de los profesionales que han estudiado en esa nación.

De acuerdo con Alfaro, en una entrevista efectuada por Mayela en 2013, recientemente España también se ha convertido en una referencia. Gracias a los acuerdos de colaboración entre los países de Centroamérica y universidades españolas, las jóvenes generaciones de profesionales están llevando a cabo estudios de postgrado en ese país europeo.

Durante esta fase inicial de trabajo las relaciones públicas estaban orientadas a informar a la opinión pública a través de los medios de comunicación. Por esta razón, los profesionales a cargo de los proyectos iniciales, exceptuando a Bernays en Guatemala, eran periodistas que llevaron a cabo tareas de información en una manera ad hoc dentro de una organización.

Es de relevancia indicar que en ese momento, la región centroamericana no tenía escuelas para capacitar a los profesionales en cualquiera de los campos de la comunicación. Los periodistas fueron autodidactas, aunque algunos procedían de otras profesiones como el derecho o la economía. Sin embargo, la semilla de las relaciones públicas se había plantado en la región, esperando un suelo más fértil en el cual crecer y convertirse en una función estratégica de las organizaciones locales, regionales, internacionales y multinacionales que operan en América Central.

## **2.62 Desarrollo asociado con la paz y la democracia**

Durante la segunda mitad del siglo XX, las relaciones públicas en los países del Istmo han evolucionado de manera desigual, dependiendo del clima político. Fue particularmente adversa durante los períodos de dictaduras militares y guerras internas en algunas naciones. Por lo tanto, el crecimiento de RRPP coincidió con períodos de mayor estabilidad política y la democracia, entre 1980 y 1990.

Como se mencionó anteriormente, en Panamá las primeras actividades relacionadas con el Canal no estimularon el desarrollo de prácticas de relaciones

públicas durante los años siguientes. Fue hasta la segunda mitad del siglo XX que estos se establecieron y comenzaron a desarrollarse.

En 1953, los primeros cursos de relaciones públicas se han creado con éxito en la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Panamá. Este proceso alienta el desarrollo profesional en el campo, aunque con un alcance limitado. En ese momento, si alguien podía producir un texto que se traduciría en una mejor imagen de la empresa, que se consideró “PR”<sup>138</sup> “no mucho se pensó en lo que los profesionales de relaciones públicas deben hacer para salvar a la empresa en caso de una crisis; sobre todo, organizaron eventos”, según Thomas, citado por Mayela (2014).

Las relaciones públicas aparecieron inicialmente en las instituciones de gobierno y más tarde en las empresas privadas. En el caso de las primeras, les tomó más tiempo para descubrir los objetivos de la profesión y de reconocer su valor; mientras que el sector privado sólo estaba interesado en el rendimiento financiero de la inversión para cada una de sus actividades o proyectos empresariales y vio poca necesidad de comunicación.

Según a Valdez (a través de entrevista de abril de 2012, Mayela 2014), refiere que como otras empresas con más experiencia en la aplicación de técnicas de relaciones públicas llegaron a Panamá, su valor fue reconocido. Entre esas empresas privadas que mostraron un mayor éxito en sus esfuerzos se encuentran Chiriquí Land, la Fábrica Panameña de Aceites, el Panameña de Tabaco (panameña Tobacco Company), Parke David Inc., y la Compañía Panameña de Fuerza y Luz (panameña Light and Power Company).

Además, en 1958, la Asociación Nacional de Relacionistas Públicos se formó para fortalecer la profesión, la que existió hasta mediados de la década de 1990, dando paso a la creación del Colegio de Relacionistas Públicos de Panamá en 1995. Con

---

<sup>138</sup> Término para referirse también a relaciones públicas.

la creación de un grado de relaciones públicas en la universidad del departamento de Comunicación Social de Panamá en la década de 1980, la profesión ganó de pie en los círculos académicos y profesionales del país.

De acuerdo con Solórzano (en entrevista realizada el 5 de junio de 2012 con Carmen Mayela en 2014), los graduados y profesionales autodidactas que se habían ganado el reconocimiento y aceptación por parte de la Asociación Nacional de Profesionales de Relaciones Públicas promovieron la actividad en los sectores gubernamentales y privados, e incluso en organizaciones religiosas, cívicas y comerciales.

### **2.63 Guatemala**

“Las Relaciones Humanas tuvieron y siguen teniendo en el lenguaje su primero y más efectivo instrumento; ya que comunicarse es conocerse, y conocerse estimarse” (Martínez, 1960).

En Guatemala, la práctica de las Relaciones Públicas, pese a varias iniciativas aisladas, se sitúa en el proyecto de Edward Bernays durante su paso como asesor de la United Fruit Company, para luego florecer, en 1986, después del proceso de paz y la elección democrática del gobierno de Vinicio Cerezo; las actividades de RRPP comenzaron a ganar más fuerza, especialmente en el sector público.

Edward Bernays, también es señalado como el precursor de la práctica de las relaciones públicas en este país, quien las utilizó para preparar la invasión norteamericana a este país; según está documentado en el libro *La CIA, Fruta Amarga en Guatemala*, y se inicia formalmente la utilización de esta técnica en el país (Búcaro Chinchilla, 2015).

En este libro<sup>139</sup> se describe cómo Bernays implementó acciones de comunicación para lograr la intervención militar de Norteamérica en Guatemala, como se cita en el siguiente texto: “La opinión pública norteamericana, fuertemente condicionada por las campañas de prensa de Edward Bernays, había localizado ya al enemigo: el comunismo. En el verano de 1953, Estados Unidos avanzó hacia la realización de una acción perentoria. Dejando a un lado los argumentos en favor de mayor moderación, John Foster Dulles y su hermano Alien —que en sus memorias se refiere a Arbenz como un “títere” de los rusos — decidieron que la CIA dirigiría el golpe. Dados los lazos de sangre que unían a los jefes del Departamento de Estado y de la CIA, la autorización final de la misión no demoró mucho. Como expresó Howard Hunt: ‘Una palabra de uno a otro (hermano) sustituía a semanas de discusiones entre las dos organizaciones y dentro de cada una de ellas’. La decisión oficial de actuar contra Arbenz fue tomada a comienzos de agosto de 1953, en una reunión de la comisión 54/12 a la que el Consejo Nacional de Seguridad había encargado la supervisión de las operaciones secretas...”.

En otro fragmento del texto se explica que “una de las razones del éxito de Bernays fue su conocimiento personal de quienes dirigían las revistas, periódicos y redes radiofónicas de Estados Unidos. Conocía a la mayoría de los editores, directores y periodistas poderosos de la época. Entre sus amigos se contaban el propietario del *Times*, de Nueva York, el editor de los periódicos de Scripps-Howard, el director de *The New Leader*, los directores y periodistas del *Christian Science Monitor* y del *Chronicle*, de San Francisco, y muchos otros profesionales del negocio periodístico. El método de Bernays consistía en bombardear a estos “moldeadores de opinión”, según los denominaba, con sus distribuciones por correo, comunicados de prensa, llamadas telefónicas, visitas e invitaciones a seminarios. Proclamaba tener una lista de 25 mil hombres y mujeres —periodistas, editores, dirigentes sindicales, industriales— que, como grupo, conformaban las actitudes del pueblo norteamericano”.

---

<sup>139</sup> *La CIA, Fruta Amarga en Guatemala*, de Stephen Schlesinger.



Se puede decir, entonces, que Bernays aplicaba acciones de comunicación y relaciones públicas efectivas, que en la actualidad se aplican para cambiar percepciones tanto de su grupo objetivo como de la opinión pública en general, así como fortalecer la relación con los medios de comunicación, entendiendo su funcionamiento y valor que tienen estos para difundir la información (mensajes claves) que le interesan posicionar a las organizaciones.

Búcaro también afirma que el uso de las relaciones públicas en el país se debe un poco a la moda porque en las oficinas públicas, estas no manejan conceptos como imagen, imagen corporativa, relaciones industriales ni siquiera saben que la investigación es la columna vertebral de las relaciones públicas.

Sin embargo, el sector privado, sobre todo en los monopolios nacionales y extranjeros, sí la aplican muy bien y hasta hacen la distinción entre relaciones públicas y relaciones industriales.

No hace muchos años que en Guatemala se vieron los primeros asomos en la administración pública, instituciones autónomas, y empresas privadas de esa moderna actividad de profundo sentido humanista, que ha venido a llamarse Relaciones Públicas (Godínez, 2007).

A decir de Godínez (2007), entre las entidades privadas que han actuado muy débilmente en ese campo figuran los Ferrocarriles Internacionales de Centroamérica, la Empresa Norteamericana de Electricidad, la United Fruit Company y otras; en la Administración Pública una Secretaría de Divulgación, Cultura y Turismo, y en algunos ministerios de Estado como los de Defensa, Agricultura, Salud Pública; en algunos bancos como el de Guatemala, Fomento de la Producción y Crédito Hipotecario Nacional.

Agrega que donde se ha dado mayor importancia a las Relaciones Públicas es el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), con un departamento equipado, cuya orientación es la de divulgar y publicitar sus actividades. En el caso del

Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, el respectivo departamento cumple con la finalidad de dar consejos a la ciudadanía, de cómo prevenir ciertas enfermedades y de la conducta que debe seguirse para preservar la salud, utilizando como medios para lograr tal fin revistas, folletos o carteles para informar la labor de la entidad.

Es importante mencionar que dondequiera que esta disciplina existe ha sido enfocada en una sola dirección: la de informar, por lo tanto, se convierten más en departamentos de información, divulgación o propaganda; menos de relaciones públicas, con todas las implicaciones que tiene la implementación de comunicación estratégica y sus acciones.

Mientras que las actividades en el sector privado iniciaron en 1992, cuando una empresa agencia de relaciones públicas abrió para representar a la empresa consultora estadounidense Burson Marsteller; en 1998, la empresa costarricense Comunicación Corporativa, una filial de Ketchum, inició operaciones en ese país, al igual que Porter Novelli. En el año siguiente, otra agencia norteamericana, Hill & Knowlton comenzó una oficina. A lo largo de este proceso, también hubo varias personas que ofrecen consultoría de servicios de relaciones públicas (Mayela, 2014).

Esta información es confirmada con lo expuesto por *Búcaro (2015)*, quien expone que el empleo de las relaciones públicas se fue promoviendo al atender los acontecimientos históricos. En su caso visitó el departamento de comunicación de empresas como Coca Cola y la Cervecería Centroamericana donde estas se aplicaban muy bien. Ejemplo es que durante el conflicto armado interno, Coca Cola fue muy golpeada tanto en la parte de los trabajadores como en la patronal, en esa época se llenaron las calles de pintas que decían “No tome coca cola tiene sangre de obrero”. El sindicato de esta empresa hizo denuncias con los sindicatos de Europa y Asia y la empresa fue sancionada; en la actualidad se manejan unas relaciones obrero-patronales muy buenas.

Mientras que la Cervecería Centroamericana, desde la época de los 50, maneja muy bien las relaciones públicas e industriales. En 1978 Búcaro efectuó una entrevista a Arturo Castillo Beltranena, cuando cumplió sus 25 años como gerente general de esa empresa; esta se publicó en el diario *La Hora*.

Además, los esfuerzos guatemaltecos no van de la mano con la formación profesional en el ámbito universitario. No hubo estudios de nivel licenciatura en relaciones públicas, pero esta especialización se enseña como parte de los programas de Comunicación Social; del mismo modo, no existe una asociación profesional en Guatemala (Mayela, 2014).

En gran parte el fracaso de las relaciones públicas en Guatemala se debe al desconocimiento que de ellas se tiene y a que los encargados de dichos programas llegan a los puestos de dirección más por favoritismo que por capacidad (Godínez, 2007).

## **2.64 Costa Rica**

En el caso de Costa Rica, este país disfrutó de un crecimiento ininterrumpido desde su creación. Después de la Guerra Civil de 1948, el gobierno de la Segunda República adoptó un modelo estatista que creó y fortaleció las instituciones autónomas a cargo de la atención de salud, seguros, banca, energía, telecomunicaciones y obras de agua, entre otros. Esto ayudó al desarrollo de las relaciones públicas que llegó a ser establecida de manera permanente en las oficinas dedicadas a la explicación de los servicios, la generación de información sobre temas de interés institucional en los medios de comunicación, que trabajan en temas de imagen comunicaciones internas y para el liderazgo de la organización, así como la creación de eventos formales (Mayela, 2014).

Esta información también es abordada por Incera, citada por Mayela (2014), quien expone que los primeros esfuerzos institucionales para incorporar PR en el núcleo

de la organización tuvo lugar en la década de 1950, con la creación del Departamento de Relaciones Públicas del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo, (INVU, el Instituto de Vivienda y Desarrollo Urbano), el Departamento de Relaciones Públicas del Ministerio de Economía y Hacienda y el Departamento del Ministerio de Obras Públicas y Transportes de la Información.

Por otra parte, si bien el crecimiento fue mayor en el sector público, el avance fue lento en el sector privado entre 1950 y 1980, pero a finales de esa década un aumento económico significativo alentó la creación de empresas especializadas en servicios de relaciones públicas, los servicios encargados de esta función dentro de las empresas y organizaciones no gubernamentales, y los nuevos programas universitarios.

El progreso académico de PR no avanzó a la par con el desarrollo de la profesión: las relaciones públicas se incorporó a las instituciones de profesionales académicamente capacitados entraron en escena, expone Chaves, citado por Mayela (2014).

Asimismo, en 1954, Eric Carlson, un profesional de relaciones públicas de Estados Unidos fue llevado a la Escuela Superior de Administración Pública Para la América Central ([ESAPAC), en San José, Costa Rica, para enseñar Relaciones Públicas, como parte del programa de capacitación de la Función Pública del gobierno. En el año siguiente, con el venezolano Mario García Arocha y bajo los auspicios de ESAPAC, Carlson escribió el primer libro sobre relaciones públicas que se publicaría en Costa Rica: *Nociones Fundamentales de Relaciones Públicas (Nociones básicas de relaciones públicas)* y dos años más tarde, García Arocha (1957) produjo otro libro titulado *Un Programa Mínimo de Relaciones Públicas párrafo Organismos Estatales (un programa básico de Relaciones Públicas para Organizaciones Estado)*.

Tres años después, la Universidad de Costa Rica creó el Departamento de Periodismo, más tarde transformado en la Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva (Escuela de Medios de Comunicación Ciencias) en 1972, e incorporó PR como una de sus cuatro áreas temáticas. Este factor precipitó el desarrollo del campo en el sector privado en el medio de la década de 1980, con la aparición de las primeras empresas que ofrece servicios especializados: Comunicación y Relaciones Públicas, siendo estas: Comunicaciones y Relaciones Públicas, ahora Porter Novelli, EDILEX y Comunicación Corporativa, en la actualidad Ketchum.

De acuerdo con Jiménez, citado por Mayela (2014), la organización de especialistas en relaciones públicas en agrupaciones de la industria ha tenido poco impacto en el desarrollo de la profesión en Costa Rica. La historia reciente entonces ha visto el nacimiento y la desaparición de al menos cuatro asociaciones que no logró integrar a profesionales de relaciones públicas y motivarlos a trabajar colectivamente. El primero fue creado en 1980 (Asociación Costarricense de Relacionistas Públicos, ACOREP). En 1985, se hizo un segundo intento de dinamizar la asociación, con la creación de la Asociación de Profesionales en Relaciones Públicas. En 2010, la Asociación Costarricense de Relacionistas Públicos (ACOREPU) se formó, pero su actividad fue mínima.

En 2014, un porcentaje significativo de los profesionales son miembros del Colegio de Periodistas de Costa Rica, una organización que incluye a profesionales de diversas disciplinas de la comunicación. Pese a que las prácticas de la profesión se centraron en relaciones con los medios durante las primeras etapas, se han ampliado progresivamente hasta llegar a un nivel más global y estratégica del desarrollo que ahora incluye todas las áreas de relaciones públicas modernas.

## **2.65 Honduras**

Honduras muestra el sector de Relaciones Públicas menos desarrollado de Centroamérica. La ausencia de los profesionales de relaciones públicas con experiencia y el establecimiento a mediados de la década de un programa de grado

en la Universidad Tecnológica de Honduras, significa que pocos graduados han entrado a la fuerza de trabajo de relaciones públicas (Mayela Fallas, 2014, Pág. 11).

Por lo tanto, las organizaciones buscan periodistas experimentados con contactos en los medios de comunicación, dada la creencia generalizada de que las relaciones o contactos en los medios de comunicación son la base para una exitosa imagen pública, afirmó Rodríguez, a través de una entrevista realizada Carmen Mayela, el 29 de mayo de 2012. Al igual que en la mayor parte de América Central, los primeros practicantes de relaciones públicas eran periodistas autodidactas, quienes poseían algunas habilidades formales para desarrollar una profesión que comenzó a formarse en la década de 1980 y en su mayoría siguen utilizando las mismas herramientas de habilidades dentro de las instituciones públicas, donde muchos trabajan.

Cabe mencionar que, como excepción, la práctica de las relaciones públicas en ese país inició durante los gobiernos militares y alcanzó su punto máximo en la administración de Rafael Leonardo Callejas, entre 1990 y 1994, debido a un enfrentamiento entre los medios y dicho gobierno; en el que el sector privado no atribuyó mucha importancia al PR. Además, en Honduras la práctica de RRPP ha estado influenciada por antiguos periodistas y, por ende, se ha centrado en el establecimiento de las relaciones con los medios de comunicación, siendo La Nación la primera agencia de ofrecer a fondo los servicios de esta disciplina. En los últimos cinco años las empresas internacionales de Relaciones Públicas con una visión más integral, han establecido oficinas.

En el caso de Honduras, el concepto de gestión estratégica de relaciones públicas no existe, sino que se ha registrado una ligera evolución, pero hay poca conciencia de la importancia de la práctica de esta área en las organizaciones de la industria privada, señala Flores, en una entrevista efectuada el 20 de julio de 2012 con Carmen Mayela. Sin embargo, esta disciplina desempeña cada vez más un papel

importante para aumentar la conciencia pública, la promoción de la imagen y también para llegar a nuevos mercados, proyectos y oportunidades.

## **2.66 El Salvador**

En El Salvador la actividad de las relaciones públicas se abrió paso de forma paulatina, pero consistente, debido a que las instituciones y empresas de ese país han tomado conciencia de la importancia de establecer vínculos con su entorno (Delgado, 2007).

De acuerdo con Aguilar, citado por Mayela (2014), El Salvador no ofrece ninguna historia escrita o grabada que permita un estudio exhaustivo de las primeras fases del campo de PR. Sin embargo, hay evidencia de actividades para atraer a los clientes elegibles al Instituto Salvadoreño de Seguridad Social, alrededor de 1950, que fue dirigido por Efraín Imendia, director de su departamento de relaciones públicas.

De acuerdo con Lucía León, gerente general de Rethos Reputation Management, las empresas se ven influenciadas por la audiencia, que no sólo la componen los consumidores –visión limitada de la publicidad–, también se incluye a los empleados, el Gobierno, inversionistas, la comunidad en general y la misma industria en la cual opera. Por lo tanto, las organizaciones reconocen la amplitud de su campo de operación y visualizan la necesidad de las relaciones públicas para manejarse de la mejor manera en dicho entorno (León, 2006).

Por ello, anteriormente la práctica de las RRPP estaba vinculada directamente con la organización de eventos y relación con los medios de comunicación. Por ejemplo, se creía que quien hacía relaciones públicas era la persona encargada de celebrar cumpleaños y atender invitados, entre otras acciones.

Por lo que a las relaciones públicas se les conocía como la actividad de la “mano helada”, haciendo alusión a que estos profesionales siempre tenían una bebida en

las manos y estaban presentes en los eventos, para dedicarse, especialmente, a las actividades sociales.

Respecto de las primeras compañías para instituir los departamentos de relaciones públicas fueron Cervecería La Constancia, S.A. (Perseverancia Beer Company), *La Prensa Gráfica*, Embotelladora Salvadoreña, el Hotel El Salvador Sheraton, *Diario El Mundo* (El Periódico Mundial), Lima Zablah, Compañía General de Seguros (General Insurance Company), Compañía Distribuidora SA, CODISA (Distribution Company) y Toyota DIDEA, expone Chiliseo, Hernández y Orellana, citado por Mayela (2014).

Por otro lado, en 1971 fue fundada Comunas Relaciones Públicas, la primera compañía de PR, pero cerró al año siguiente, debido a que esta no pudo subsistir únicamente por la oferta de los servicios de RRPP. En la década de 1990, varias agencias locales e internacionales comenzaron a ofrecer servicios de relaciones públicas.

A la vez que la Asociación Salvadoreña de Ejecutivos de Relaciones Públicas (ASERP) fue fundada en 1972, aumentando la actividad de RRPP entre 1950 y 1970; jugando un papel importante en la promoción de la profesión, pero cerró en la década de 1990, de acuerdo con Burgos y Sánchez, citado por Mayela (2014).

Anteriormente, la alta dirección de las empresas solían decirles a los relacionistas públicos lo que debían hacer: “Este es el mensaje, entréguelo”. Ahora, las organizaciones preguntan a estos profesionales: “¿qué debemos hacer?”, es decir, que en la actualidad el reconocimiento de la práctica de las RRPP por parte de las entidades ha llevado a estos profesionales a ocupar un lugar de asesores y no de simples operativos que ejecutan actividades planificadas y existen unidades o departamentos que se dedican a esta área dentro de la estructura orgánica de las empresas e instituciones.



Es importante recalcar, que las primeras oficinas de Relaciones Públicas (como unidades dentro de un organigrama) que funcionaron en el país, fueron desarrolladas dentro de las instituciones de gobierno, aunque en sus inicios sólo se dedicaron a cubrir actividades con la prensa y agasajos sociales (Panameño, 1994).

Entre las primeras instituciones privadas que incluyeron estos departamentos se encuentran: La Constancia S.A., *La Prensa Gráfica*, Embotelladora Salvadoreña, Hotel El Salvador Sheraton, *Diario El Mundo*, Lima Zablah, Compañía General de Seguros, CODISA y DIDEA. En la actualidad, tanto empresas privadas como instituciones públicas y sin fines de lucro, han visto la necesidad de utilizar la gestión de relaciones públicas, con el objetivo de establecer relaciones armoniosas y positivas con su entorno cultural, social y político, para diferenciarse dentro de un mercado cada vez más competitivo (Chiliseo, 2005).

Este contexto ha sido visualizado como un mercado nuevo, lo cual ha permitido el surgimiento de empresas dedicadas especialmente a esta práctica y que ahora ofrecen “servicios externos de consultoría<sup>140</sup>” en relaciones públicas. En la actualidad se ha pasado de ser “organizadores de fiestas” a verdaderos administradores de los contactos de comunicación con las audiencias vinculadas a la empresa” (León, 2006).

Cabe mencionar que actualmente la utilización de agencias o empresas que ofrecen servicios de RRPP se está convirtiendo en una práctica común dentro de las empresas e instituciones salvadoreñas.

Dicho servicio se emplea como complemento a la misma actividad llevada a cabo por los departamentos de comunicación dentro de las organizaciones o, si este departamento no existe, puede hacer todo el trabajo. Agrega que estas empresas

---

<sup>140</sup> Son las personas o entidades externas que proporcionan consejo estratégico y/o servicios para el diagnóstico, planeación, programación, ejecución de actividades y evaluación en materia de relaciones públicas. Para una organización pequeña resulta más económico contratar un servicio externo que personal de planta.

se ubican fuera de la organización-cliente, mirando hacia el interior, detectando oportunidades y riesgos para convertirse en los ojos de la entidad al observar el entorno y rentabilizar la imagen. Entre las empresas que ofrecen este servicio en ese país están:

- Estratégica Comunicación Corporativa, que era una firma independiente y fue adquirida, posteriormente, por Publicidad Comercial.
- Porter Novelli, firma internacional que trabaja en alianza con Apex BBDO.
- Weber Shandwick Worldwide, firma internacional que fue adquirida por el conglomerado *The Interpublic Group of Companies*, mismo al que pertenece McCann Erickson.
- Rethos Reputation Management, empresa independiente.
- Comunicación Corporativa Ketchum, firma internacional que posee filial en el país y está presente a nivel regional.

Estas agencias funcionan como departamentos de comunicación externos que se ocupan de auditar, diagnosticar, planificar, implementar, controlar y evaluar estrategias de comunicación que proyecten la identidad de la organización-cliente, con el objetivo de crear en los públicos una imagen favorable que beneficie la gestión de los negocios y beneficie la reputación corporativa (Delgado, 2007)

Entre los servicios que ofrecen las empresas anteriormente enumeradas, están:

- Diseño de estrategias de la comunicación.
- Relaciones con los medios de comunicación.
- Ruedas o conferencias de prensa.
- Gestión de crisis.
- Diseño y ejecución de eventos.
- Relaciones institucionales.
- Relaciones con la comunidad o Responsabilidad Social Corporativa o empresarial.
- Entrenamiento de voceros.
- Monitoreo de medios de comunicación /análisis de prensa.

La única empresa de RRPP que tienen 10 años de operar en el país es Porter Novelli, y ha trabajado en alianza con la agencia de publicidad Apex BBDO. “Se puede decir que cuando Porter Novelli inició operaciones en las áreas de RRPP y Comunicación Estratégica se comenzó a marcar una diferencia en cuanto al uso de RRPP, puesto que no había una agencia montada que se dedicara especialmente a esta profesión” (Chiliseo, 2005).

Se le denomina organización-cliente a aquellas empresas o instituciones que contratan los servicios de las Agencias Consultoras de RRPP, en los que los servicios pueden variar entre una u otra agencia.

Además, se puede hablar de agencias que pertenecen a conglomerados que operan a nivel internacional como The Interpublic Group of Companies, al cual pertenecen la agencia de publicidad McCann Ericsson y Weber Shandwick Worldwide. También, se encuentran filiales de empresas internacionales que operan independientemente, como Comunicación Corporativa Ketchum. Por otra parte, existen firmas nacionales independientes, tal es el caso de Rethos Reputation Management.

En otros casos, las agencias de publicidad incorporan en su estructura unidades o departamentos de relaciones públicas, ofreciendo servicios externos de consultoría en esta área y una solución integral de comunicación para las necesidades de sus clientes. Ejemplos claros de esta forma de trabajo son: Headline, que está en la estructura interna de Apex BBDO y MaxPR que pertenece a Máxima Publicidad.

La unión entre las agencias de publicidad y las agencias de RRPP se da por el interés de integrar diversas disciplinas de la comunicación en “redes de comunicación total”, o mejor conocida como “Comunicación Integral” o “Comunicación Estratégica”, es decir, las sinergias entre la publicidad y las RRPP que se generan bajo una sola empresa, ofrecen una campaña con múltiples facetas

y así poder cubrir las diferentes necesidades de comunicación de la organización-cliente.

Para Alejandro Salvador Alvarado, Vicepresidente y Director de Estrategia de la agencia de RRPP Porter Novelli, en Florida, la publicidad y las RRPP no son rivales, por el contrario “las RRPP te permiten establecer la comunicación, la publicidad te da un mensaje... las agencias van de la mano con el desarrollo del mercadeo” (Salvador, 23 de agosto de 2007, entrevistado por Santamaría). Esta fusión entre las agencias de publicidad y las RRPP ha demostrado la comprensión y el reconocimiento que la publicidad ha brindado a esta gestión dentro del desarrollo de las estrategias de comunicación.

Para Mónica Salazar, ex jefa de publicidad de Súper Selectos, la razón por la que la mayoría de agencias de publicidad ofrecen otras herramientas a sus clientes, como el servicio de relaciones públicas, se centra en la búsqueda de otras formas para que la gente crea en la marca y que sean fieles a esta; la competencia en el país con el desarrollo del comercio ha aumentado, por eso las empresas necesitan afianzar la fidelidad de sus clientes (Chiliseo, 2005).

Por todo lo antes señalado, la práctica de las RRPP se ha ido abriendo paso en el país. Este crecimiento es debido al reconocimiento y consolidación que ha tenido la actividad por parte de algunas empresas e instituciones, entre las que se pueden mencionar: Industrias La Constancia, Almacenes Siman, Grupo Q, Museo de los Niños Tín Marín y Banco Agrícola, entre otros.

A pesar del crecimiento de este sector (RRPP) y la importancia que ha adquirido la práctica de la profesión en el país, no existe el mismo avance en cuanto a investigación se refiere. Se carece de datos, estadísticas y de bibliografía que muestre el desarrollo de esta área a nivel local.

La información imperante en las bibliotecas de las universidades que ofrecen la carrera de Comunicaciones o carreras afines se refiere a proyectos, como Planes de Relaciones Públicas, Estrategias de Comunicación y Manuales de Relaciones Públicas; hay otros que analizan el papel de los departamentos de Relaciones Públicas Gubernamentales o el rol que juega como herramienta de gestión comercial para las empresas, entre otras líneas de estudio. Entre algunos trabajos consultados se encuentran:

- El Desempeño de los departamentos de Relaciones Públicas de las instituciones gubernamentales y su influencia en la proyección de la imagen del gobierno del período 1989-1994, entre los habitantes del área urbana del municipio de San Salvador. Universidad Dr. José Matías Delgado.
- Las Relaciones Públicas como alternativas de cambio y desarrollo institucional en los centros de educación superior.
- El Publicity como estrategia de comunicación institucional en los ministerios públicos de El Salvador.

Pero, ninguna de las investigaciones citadas aborda el desarrollo de la práctica de las relaciones públicas en el país. Por tanto, no analizan cómo se ha dado este proceso, si hay cambios o estancamiento en el mismo. Por consiguiente, aún no se ha escrito un documento que recopile o sistematice toda esta información, a pesar que trocitos y retazos de esa historia se encuentran diseminados por Trabajos de Graduación y biografías de los mismos protagonistas de la historia.

A esto puede abonársele la falta de organización como sector, ya que no existe una gremial que reúna a todas estas entidades o profesionales de esta área, a pesar de los intentos por hacerlo como la desaparecida Asociación Salvadoreña de Ejecutivos de Relaciones Públicas (ASERP), la cual nació en 1972 y cuyo principal objetivo fue desarrollar profesionalmente las RRPP en el país.

“La ASERP hizo por las RRPP en El Salvador algo que aún no ha hecho alguna otra institución: reunió gente del área para iniciar la preparación de las RRPP en el ámbito profesional” (Chiliseo, 2005).

Entre los logros adjudicados a este gremio se encuentran la creación de la carrera de Licenciatura en Relaciones Públicas y Publicidad en la Universidad Leonardo Da Vinci en 1981 y el desarrollo de los primeros seminarios sobre Relaciones Públicas, con la participación de profesionales nacionales e internacionales.

Desde su nacimiento, el principal objetivo de la ASERP fue desarrollar profesionalmente las Relaciones Públicas en El Salvador. Esta asociación desapareció por circunstancias personales de los distintos miembros que la conformaban. Se convirtió en un movimiento espontáneo.

Actualmente, sólo se encuentra el Consejo Salvadoreño de Profesionales en Comunicación (CSC), que aglutina a profesionales de los diferentes campos de la comunicación y no específicamente a las personas que se dedican a esta disciplina. Hay otros que prefieren afiliarse a asociaciones internacionales.

Todo lo anterior muestra un panorama en el que la gestión de las RRPP van tomando un papel importante en la fijación de estrategias de comunicación dentro de las empresas e instituciones en El Salvador. Asimismo, el reconocimiento dado por parte de otras disciplinas como la publicidad.

Esto evidencia que las RRPP son, y han sido, practicadas y desarrolladas en el país, desde la creación de departamentos de Comunicaciones en las empresas e instituciones públicas, hasta el surgimiento de agencias de RRPP y su posterior fusión con agencias de publicidad; convirtiéndose así, en una parte indispensable en el proceso comunicativo de las organizaciones.

En síntesis, Mayela (2014) expone que en este primer estudio exploratorio de la historia de las relaciones públicas en Centro América ha dado como resultado ocho aspectos, los que se enumeran a continuación:

- La práctica de las relaciones públicas en la región se celebró en el 2014, por sus cien años de vínculos con la construcción del Canal de Panamá.
- Los primeros proyectos de relaciones públicas en la región fueron iniciados por empresas de Estados Unidos, por ejemplo, el caso de la United Fruit Company y el Canal de Panamá. Pero el aumento de su utilización se dio en la segunda parte del siglo XXI, en las instituciones públicas de la región, exceptuando Nicaragua, donde surgió en el sector privado.
- Edward L. Bernays juega un papel importante en la exposición de América Central para la planificación de la investigación americana y ejecución de programas de relaciones públicas en su trabajo muy polémico para la United Fruit Company en Guatemala en los años 1940 y 1950.
- Durante sus primeros 50 años, el PR fue practicado en Centroamérica por periodistas, autodidacta o con formación académica limitada. Recientemente, las excepciones se han encontrado en Guatemala y Honduras, donde profesionales de la publicidad y el marketing han desempeñado un papel importante en el ejercicio de la actividad de relaciones públicas. Esto es consistente con la aparición de programas de relaciones públicas especializadas en las universidades, en Honduras su desarrollo ha sido tardío y en el caso

## Reflexión

Durante los primeros 80 años de actividades de relaciones públicas de la región, las relaciones con medios de comunicación fue el modelo de la práctica dominante, debido a que las primeras personas que ejercieron esta disciplina tienen raíces periodísticas.

Tomó 60 años, a partir de 1914, para que las universidades ofrecieran programas académicos especializados en relaciones públicas. La primera Escuela se inició en Costa Rica, en 1972, pero hubo brechas largas de tiempo, ya que los estudios de relaciones públicas de nivel universitario se iniciaron en Honduras y Nicaragua en el siglo XXI. En el caso de El Salvador, el Programa de impartición de PR se estableció en 1981 y en Panamá en 1984. Guatemala es la excepción, donde los cursos de relaciones públicas se imparten dentro de los programas de Comunicación de grado social.

El desarrollo de relaciones públicas en la región centroamericana fue influenciado inicialmente por Estados Unidos y más tarde por España a través de dos canales: textos de relaciones públicas utilizados por las universidades, y la visión de las empresas internacionales que han establecido sus oficinas en la región, así como la demanda de servicios de los profesionales de Relaciones Públicas locales. Los países del Istmo también han ejercido influencia entre sí mediante la ampliación de los países vecinos.

Con la excepción de los panameños, los profesionales de relaciones públicas de Centroamérica ha mostrado una capacidad limitada o interés en la formación de comercio o asociaciones profesionales.



## CAPÍTULO 5

### HACIA UNA CLARIFICACIÓN CONCEPTUAL DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

#### Apertura

Las relaciones públicas como producto de este siglo, que es sin duda el más extraordinario en la historia de la humanidad y por los procesos de transformación y conquistas científicas, tecnológicas y culturales producidos durante su transcurso, procuran ofrecer al hombre y a su comunidad los elementos esenciales que estimulen la imprescindible interacción, dejan constancia de sus logros y promueven a través de la motivación y la integración (Barquero, 2010).

Como una de las tantas herramientas que manejan las organizaciones actuales, las relaciones públicas son la más importante estrategia de comunicación de mediano y largo plazo para lograr opiniones favorables de los distintos públicos con los que una entidad interactúa. Dentro de su accionar se encuentran las llamadas comunicaciones institucionales, las acciones de imagen corporativa, las funciones de asuntos públicos, lobbying, relaciones comunitarias, prensa y otras similares. Desde el personal hasta los clientes, pasando por los proveedores, accionistas y distribuidores, distintos grupos de personas reciben constantemente mensajes que van conformando en sus mentes una imagen de la organización. Alcanzar una opinión positiva en ellos es la misión estratégica de la comunicación institucional (Avilia, 2010)<sup>141</sup>.

---

<sup>141</sup> Recuperado en <http://www.ravilia.webs.com/Libros%20y%20publicaciones/RR%20PP%20-%20Estrategias%20y%20Tacticas%20de%20Comunicacion%20Integradora.pdf>, el 8 de agosto de 2015.

## 2.67 Consideraciones

Cabe mencionar que las relaciones públicas surgieron como una necesidad de la sociedad en los tiempos modernos. Su ejercicio nació rudimentariamente en la Antigüedad, pero es a principios del siglo pasado cuando recién se habla de una verdadera disciplina y se avanza con fuerza sobre el mundo de los negocios y el gobierno. El avance de la influencia de la opinión pública en las decisiones que toman no sólo los entes gubernamentales, sino las empresas con fines lucrativos, las entidades deportivas, culturales, educacionales, artísticas y de cualquier otra especialidad, hace que la asistencia de un profesional de las relaciones públicas sea imprescindible para manejarse con fluidez dentro de un espinoso campo como es el de la comunicación a los grupos de interés de las organizaciones.

El concepto de empresa tiene actualmente una inusitada acepción, rebasando viejos marcos tradicionales. Significa más que nada una sede de investigaciones científicas y técnicas, donde las aptitudes individuales, la inteligencia, la perseverancia y la voluntad de sus hombres tengan la posibilidad de expresarse y de integrarse socialmente. En términos concretos: la empresa de hoy debe y tiende a constituir una especie de instituto superior e integrador del trabajo moderno, donde cada día existe la posibilidad de aprender y progresar, en beneficio propio y de la comunidad (Barquero, 2010).

La gente suele definir las relaciones públicas en función de sus técnicas y tácticas más patentes como la publicidad en un periódico, una entrevista en televisión con el portavoz de una organización, o la presencia de una persona famosa en un acontecimiento especial. Pero lo que ellos no comprenden es que las relaciones públicas constituyen un proceso que implica muchas cuestiones sutiles y de gran alcance (Wilcox, Autt, & Agee, 2001).

Asimismo, al centrar la atención sobre el objeto de las relaciones públicas, se encuentran que todas las definiciones contemplan de manera explícita e implícita el hecho que su acción toma como referentes a la organización y a sus públicos, en una permanente observación sobre lo que pueda acontecer entre ellos. Esta relación constante entre la organización y sus públicos es dinámica y coyuntural, con el entramado sociopolítico –cultural– económico en lo más hondo (Aguadero, 2013).

Merchán (1993), citado por Aguadero (2013), refiriéndose a su base filosófica, dice que la función de las relaciones públicas es la de humanizar las relaciones entre hombre y hombre, entre hombre y organización, y viceversa. Por lo tanto, se puede concluir que el objeto de las relaciones públicas es la interacción intragrupal e intergrupal, o dicho en términos organizativos, entre la organización y sus públicos.

Además, Rex Harlow, citado por Wilcox, Autt & Agee (2011), un profesor pionero de relaciones públicas que fundó lo que terminaría convirtiéndose en la Public Relations Society of America (PRSA), recopiló en una ocasión más de 500 definiciones de relaciones públicas. Tras reflexionar y discutir las con los líderes de la profesión, llegó a esta definición: “Las relaciones públicas son una función directiva independiente, que permite establecer y mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutuas entre una organización y sus públicos; implica la resolución de problemas; ayuda a los directivos a estar informados y poder reaccionar ante la opinión pública”.

A la fecha no se ha llegado a una definición universal, coherente y firme de las relaciones públicas, pese a contar con varios aportes desde lo académico o de las organizaciones profesionales; esto se debe a las siguientes causas (Aguadero, 2013):

- El término relaciones públicas es polisémico, es decir, donde las interacciones se proyectan en todas direcciones.

- Se trata de una disciplina pluridimensional, donde las interacciones se proyectan en todas direcciones.
- Relaciones Públicas es un término compuesto por dos elementos, los cuales ya son bastante complejos y abiertos por ellos mismos.
- La unión de ambos conceptos, relaciones y públicas, sugiere un conjunto de actividades de tinte social, determina el ejercicio de una función concreta y denota aquellos conocimientos que se ponen en práctica en su ejercicio.
- Las relaciones públicas son una disciplina emergente y, por lo tanto, resultan permeables a diferentes influencias.
- En ocasiones, los teóricos especialistas del tema han utilizado el concepto para referirse tanto a un objetivo como a los medios para conseguirlo; así como a la calidad o las formas y condiciones de las relaciones de una organización.
- La traducción del término anglosajón Public Relations no es coherente con su espíritu, quizás hubiera sido más preciso haberlo traducido por relaciones con los públicos.
- Con excesiva frecuencia se piensa en las relaciones públicas como la panacea para aliviar todos los males o problemas de organizaciones o personas.
- No resulta extraño encontrar a quien, ejerciendo en apariencia la profesión, se identifica con acciones indignas.
- Se desestima a los profesionales de las relaciones públicas como si fueran agencias de prensa o de causas poco éticas.
- Incluso entre aquellos que creen en las relaciones públicas como una función vital en la dirección de las organizaciones, con excesiva frecuencia se hacen interpretaciones parciales y hasta falsas.
- Las definiciones de una disciplina que trata de actuar sobre la realidad, como es el caso de las relaciones públicas, son coherentes con su tiempo, y, por tanto, evolucionan.

Las relaciones públicas aparecen como disciplina imprescindible cuando la revolución industrial desborda cuantitativamente el trato personal, directo y espontáneo que durante milenios había predominado en las relaciones humanas. El proceso científico impulsó técnicas de producción que dieron paso a la gran empresa de mercados y públicos masivos. En este escenario las relaciones públicas asumen un papel de especial significado. Pondrán énfasis en demostrar ante la opinión pública en general o a grupos público en particular, que la existencia, la tarea, la producción de determinada industria responden siempre a la necesidad de la comunidad (Barquero, 2010).

Además las relaciones públicas traducen un concepto bien definido de las responsabilidades que asume la empresa para con sus públicos. Se encuentran integralmente consustanciadas con el imperativo que impone la constante renovación de ideas, efectuar una investigación en procurar la depuración de sistemas y fórmulas para condicionar sus funciones a los acontecimientos y logros del proceso.

## **2.68 Algunas definiciones sobre relaciones públicas**

Las relaciones públicas en las organizaciones o empresas se ocupan de las relaciones de una institución, empresa o colectivo determinado con sus distintos públicos de los que dependen para obtener el liderazgo.

Además, se dice que las relaciones públicas son una ciencia, arte y técnica que, a través de un sistema estratégico y táctico de acciones de comunicación institucional integradora, tienen como objetivo crear, mantener o modificar la imagen de entes públicos o privados, buscando conseguir una opinión favorable en los diferentes grupos de interés con los que las organizaciones interactúan (Avilia, 2010)<sup>142</sup>.

---

<sup>142</sup> Recuperado en <http://www.ravilia.webs.com/Libros%20y%20publicaciones/RR%20PP%20-%20Estrategias%20y%20Tacticas%20de%20Comunicacion%20Integradora.pdf> el 8 de agosto de 2015.

Además las relaciones públicas se constituyen como ciencia, ya que a través de métodos específicos puede construir un sistema normativo de aplicación general, que sirve para el análisis y la actuación sobre fenómenos de imagen corporativa. También es un arte, ya que requiere de ese toque especial y creativo que los profesionales deben colocar para alcanzar el éxito, al personalizar su gestión.

La tarea definitoria<sup>143</sup> es muy relevante en la disciplina de relaciones públicas, pues como observa Gordon, citado por Xifra (2003), “las definiciones juegan un papel crucial en los procesos sociales y en la mente de quienes estudian y practican este campo”.

Por lo tanto, las relaciones públicas constituyen un fenómeno complejo. Los intentos por definir las de los investigadores han sido precisamente apacibles. Son muchos los estudiosos que prefieren recoger las definiciones de terceros que ofrecer una propia. Si a esto se añade la diversidad de perspectivas conceptualmente existentes, su vulgarización y el confucionismo del concepto que ello comporta, confluir en una idea unívoca de las relaciones públicas constituye una ardua empresa (Xifra, 2003).

Asimismo, los investigadores no pueden realizar observaciones empíricas y establecer teorías sin contar con conceptos claramente explicados. También ha dificultado la elaboración de un cuerpo doctrinal homogéneo de las relaciones públicas se debe a su diversidad conceptual no sólo a la hora de considerarlas instrumentalmente en lugar de estructuralmente, sino en relación con ofrecer una definición que sirva de marco de referencia y que aporte el conocimiento necesario al receptor.

---

<sup>143</sup> La definición (*explication*), según Chaffee es el proceso de relacionar al mundo conceptual con el mundo real: un proceso intelectual que vincula las proposiciones técnicas a los fenómenos observables. Los términos primitivos son fundamentales para el proceso de explicación: se utilizan para explicar otros términos con el fin de especificar fenómenos observables para representar el concepto. (Xifra, 2003).

Según Xifra (2003), al adentrarse en un terreno escasamente tratado por los analistas de las relaciones públicas, a pesar que cada día despierte más interés entre la comunidad científica de la disciplina, en Estados Unidos, un intento de sistematizar las reflexiones sobre el tema llegó de la mano de Botan y Hazelton<sup>144</sup> (1989), así como de autores: Gruning (1989), Gruning y Hunt (1984) y más recientemente, Gregory<sup>145</sup> (2000), Woodward (2000), Leeper (2001), Mckie (2001), Cheney y Christensen (2001), Kent y Taylor (2002), Holtzhausen (2002) o Mickey (2003) han señalado o insinuado la naturaleza científica de las relaciones públicas. En Alemania, Ronneberg y Ruhl (1992), las han estudiado desde esa misma perspectiva, y otros intentos de estructurar la disciplina se sitúan en Gran Bretaña (L'Etang y Pieczka, 1996) y también en España (Sánchez Guzmán, 1986 y Solano en 1995).

Además está Pavlik (1997), citado por Xifra (2003), quien se lamenta que los científicos de la comunicación no hayan considerado las relaciones públicas como una disciplina y cuando lo han hecho, haya sido de forma circunstancial, en beneficio de periodismo, campo del que precedían sus primeros profesionales. Desde este punto de vista, Gruning (1989), citado por Xifra (2003), manifiesta que los primeros teóricos de las relaciones públicas se han basado en los vínculos con las ciencias de la comunicación o con otras disciplinas, siendo escasos aquellos que han desarrollado teorías exclusivas.

De acuerdo con Xifra (2003) las principales líneas de investigación sobre la materia pueden resumirse cronológicamente de la siguiente manera:

- 1923: Edward L. Bernays publica *Crystallizing public opinion*. Sienta las bases de un enfoque sistemático de las relaciones públicas.

---

<sup>144</sup> Ellos avalan el nivel de madurez alcanzado por la investigación de la disciplina y acaban reconociendo que las relaciones públicas aún no pueden sostener su propio desarrollo de teoría con las áreas más viejas, más maduras de comunicación y la comunicación de masas (Xifra, 2003).

<sup>145</sup> Anne Gregory destacó la importancia del liderazgo de las relaciones públicas para saber interpretar lo que hay fuera para trasladarlo al interior de las organizaciones (Xifra, 2003).

- 1937: Se publica el primer número de *Public Opinion Quarterly*, que incluye el informe de Bernays *Recent trends in public relations activities*.
- 1947: Hyman y Sheatsley esbozan las barreras psicológicas de la comunicación en *Some reasons why information campaigns fail*.
- 1955: Bernays publica *Engineering of consent*, primer enfoque sistemático de las relaciones públicas y del papel de la investigación.
- 1972: McGuire en *Attitude change: the information-processing paradigm*, resume la investigación realizada hasta la fecha sobre el proceso clásico de persuasión.
- 1976: Gruning<sup>146</sup>, con la publicación de *Communication behaviors occurring in decision an non-decision situations*. Introduce los principios de una visión situacional de la persuasión de las relaciones públicas.
- 1977: Lerbing publica *Corporate uses of research in public relations*, que proporciona un marco metodológico para comprender la investigación de relaciones públicas.
- 1979: Broom y Smith exploran los roles de los profesionales de las relaciones públicas en *Testing practitioner's impact on client*.
- 1984: Gruning, en *Organizations enviroments and models of public relations*, desarrolla una visión estructural de las relaciones públicas estableciendo cuatro modelos entre los que destaca el simétrico bidireccional que debe presidir la intencionalidad de todo profesional que se precie éticamente responsable.
- 1991: Murphy publica *The limits of symeetry: a game theory approach to symmetric and asymmetric public relations*, que detona el cisma en la comunidad científica en lo tocante a la bondad teórico-práctica de la teoría de la simetría bidireccional de Gruning.

---

<sup>146</sup> James Gruning en 1989 ha aportado una aproximación fundamental a los contenidos que debe poseer toda investigación científica con el fin de elaborar una teoría que pueda extrapolarse a cualquier disciplina. También explica que en los años setenta y ochenta los filósofos de la ciencia abandonaron la idea que el objeto científico es el descubrimiento de la verdad o de las teorías que retratan ciertamente el mundo real. (Xifra, 2003).



- 1992: Bajo la dirección de Gruning se publica *Excellence in public relations and communication management*, el trabajo de investigación más precioso sobre las relaciones públicas hasta hoy realizado (se invirtieron cinco años en su elaboración).
- 1999: Aparece el primer libro dedicado exclusivamente a las relaciones públicas en Internet, escrito por Holtz: *Public relations on the Net*: aunque Marlow ya había abordado el tema en 1996 en su obra dedicada a las relaciones públicas electrónicas en sentido amplio.
- 2000: Ledingham y Bruning editan la primera recopilación de investigaciones centradas en el elemento relacional y en el enfoque de las relaciones públicas como gestión de relaciones: *Public relations as relationship management*.

Las definiciones de las relaciones públicas acuñadas por teóricos y profesionales europeos (de forma análoga y sus colegas americanos) suelen incluir objetivos y funciones. Karl Nessmman, citado por Wilcox, Autt & Agee (2011), un catedrático de la Universidad de Austria, destaca los siguientes elementos:

- Crean y fortalecen la confianza, la comprensión y la simpatía.
- Acaparan la atención, el interés y la necesidad.
- Crean y mantienen relaciones y comunicación.
- Crean una comprensión y aceptación mutuas.
- Articulan, representan y ajustan los intereses.
- Influyen en la opinión pública.

Además, las organizaciones públicas nacionales e internacionales, incluyendo la Public Relations Society of America (PRSA), citado por Wilcox, Autt & Agee (2011), también ha dado sus propias definiciones, tales como:

- Las relaciones públicas consisten en un esfuerzo deliberado<sup>147</sup>, planificado<sup>148</sup> y continuo para establecer y mantener una comprensión mutua entre una organización y sus públicos, según la *British Institute of Public Opinion*.
- Las relaciones públicas consisten en la dirección, mediante la comunicación, de las percepciones y relaciones estratégicas entre una organización y sus grupos de interés externos e internos, según la *Public Relations Institute of Southern Africa*.
- Las relaciones públicas consisten en el esfuerzo directivo sistemático y sostenido mediante el cual las organizaciones públicas y privadas intentan crear la comprensión, la empatía y el apoyo de los círculos públicos en los que se mueven, según *Danks Public Relations Klub of Denmark*.
- La práctica de las relaciones públicas consiste en el arte y la ciencia social de analizar tendencias, predecir sus consecuencias, asesorar a los líderes de las organizaciones y aplicar programas planificados de acción que sirven tanto a la organización como al público, de acuerdo con la definición aprobada en la Asamblea Mundial de Relaciones Públicas, en la ciudad de México en 1978, y aceptada por 34 organizaciones nacionales de relaciones públicas.

El estudio detallado de estas explicaciones debería permitir formular una definición de las relaciones públicas; resulta inútil aprenderse de memoria ninguna de ellas. Las palabras claves que hay que recordar a la hora de definir las relaciones públicas son las siguientes (Wilcox, Autt & Agee, 2011):

---

<sup>147</sup> La actividad de relaciones públicas es intencionada. Está diseñada para influir, conseguir la comprensión, ofrecer información y lograr una retroalimentación (reacción de los que se ven afectados por la actividad) (Wilcox, Autt, & Agee, 2001).

<sup>148</sup> La actividad de relaciones públicas está organizada. Se encuentran soluciones a los problemas y se pone en marcha la logística necesaria, durando esta actividad cierto tiempo (Wilcox, Autt, & Agee, 2001).

- Deliberada: la actividad de relaciones públicas es intencionada. Está diseñada para influir, conseguir la comprensión, ofrecer información y lograr una retroalimentación<sup>149</sup>.
- Planificada: la actividad de relaciones públicas está organizada. Se encuentran soluciones a los problemas y se pone en marcha la logística necesaria, durante esta actividad cierto tiempo. Es una actividad sistemática, que exige investigar y analizar.
- Resultados: las relaciones públicas eficaces se basan en las políticas y resultados actuales. Las relaciones públicas, por sí solas, no pueden crear un fondo de comercio ni el apoyo social si la empresa no es sensible a las preocupaciones de la comunidad.
- Interés público: la actividad de relaciones públicas debería beneficiar mutuamente a la organización y al público, consiste en alinear intereses propios de la organización con los intereses y preocupaciones del público.
- Comunicación bidireccional: las relaciones públicas son algo más que la divulgación, en un solo sentido, de información. Resulta igualmente importante exigir una retroalimentación. La principal responsabilidad de un asesor en relaciones públicas consiste en ofrecer (gestionar) una visión rigurosa y objetiva del sentimiento del público.
- Función directiva: las relaciones públicas alcanzan su máxima efectividad cuando forman parte íntegra del proceso de toma de decisiones de la alta dirección. Las relaciones públicas deben asesorar y resolver problemas de más alto nivel y no limitarse a divulgar la información una vez que se ha tomado una decisión. En resumen, un asesor de relaciones públicas debe conocer los principales elementos de las recordando los siguientes términos: deliberación, planificación, resultados, interés público, comunicación bidireccional y función directiva. Los elementos de las relaciones públicas que se acaban de describir forman parte de un proceso interactivo que conforma lo que se denomina actividad de relaciones públicas.

---

<sup>149</sup> Este término designa la reacción ante una determinada situación de las personas influidas por una actividad o por cierto material de relaciones públicas (Wilcox, Autt, & Agee, 2001).

En el contexto de las relaciones públicas es plenamente vigente la opinión de Berlo, en 1960, citado por Xifra (2003), según la cual la definición permite la producción en el receptor de un significado más claro que el producido por el término definido, así como la producción de un significado que corresponde al deseado por la fuente emisora. Al respecto establece tres fases: a) intención del emisor de definir el concepto tal y como lo hace; b) riesgo de confusión en el receptor, que precisa la aclaración del emisor, y 3) significados conocidos por el receptor que puedan entrar en el contenido de la definición y que aumentan la posibilidad que responda tal y como prevé la fuente.

Parece oportuno tomar en consideración la definición de Fauonnier, para quien las relaciones públicas representan una política general de empresa y un concepto gerencial, por lo que constituyen una estrategia general que se traduce en decisiones y acciones muy diversificadas (Fauconnier, 1975).

En el mismo sentido, las concibe Porto Simoes, cuando analiza la función política de las relaciones públicas en la organización, apoyándose en que aquellas trabajan con esta y sus públicos en términos de relaciones de poder (Porto, 2004).

Mientras que Solano Fleita presenta un concepto científico: "Entendemos por relaciones públicas aquella disciplina que tiene por objeto el estudio de los procesos de comunicación grupales e intergrupales" (Solano, 1998). Por su parte, Marston concibe las relaciones públicas como una función general que evalúa las actitudes públicas, identifica las políticas y los procedimientos de una organización con el interés público y ejecuta un programa de acción y comunicación para ganar aceptación y entendimientos públicos (Marston, 1981).

Las relaciones públicas representan una función continuada de dirección, por medio de la cual una organización evalúa sus relaciones con los diferentes públicos a través de la investigación y desarrolla prácticas y normas correctas, tratando con

ello de conseguir y mantener la debida comprensión y buena voluntad (Nielander, 1980).

Por su parte, Cutlip, Center y Broom piensan que las relaciones públicas son una función general que identifica, establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los públicos de los cuales depende para el éxito o el fracaso (Cutlip, 1985).

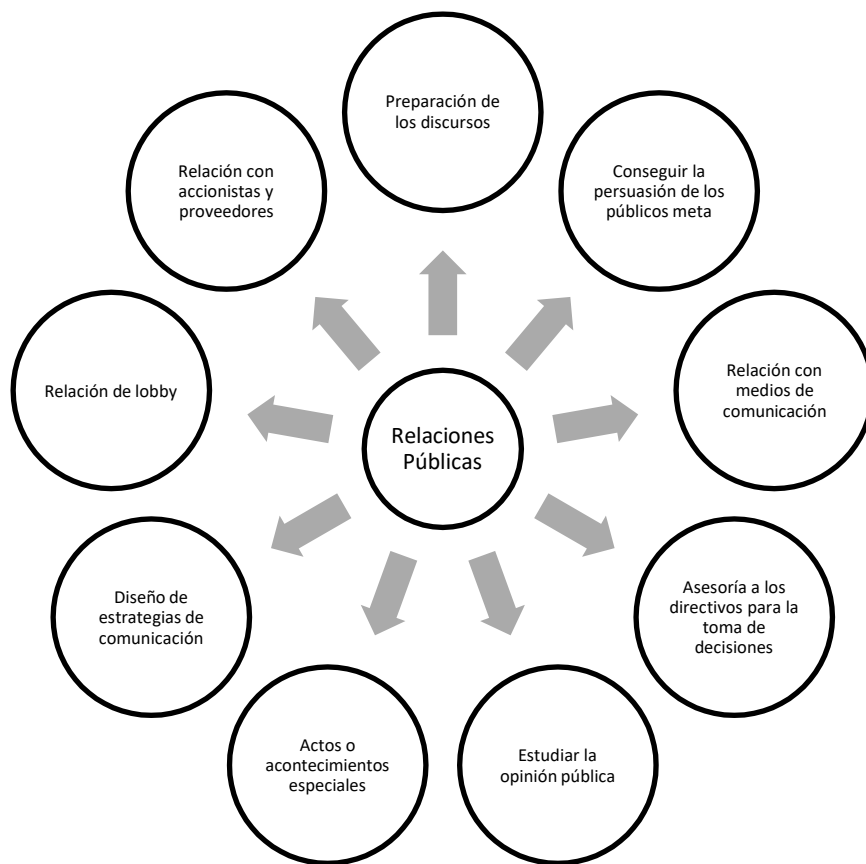
También se entiende que las relaciones públicas son una función gerencial, pero que encierra en sí misma la construcción y el mantenimiento de buenas relaciones con grupos o públicos. Además, que es un mismo campo con tres funciones integradas: determinar opinión pública, aconsejar la empresa cómo tratarla y modificar esa opinión pública por medio de comunicaciones.

Respecto de las funciones de las relaciones públicas, Barquero (2010) plantea estrategias<sup>150</sup> y funciones profesionales de los comunicadores ante la empresa como responsables y expertos de los distintos públicos, como se detalla en el siguiente cuadro:

---

<sup>150</sup> No hay una definición universalmente aceptada de estrategia, pero se indaga acerca del origen de la palabra *strategos*, vocablo con que los antiguos griegos designaban la persona que debía conducir sus fuerzas militares. (Galván, 2003).

### Esquema 69: Estrategias en las relaciones públicas



Fuente: Barquero (2010)

“Las relaciones públicas son una filosofía gerencial traducida en una serie de acciones, con el fin de crear o modificar la aceptación de una persona natural o jurídica por sus públicos” (Arceo, 1988).

Para Arceo “las relaciones públicas son “la administración integrada de los procesos de comunicación, orientada a lograr la identificación de los públicos con la organización” (Pérez-Portabella, 1992).

Para Lattimore “las relaciones públicas son una función de la administración y el liderazgo que contribuye a lograr los objetivos de la organización, a definir una filosofía y a facilitar el cambio organizacional” (Lattimore, 2007).

Mientras que Gruning y Hunt definieron las relaciones públicas como la administración de la comunicación entre una organización y sus públicos, pero desde la perspectiva posmoderna, el propio Gruning, acredita que las relaciones públicas propician a las organizaciones una forma de dar voz y poder a los públicos en el proceso decisorio (Hunt, 1984).

En mayo de 1960 en la ciudad de La Haya, la IPRA (International Public Relations Association) concretaba su definición: “Las relaciones públicas son una función directiva, de carácter continuado y planificado, a través de las cuales las instituciones y organizaciones públicas y privadas buscan ganar y mantener el entendimiento, comprensión y apoyo de aquellos con los que están o pueden estar implicados, evaluando opiniones públicas sobre las mismas, a fin de correlacionar en lo posible sus propias políticas y procedimientos, para conseguir, a través de una información amplia y planificada, una colaboración más productiva y una satisfacción más eficaz de sus interacciones comunes (Aguadero, 2013).

Sin duda es una de las conceptualizaciones más concretas en cuanto a su expresión, pero también profunda en cuanto a su contenido, es la de la Asociación Francesa de Relaciones Públicas, que las define con el ya mítico de la profesión *savoir faire, faire savoir*, es decir, saber hacer; hacer saber. Además, en 1969 la Asamblea Nacional de Relaciones Públicas, celebrada en España, sentenciaba: “La actividad de las relaciones públicas debe ser entendida como aquella que, con aplicación de una técnica y de forma planificada y habitual, se dirija a crear una

corriente de comunicación recíproca, de conocimiento y de comprensión entre una institución pública o privada, o persona natural, y sus públicos”.

Ya en 1978, el Acuerdo de México, firmado en agosto como resultado de la Primera Asamblea Mundial de Asociaciones de Relaciones Públicas, determinó: “El ejercicio profesional de las relaciones públicas exige una acción planeada con apoyo de la investigación en la comunicación sistemática y en la participación programada, para elevar el nivel de entendimiento, solidaridad y colaboración entre una entidad privada y los grupos sociales a ellos vinculados, en un proceso de interés legítimo, para promover su desarrollo recíproco y el de la comunidad a la que pertenece”.

Para la Federación Interamericana de Relaciones Públicas (FIARP, hoy CONFIARP) las relaciones públicas son: “Una disciplina sociotécnico-administrativa, mediante la que se analiza y evalúa la opinión y actitud del público y se lleva a cabo un programa de acción, planeado, continuo y de comunicación recíproca, basado en el interés de la comunidad y destinado a mantener una afinidad y comprensión provechosa con el público”.

En el caso de las FIARP, que nació el 26 de septiembre de 1960 en la ciudad de México, a cargo de Federico Sánchez Fogarty, durante estos años ha consolidado su accionar, conjuntamente con el arraigo de sus asociaciones miembros; orientando su vigencia hacia los postulados más actualizados, marcándoles un rol protagónico, entendidas como función profesional de relevantes alcances. Desde un principio sus objetivos fueron promover la unidad y la colaboración recíproca entre las entidades relacionistas de América y procurar el intercambio de ideas y experiencias entre dichos organismos y propender a la profesionalización de las relaciones públicas (Barquero, 2010).

Bajo el epígrafe general de *Relaciones Públicas hoy*, el temario de la XVI Conferencia Interamericana de RRPP, realizada en Uruguay, abordó la búsqueda de soluciones en la actual problemática latinoamericana; es decir, se procuró



determinar cuáles son los principales problemas que afectan a América Latina y cuál es el rol que pueden cumplir las relaciones públicas para las posibles soluciones. Resulta indudable que dentro de esta temática el tratamiento de la integración latinoamericana resultó un desafío para la aplicación de las relaciones públicas en programas concretos (Barquero, Román, & Mario, 2010).

Por ello, el universo de las relaciones públicas actualmente está cambiando a un ritmo que rivaliza con el de la sociedad en general. En algunos aspectos, el avance de los inesperados soportes de la investigación social y la aplicación de los descubrimientos abren nuevos horizontes a las relaciones públicas antes quizá que a otras profesiones. La aplicación de las relaciones públicas en 1983 no se reduce a sistemas para establecer buenas relaciones entre la empresa gubernamental o privada y el público. Las relaciones públicas ahora adquirieron una definida identidad en la administración del proceso de la comunicación y precisamente desde ese enfoque, la comunicación constituye el más valioso instrumento de las relaciones públicas.

Según indica con acierto el ex presidente de la FIARP, Juan Merchán López, citado por Barquero, Román & Mario (2011), es la comunicación el proceso continuado e inevitable en el que se centra la especialidad del relacionamiento. Mediante este proceso se conjugan las corrientes comunicacionales de información y persuasión, necesarias y fundamentales para integrar a la organización y a sus públicos en un ámbito de conocimiento y de confianza mutua.

Por lo tanto, comunicación es un proceso de interrelación entre un emisor y un receptor que tiende a producir una respuesta de comportamiento conforme al estímulo producido. Las relaciones públicas como integrantes de las ciencias de la comunicación, que procura conjugar los grupos sociales como objetivos de desarrollo recíproco, se encuentran integralmente consustanciadas con la administración de todo proceso. Precisamente las relaciones públicas, en 1983,

asumen la sustentación de la acción política de una institución, cualquiera sea su tipo y potencial, a fin de permitir a la misma mantenerse aislada a las circunstancias que vive el contexto del cual forma parte, es decir, del medio que depende y al que debe responder con su propia gestión. En ese año, instituido por las Naciones Unidas como el Año Mundial de las Comunicaciones, las relaciones públicas reclaman imperiosamente la palabra y exigen una activa participación en el proceso que con ritmo de vértigo caracteriza la década de 1980. Esta posición de vanguardia lleva a abordar de forma concreta la función de relacionista como especialista en comunicación, analista de la opinión pública, asesor de la administración y auténtico auditor social.

La Confederación Iberoamericana de Relaciones Públicas (CIRP), Merchán las entiende como: “la administración de los procesos de comunicación, encaminada a lograr la credibilidad y la confianza de los públicos hacia la organización”.

Por lo que se refiere a la definición de relaciones públicas, contemplada en el ordenamiento jurídico, uno de los primeros gobiernos que la definió y reconoció fue el francés, en cuyo documento expresa: “los deberes de una persona dedicada a la práctica de las relaciones públicas, bien formando parte del personal directivo de una empresa, o bien trabajando independientemente, consisten en crear y sostener a las empresas u organizaciones que contratan sus servicios, los medios para establecer y mantener buenas relaciones con el público, basadas en la confianza mutua, e informar sobre sus consecuciones, y con mayor amplitud sobre todas las cuestiones relacionadas con su trabajo, dichos deberes también pueden incluir las relaciones con las empresas con su propio personal. Un profesional de las relaciones públicas es responsable de llevar a cabo la política recomendada y calibrar los resultados. La información por él presentada sobre la organización debe mencionar, en todos los casos, la fuente de procedencia, ser estrictamente objetiva y estar exenta de propaganda, publicidad, comercial o contenido publicitario, la única remuneración para el trabajo de relaciones públicas o prensa serán los

honorarios del cliente o del sueldo del empleado, por cuya causa se realiza este trabajo” (Aguadero, 2013, Pág. 26 y 27).

Un repaso histórico a los conceptos de las relaciones públicas suministrados por profesionales e investigadores indica una rica variedad de definiciones y metáforas respectivas al objeto de este estudio, refiriéndose como comunicador corporativo, abogado en el tribunal de la opinión pública, ingeniero del consentimiento público, experto en publicity<sup>151</sup>, gestor de relaciones o gestor de la reputación (Xifra, 2003).

Cabe mencionar que el concepto de reputación parece estar ganando terreno a la hora de nominar contenidos propios de las relaciones públicas. Sin embargo, tanto la imagen como la reputación son difícilmente objeto de gestión organizativa, constituyendo un resultado final del comportamiento humano o corporativo.

En España, la administración pública proclamó el decreto 1092-75, del 24 de abril, que en su artículo 2o, afirma: “se entiende por trabajos, funciones o tareas de relaciones públicas, aquellas actividades tendentes a la creación y mantenimiento de unas comunicaciones sociales eficaces entre una persona natural o jurídica y sus públicos, y cuyo objetivo sea el establecimiento de un clima de confianza”.

Más desorientador que esta diversidad de definiciones y otras muchas resultan como intentos de superación que se han llevado a cabo. Por lo general, lejos de profundizar en la disciplina por medio de estudios, trabajos o debates rigurosos que conduzcan a conclusiones, consensos y avances de interés y clasificación, se ha hecho todo lo contrario; y hasta se ha negado el término de relaciones públicas para esta disciplina. Así, se han tratado de acuñar conceptos, en la mayoría de los casos sin ningún rigor científico y que solo aumentan la confusión.

---

<sup>151</sup> Término que no tiene equivalente en castellano, se entiende la información que un medio de comunicación difunde sobre actividades, actos o acontecimientos de una organización mediante noticias que no suscribe la organización, sino el medio de comunicación, que es el que controla el mensaje, y que suele ser el resultado informativo de una acción de comunicación de la organización (Xifra, 2003).

Entre estos conceptos se encuentran: comunicación global, relaciones públicas políticas, relaciones públicas de producto, imagen, imagen institucional, imagen integral, imagen corporativa, marketing integrado, marketing promocional, marketing global, publicidad de imagen, publicidad de imagen corporativa, personalidad pública, identidad institucional, mecenazgo, patrocinio y otros (Aguadero, 2013).

En la mayoría de los casos son conceptos que solamente abarcan un aspecto, una técnica o una acción de las relaciones públicas, pero se ha recurrido de prisa a ellos para no utilizar el de relaciones públicas con el que se suele identificar a esta disciplina.

Por eso, se denominan relaciones públicas a las actividades efectuadas por un grupo, con vistas a establecer y mantener buenas relaciones entre los miembros del grupo, y entre el grupo y los diferentes sectores de la opinión pública, según la Asociación Francesa de RRPP (Verdier, 1959, Pág. 20).

Otra definición citada frecuentemente de relaciones públicas, es la del *Public Relations News*: “Las relaciones públicas son en sí, una función administrativa que evalúa la actitud del público, identifica la política y los procedimientos de un individuo o de una organización con el interés público, y lleva a cabo un programa de acción destinado a atraer la comprensión y la aceptación del público. La función de las relaciones públicas es el esfuerzo planeado para influir en la opinión pública, por medio de la actuación aceptable y de la comunicación recíproca” (Cutlip, 1985).

También se define a las relaciones públicas como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre los miembros de la organización, y entre la organización y los demás sectores de la opinión pública o “públicos”, tales como proveedores, clientes, inversionistas, gobierno y público en general, a fin de proyectar ante ellos una

imagen favorable de la entidad que contribuya al alcance de los objetivos de esta (Ríos, 2006).

Por lo tanto, todas las organizaciones, sean del tipo que fueren (empresas privadas, gubernamentales, benéficas o militares), se desenvuelven en un medio en el que están rodeadas por un gran público compuesto de diversos grupos o sectores, que de una manera u otra influyen en el desarrollo de sus actividades. A estos grupos se les denomina en terminología de relaciones públicas: públicos, los que podrían clasificarse: a) el propio personal de la empresa; b) los accionistas, inversionistas en general y organizaciones financiadoras; c) los clientes; d) los proveedores; e) el gobierno; f) los medios masivos de comunicación y g) el público en general.

Respecto de los nombres de los departamentos de relaciones públicas varían según las organizaciones. *El O'Dwyers Directory of Corporate Communications*, citado por Xifra (2003), cita cinco mil 500 departamentos de organizaciones públicas.

## **2.69 Finalidad de las relaciones públicas**

Para aportar hacia la clarificación, todos los conceptos, las ideas y las prácticas del entorno de las relaciones públicas precisan profundizarse, tanto en la teoría como en la práctica.

El fin de las relaciones públicas es la realización y mantenimiento de la cohesión social, mediante la actuación de aquellos procesos de comunicación intergrupales susceptibles de generar y mantener un alto grado de solidaridad entre los sujetos que lo realizan (Solano, 1998).

Asimismo, en la línea anterior, pero desde la óptica de la organización y entendiendo el fin como un término moral de la voluntad, las relaciones públicas llevan la preocupación por el conflicto, con la intención de que no se produzca o de resolverlo si se presenta: además de la generación de confianza (Aguadero, 2013).

Es importante también mencionar que existe un malentendido del significado de las relaciones públicas y su finalidad, ya que estas no son:

- Imágenes ni textos sobre su organización, a publicar contra pago en un periódico, una revista, una emisora de radio o televisión. Esto sería sencillamente publicidad.
- No son folletos, desplegados, carteles, etiquetas, tiques, expositores ni material impreso en general. Eso es marketing o material de punto de venta.
- No son la presentación constante de una figura pública como líder supremo en su especialidad concreta. Esto es propaganda electoral.
- No es una sección del departamento de marketing que sirve sólo para conseguir menciones gratuitas de sus gamas de productos, aun cuando esta puede ser una de sus funciones.
- No es un derecho automático a lograr que el punto de vista sea recogido a perpetuidad por algún periodista u otro elemento influyente sobre la opinión pública.

Pero las Relaciones Públicas son “la presentación positiva de una organización a todo su público”, es decir, controlar la manera como se presenta a los demás, con objetivo de influir en lo que los demás piensan.

El término “públicas” no significa precisamente que se refieren al público o ni siquiera a organismos externos, ya que también abarca a los empleados, proveedores, socios y colegas, los medios de comunicación, las redes comerciales, los magnates de la industria y los respaldos financieros, e igualmente todo una serie de grupos de personas influyentes, conocidas en el sector como audiencias objetivo.

Por consiguiente, las relaciones públicas existen para:

- Edificar el prestigio de empresas y entidades.

- Edificar el prestigio de individuos, presentándolos como expertos en una especialidad determinada.
- Incrementar el reconocimiento de productos o servicios y de la organización que los ofrece.
- Reforzar la credibilidad del posicionamiento público de la empresa o su valía.

En otras palabras, las relaciones públicas existen para hacer que la gente opine mejor sobre su organización, una misión puede desarrollarla en su propia empresa su propio personal, o bien confiarla a especialistas. Por lo tanto se extraen los elementos que tienen más peso y que aparecen con más frecuencia entre los pensadores y las organizaciones profesionales, entre ellos: a) mantener la cohesión entre la organización y sus públicos, evitando el conflicto, y b) su objeto es el entendimiento entre la organización y sus públicos (Aguadero, 2013).

De acuerdo con Aguadero (2013) el campo de actuación para conseguir sus objetivos es el sistema de relaciones del endoentorno y coentorno de las organizaciones, siendo estas: a) función gerencial y directiva; b) función gerencial, c) política general de empresa, d) se trata de una acción planificada y continua, y e) se traduce en programas y acciones.

Con base en lo expuesto, especialmente el pensamiento teórico en torno a la materia y con la práctica diaria, Aguadero (2013) cita la definición, en palabras de Sacristán Luzo (1969): “La operación metodológica que consiste en características de una noción para delimitarla y separarla de otras”, es decir, definir supone delimitar, determinar, concretar algo, poniendo límites entre ese algo y el resto.

Una aplicación de lo anterior a las relaciones públicas es tarea difícil, ya que el término se utiliza indistintamente para designar una profesión, fines, medios programas o formas de llevar a cabo acciones. Partiendo de esto, junto con el conocimiento y de la realidad del siglo XXI, Aguadero (2003) define las relaciones

públicas como una política general de la empresa o institución, con una visión global e integradora de la organización, de sus públicos y de sus acciones.

Cabe mencionar que aun cuando las relaciones públicas están para coadyuvar en la consecución de los objetivos generales o de la misión de la organización, lo hacen a través de metas específicas. Así, su objetivo es legitimar que las acciones de la organización sean de interés público.

Según Aguadero (2003), las relaciones públicas solo pueden concebirse a partir de un comportamiento aceptado socialmente. Esto lleva implícito el respeto de los intereses legítimos, tanto de la organización como de sus públicos. Por tanto, se pueden concretar sus objetivos en:

- Controlar las actitudes y opiniones que los diferentes públicos tienen sobre la organización.
- Asesorar a la más alta jerarquía en materia de comunicación, conducta y cultura organizacional.
- Mantener informada a la dirección sobre las tendencias y los cambios en el endoentorno y exoentorno socioeconómico y político.
- Determinar por medio de la investigación las necesidades de comunicación, dentro de las áreas de la organización y con sus públicos.
- Elaborar políticas de comunicación para todas las áreas.
- Establecer normas, canales y costumbres sobre el sistema de relaciones formales.
- Dar a conocer, con su justa medida, los objetivos y planes de la organización, con la intención de que sean asumidos por sus públicos e identificados con los mismos.
- Incrementar las relaciones entre la organización y sus públicos, para facilitar el alcance de los objetivos mediante un mayor conocimiento y formalización.
- Asesorar y facilitar servicios a todas las áreas, en materia de relaciones con los públicos.



- Evaluar las acciones que se lleven a cabo en torno a las materias y los programas de su competencia.

De lo anteriormente descrito se puede concluir que los objetivos de las relaciones públicas están directamente conectados al sistema de relaciones de la organización, en torno al cual coexisten microsistemas personales o redes de comunicación. Por ende, la dirección debe tomarlos en cuenta ante cualquier acción, que incluya la óptica de la organización formal vinculada a la estructura.

Las relaciones públicas aparecen como disciplina imprescindible cuando la revolución industrial desborda cuantitativamente el trato personal, directo y espontáneo que durante milenios había predominado en las relaciones humanas. El proceso científico impulsó técnicas de producción que dieron paso a la gran empresa con mercados y públicos masivos (Barquero, Román, & Mario, 2010).

En varios sentidos, las relaciones públicas son mucho más complejas que la publicidad, ya manejan una amplia gama de posibilidades con el fin de lograr una multitud de propósitos. En la actualidad, ofrecen un servicio cada vez más completo, que está produciendo especialidades definidas, por ejemplo las relaciones públicas económicas o de responsabilidad social empresarial.

Las relaciones públicas se relacionan con la publicidad por cuanto ambas tienen que ver con la persuasión mediante la comunicación. En ocasiones, al realizar una campaña, cualquiera de estas dos actividades se vale del otro. Por ejemplo, puede suceder que una campaña de publicidad, cuyo objetivo es estimular un mayor consumo de cerveza sea apoyada por el equipo de relaciones públicas con una promoción en las tabernas; o que una campaña publicitaria de educación para la salud dirigida a los niños sea apoyada por las relaciones públicas en un programa de actividades en las escuelas.

Las relaciones públicas disponen de una libertad y una diversidad de técnicas que no tienen cuando trabajan en forma aislada. Esto se debe a que, las relaciones

públicas intentan hacer buenas reputaciones y persuadir a la opinión pública (Whiteaker, 1990).

Además, las relaciones públicas nacieron cuando por primera vez una persona murmuró al odio algo a otra, con la intención de arruinar o consolidar la reputación de una tercera persona. Además, el persuadir a la gente que acepte un punto de vista en particular es el objetivo esencial de toda campaña de relaciones públicas, no importa que parezca tratar acerca de productos, conceptos, políticas, personalidades, asuntos de actualidad, datos e información.

La definición de la estrategia describe cómo se va a alcanzar, en su teoría, un objetivo, ofreciendo líneas directrices y temáticas para el programa global. Se puede destacar una estrategia general, o bien, el programa puede tener diversas estrategias en función de los objetivos.

El programa de relaciones públicas de Mack Trucks y Microsoft Windows 95 ilustra el concepto básico de formular y redactar la estrategia, quien la resumió así: a) conseguir tener una voz dominante en los medios especializados, b) utilizar medios de comunicación propios para acceder a los consumidores y concesionarios actuales y potenciales de Mack, c) estimular la prueba del producto con una gira y d) fomentar la identidad de la marca con una campaña de marketing con causa.

Las estrategias de Microsoft eran: a) crear suspenso, una sensación de expectación mediante actividades en prensa diseñadas para alcanzar un punto álgido en el momento del lanzamiento del producto, b) comunicar la superioridad técnica y el liderazgo de Windows 95, así como sus ventajas, c) demostrar el buen momento para la industria y fomentar el respaldo del programa, d) evitar noticias con tintes negativos, logrando que los medios se centren en las características positivas de Windows 95 durante todo el período anterior al lanzamiento (Wilcox, Autt, Agee & Cameron, 2001).

Por otra parte es relevante mencionar que las organizaciones están sufriendo las fuertes presiones de la competencia<sup>152</sup> en este nuevo milenio y para poder sobrevivir y sostenerse tendrán que mantenerse en un proceso continuo de alerta, adaptación y adecuación a las condiciones cambiantes del entorno. El objetivo principal de la planeación estratégica es sentar las bases necesarias para las maniobras que permitan a las organizaciones navegar y perpetuarse incluso ante las condiciones dinámicas cambiantes del contexto de los negocios, que son cada vez más adversas e imprevisibles.

En la actualidad, las organizaciones que triunfan son aquellas que tienen la capacidad de adaptarse y ceñirse debidamente al proceso continuo de cambios que se registran en el mundo dinámico y competitivo de los negocios. Es más, su éxito será mayor en la medida que consigan anticipar esos cambios de forma proactiva y competitiva (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Además, para que una empresa sobreviva a pesar de los factores incontrolables y controlables, que actúan en el complejo humano, se comenzó a hablar y aplicar principios mínimos y fundamentales de lo que se ha dado en llamar racionalización de la empresa o empresaria; para ello se debe comenzar con el proceso de planificación inmediato y mediato.

Por ende, planear no es tan solo vislumbrar el futuro, sino más bien es una forma de asegurar la supervivencia y la continuación de los negocios en razón de que se formalizan planes, programas y procedimientos que operan de forma consciente y congruente frente a las eventualidades y las contingencias que se presentan en el día a día de la organización. Además, por regla general, las organizaciones se administran de acuerdo a dos tipos de planes: a) planes estratégicos, son los diseñados para alcanzar las metas generales de una organización, y b) planes

---

<sup>152</sup> Las organizaciones afrontan desafíos competitivos emocionantes y dinámicos y que no se sienten cómodas cuando adoptan las formas tradicionales de hacer negocios. Ya no es válido enfrentar nuevos problemas con viejas soluciones. Correr hacia delante mirando hacia atrás sólo reproducirá patrones que ya han sido superados (Chiavenato & Sapiro, 2011).

operativos, son los que contienen detalles para poner en práctica o aplicar los planes estratégicos en las actividades diarias.

Respecto de la planeación estratégica es un proceso esencial en la organización que se encarga de trazar las directrices para definir los planes de acción que generarán sus ventajas competitivas y sustentabilidad a largo plazo; así como permite identificar los recursos potenciales, alinea las competencias, reconoce las fortalezas y debilidades. También determina el conjunto de medidas integradas que se aplicarán para asegurar que la organización alcance los resultados planeados. Sin embargo, esta sólo se logrará su máxima eficacia cuando todas las personas que la componen, como conjunto permanente y orquestado, la acepten, la entiendan y la apliquen en la práctica (Chiavenato & Sapiro, 2011).

La competencia estratégica, según la teoría de los juegos, misma que se define como una rama de las matemáticas aplicadas que estudia situaciones estratégicas cuando grupos de individuos u organizaciones independientes (jugadores), cuyas decisiones influyen en los otros, optan por diferentes acciones en un intento por mejorar su rendimiento (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Además es una de las principales técnicas de la investigación de operaciones que desarrolló la teoría matemática y procura encontrar estrategias racionales en situaciones donde el resultado no sólo depende de la estrategia propia de un agente y de las condiciones del mercado, sino también de las estrategias que elijan otros agentes, que posiblemente tienen estrategias diferentes u objetivos comunes y se aplica a conflicto de intereses entre dos o más competidores, en el que cada jugador puede emprender diversas acciones posibles, delimitadas por las reglas del juego.

Por lo tanto, la teoría de los juegos estudia los comportamientos óptimos que se eligen cuando el costo-beneficio de cada opción no es fijo, sino que depende, sobre todo, de las elecciones de los otros individuos.

## 2.70 Planeación de las relaciones públicas

Se puede dividir la planeación de las relaciones públicas en tres etapas principales (Ríos, 2006):

a) Investigación: realizar una investigación previa a la elaboración de planes es indispensable para que estos se desarrollen con base en datos objetivos y no partiendo de simples suposiciones, intuiciones o inclinaciones personales.

Además no se deben tomar decisiones basándose en lo que se supone que el público cree, para ello, se han realizado investigaciones metódicas que respalden las creencias, de lo contrario puede conducir al fracaso. La investigación también se subdivide en dos fases: 1) definición del problema y de los objetivos, y 2) análisis del problema.

b) Definición del problema y de los objetivos: no se puede divorciar la idea de planeación de la de los objetivos, ya que esta no es un fin en sí, sino un medio para alcanzar ciertos fines u objetivos. Resulta obvio, que la planeación deba iniciarse por la definición de los objetivos que se pretendan alcanzar; para determinar la certeza de estos, se requiere que previamente se haya definido el problema.

En el caso de las relaciones públicas, la definición del problema implica que se defina al público a investigar, ya sólo identificado grupo meta, se podrán tener las bases para determinar mediante la investigación, los medios idóneos para comunicarse con él, a fin de que estos se adapten a las características del grupo.

La identificación del problema se haya íntimamente ligada a la definición de los objetivos por alcanzar, ya que de hecho esto último no será otra cosa, sino determinar claramente qué tanto del problema definido se propondrá solucionar, o si se pretende resolver totalmente, así como establecer cuándo se habrá de lograr.

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

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

La toma de decisiones basada en meras suposiciones subjetivas sobre lo que el público cree, resulta arriesgada a tal grado que se afirma: “Hoy día las predicciones erróneas sobre lo que el público piensa provocan un mayor número de decisiones equivocadas que cualquier actitud de indiferencia hacia la opinión” (Cutlip, 1985).

Según Herbert Lank, citado por Barquero, Román & Mario (2010), planificar es aplicar el sentido común y el conocimiento a la preparación de un programa o programas para hacer frente, para eludir o aprovecharse de un conjunto determinado de circunstancias y condiciones. La planificación es la esencia misma de la conducción<sup>153</sup>. Se deduce así, que no puede haber dirección o conducción sin una acertada, o por lo menos, bienintencionada política de relaciones públicas.

Asimismo, planear es conocer y entender el contexto, es saber qué se quiere y cómo alcanzar los objetivos; también es saber cómo prevenir y evitar las amenazas. Es calcular los riesgos y tratar de minimizarlos evitando la vulnerabilidad: es prepararse tácticamente mediante una reestructuración interna; es ser osado en las metas<sup>154</sup>

---

<sup>153</sup> Normalmente los errores de la conducción de una política institucional suelen ser irreparables en el mundo socio – económico en que vivimos, y si alguno de estos errores no llegara a ser tan grave puede, sin embargo, ocasionar serios trastornos el engranaje y al normal mecanismo productivo – financiero de cualquier organización.

<sup>154</sup> Las metas proporcionan un sentido de dirección, cuando no existe una meta, las personas y sus organizaciones suelen avanzar confundidas, reaccionando a los cambios de ambiente sin un sentido claro de lo que quieren lograr en realidad.

propuestas y superarse de forma continua y constante para ofrecer cada vez mejores resultados.

### **Reflexión**

Las Relaciones Públicas han jugado un papel importante en las actividades políticas, sociales y culturales de las diferentes sociedades que han existido a lo largo de la historia del hombre, ya que éstas surgieron de la necesidad de los individuos de crearse una imagen u opinión positiva dentro del contexto en el que se desenvolvían, pero la influencia de esta actividad se reconoció ampliamente con el desarrollo de las sociedades griegas y romana; evolucionándose hasta la aplicación que tienen en la actualidad.

## CAPÍTULO 6

### PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

#### Apertura

En las más cabales definiciones de la profesión, la planificación está expresamente indicada por la *International Public Relations Associations* (IPRA), que la define como una función de carácter permanente y planificada, mientras que la Federación Interamericana de Asociaciones de Relaciones Públicas (FIARP) la avala como un programa de acción planificado, continuo y de comunicación recíproca. La concepción oficial que figura en la legislación de Brasil, que determina el ejercicio de la profesión, la califica como actividad deliberada, planificada y continua para establecer y mantener una comprensión mutua entre una institución pública o privada y los grupos y personas a quien esta se encuentra ligada, directa o indirectamente. Teobaldo Andrade, ex presidente de FIARP, en su *Diccionario Profesional de Relaciones Públicas y Comunicación*, la define como un diálogo planificado y permanente entre una institución y sus públicos, con el objeto de determinar el interés social (Barquero, Román, & Mario, 2010).

#### 2.71 Fundamentos de la planeación estratégica

La estrategia es el curso de acción que la organización elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación a su situación actual. Al mismo tiempo, la estrategia es un arte y una ciencia; es una reflexión y acción, o es pensar para actuar y no tan sólo pensar antes de actuar. En esencia, entonces, la estrategia es una elección que involucra toda la organización y que consiste tanto en seleccionar de entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización; y por otra parte, en tomar las decisiones con base en esa elección (Chiavenato & Sapiro, 2011).



Además, el estratega debe hacer el cálculo de las pérdidas y ganancias, como parte de sus consideraciones, a las que debe actuar con la convicción que razona y decide en un marco de racionalidad. Por lo tanto, el estratega debe tener en mente la visión, la que implica una amplia noción tanto de tiempo como de espacio, y la acción estratégicas.

Para Kenneth Andrews, citado por Chiavenato & Sapiro (2011), la estrategia organizacional es el patrón de decisiones que determina y exhibe los propósitos, los objetivos y las metas organizacionales y que genera el plan estratégico que define el conjunto de negocios en los cuales se involucrará la organización, establece los términos económicos, humanos y tecnológicos de lo que pretende ser, así como la naturaleza de las aportaciones económicas y no económicas que ofrecerá a sus accionistas, empleados, compradores y comunidades de interés.

Por lo tanto, la estrategia en este contexto, es el patrón que integra los objetivos generales de una organización en un todo coherente y con un propósito. Entonces una estrategia bien formulada permite asignar e integrar todos los recursos y las competencias organizacionales en una proposición única y viable, para anticiparse a los cambios del entorno y a las contingencias frente a competidores preparados que luchen para obtener los mismos clientes y proveedores, interfiriendo con los objetivos que desee alcanzar la organización.

La planificación para la comunicación, la preparación de planes a largo y corto alcance, específicamente, estratégicos y operacionales para un uso eficaz y equitativo de los recursos de la comunicación, dentro del contexto de las finalidades, medios y prioridades de una determinada sociedad (comunidades e instituciones, tanto pequeñas como grandes). Los recursos de la planificación, la complejidad misma del proceso planificador y las presiones que se ejerzan sobre el plan variarán en proporción con la magnitud del universo proyectado donde las características del proceso se aplicarán de modo igual en cualquier nivel (Hancock, 1981).

Por lo tanto, la planificación no opera en el vacío, es decir, se debe tener en cuenta al ejecutarla, los procedimientos peculiares a la toma de decisiones, los recursos tanto financieros como auxiliares, y el comportamiento económico y social. Entonces la planificación para la comunicación es una disciplina teórica y práctica, está sujeta a las formas y presiones del compromiso que aparecen y operan habitualmente en las disciplinas aplicadas.

Respecto de la planificación estratégica, se trata del desarrollo de políticas y traducción de metas y estrategias, en lugar de la planificación de la implementación operacional e institucional de ellas.

El tema de la planificación de la comunicación comenzó a despertar interés en la UNESCO, citado por Hancock (1981), aunque tiene sus raíces en otras experiencias de planificación más antiguas. Ya en la década de 1950 y 1960 la planificación había sido un tema de interés para los profesionales de la comunicación.

Los conceptos de planificación presentan numerosas variables. Según Miriam Veras Baptsita, (citada por Barquero, Román & Mario, 2010), por un lado se refieren al proceso permanente y metódico que aborda racional y científicamente los problemas. Como un proceso permanente, supone acción continua sobre un conjunto dinámico de variables. Como proceso metódico que aborda racional y científicamente los problemas, supone una secuencia de actos decisorios, ordenados en fases definidas y basados en conocimientos científicos y técnicos.

Al estar enmarcadas en la fenomenología del cambio que caracteriza a un tiempo que es el actual, las relaciones públicas están articuladas para el plan y el orden que implícitamente contiene cualquier planeamiento institucional. Hoy la actividad de relaciones públicas asume una trascendencia antes desconocida, en esta época de cambio, nuevas teorías y nuevas experiencias surgen en diferentes estadios de la profesión, por ello, es preciso interpretar y calibrar este verdadero desafío en un mundo en constante devenir. De ahí que la planificación moderna de las relaciones

públicas tiene que venir fundamentada en sus objetivos por la determinación científica de las posibilidades de su realización. Uno de los cometidos relevantes del profesional de relaciones públicas es planear, una acción determinada, ya que sin un proceso debidamente planificado será imposible intentar ninguna gestión consciente y efectiva.

Según Herbert Lank, citado por Barquero, Román & Mario (2010), planificar es aplicar el sentido común y el conocimiento a la preparación de un programa o programas para hacer frente, para eludir o para aprovecharse de un conjunto determinado de circunstancias y condiciones. La planificación es la esencia misma de la conducción.

Por ello, no puede haber dirección o conducción sin una acertada y coherente planificación hacia el futuro. Luis Gonzaga Motta, citado por Barquero, Román y Mario (2010), dice que la planificación es la anticipación o la prefiguración del futuro, pues en el acto de planificar trata de prevenirnos para no ser sorprendidos por lo imprevisto. Estar organizando hoy lo que se piensa hacer mañana; en cierta manera se pretende regular y disciplinar el futuro, anticipar el camino a seguir. Se pretende indicar, de antemano, la alternativa que se ha escogido, alterando el curso espontáneo de las cosas; así la planificación implica un intento de orientar el camino hacia una dirección deseada. Este concepto de modelo prospectivo tiene que ser utilizado en todo plan de relaciones públicas.

Asimismo, la Comisión Interamericana para la Enseñanza de las Relaciones Públicas (CICERP), organismo especializado de la FIARP, elaboró un *Cuadro de Funciones Generales y Específicas de Relaciones Públicas*, como resultado de una investigación efectuada por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), de Colombia, con la dirección del Consejero Cualitativo y ex presidente de FIARP, Humberto López, citado por Barquero, Román & Mario (2011), en el que fijó las funciones básicas de relaciones públicas como: asesoramiento, investigación, planificación, ejecución y evaluación.

En consecuencia, se necesita para la toma de decisiones axiomáticas por la necesidad de una planificación adecuada a cada circunstancia concreta, para conjugar con exactitud los cometidos de las relaciones públicas. El plan debe estar apoyado en una serie de etapas, porque su puesta en marcha implica un proceso entre la técnica y la política de la empresa, en razón de un diagnóstico correcto de coyuntura. Entre los principios básicos de la planificación están:

**Cuadro 11: Aspectos de la planificación**

	<b>Descripción</b>
Programar un tiempo suficiente	Si una persona o agencia ajena al equipo de trabajo fija el plazo sin tomar en cuenta las exigencias teóricas de la tarea, el alcance del trabajo tendrá que sujetarse a ese plazo.
Planificar la secuencia del trabajo	Hay que poner mucha atención a la interacción necesaria entre los responsables del análisis y los responsables de la toma de decisiones críticas para el proyecto. Esta preparación tiene que ser racional, el análisis de sistemas tiene que concebirse como una guía y no como un patrón rígido.
Mantener actitud de flexibilidad	Se deben tomar en cuenta posibles cambios de objetivos, emergencias y otros imprevistos.
Identificación y selección del personal del equipo de trabajo	El éxito final del proyecto dependerá aún más de esta selección que del diseño del estudio en sí.

Participación de las personas	El anfitrión debe lograr una plena participación de las personas e instituciones involucradas en el proyecto.
Las tareas de los consultores deben precisarse	Los consultores deben tener capacidad de trabajar en grupo con sensibilidad hacia los otros miembros del grupo y sujetarse a sus decisiones. Así como adaptabilidad y capacidad de relacionarse con la gente en todos los niveles. También capacidad de planificar y organizar planes de trabajo.
Tanto el proceso de planificación como implementación	Se debe monitorear y evaluar permanentemente ambos procesos para determinar cambios de rumbo o estrategia.

Fuente: Hancock (1981)

Por ello, existe la necesidad que profesionales de relaciones públicas puedan analizar los distintos factores que afectan a los grupos humanos. En este sentido, el relacionista francés Lucien Matrat, citado por Barquero, Román & Mario (2011), dice: “Ya no se puede obligar, sino convencer”. Es notoria que la confianza no se ofrece sino que se gana y se merece. La justificación entonces de las relaciones públicas es sencilla: mantener la confianza sin la cual ninguna empresa no puede vivir ni sobrevivir. Esta confianza sólo se logra gracias al comportamiento, a la integración y después por la manera que se informe, aunque esa información no será nunca concebida como publicidad ni como propaganda. Además, el *business is business* pertenece al pasado, ya que es el público el que decide el éxito o fracaso de una empresa, de un gobierno, de una política social; las relaciones públicas desde ese ángulo postulan hoy fecundas posibilidades de interrelación humana o para el desarrollo social.

Con referencia a las fases que constituyen una planificación-tipo en relaciones públicas y teniendo en cuenta las etapas más comunes y fundamentales que debe incluir, el argentino Lorenzo Blanco, ex presidente de la FIARP, citado por Barquero, Román & Mario (2011), define con carácter general una metodología basada en tres puntos: a) etapa estructural, b) etapa lógica y c) etapa estratégica.

La etapa estructural considera la situación y se estipulan los alcances del plan que incluye seis capítulos definidos:

- Investigación preliminar, a través de encuestas e identificación de públicos, de estudio de mercado, investigación de imagen institucional, tensiones, necesidades y deseos de los públicos.
- Diagnóstico de la situación, con los datos obtenidos se reflejará la situación objetiva y real de la empresa.
- Toma de decisiones respecto del plan. Estudio de factibilidades dirigido a obtener las respuestas deseadas.
- Fijación de objetivos y política. Fijado el objetivo se establecen metas de plazos y logros.
- Elección de tipos de planes. Selección de los canales a través de los cuales será proyectado el mensaje.
- Selección de públicos. Determinación del o de los destinatarios del mensaje.

En la etapa logística corresponde planificar el empleo de todos los recursos necesarios en el tiempo oportuno y en el lugar y la forma adecuada; se agrupan en tres capítulos básicos:

- Determinación de acciones y medios. Cuantificación de las actividades y por qué medios serán realizadas.
- Presupuesto: asignación del potencial humano, así como recursos materiales y económicos.

- Calendario de actividades: establecimiento de cronogramas con comienzo, metas y evaluación de las tareas a desarrollar.

La etapa estratégica contempla la puesta en marcha efectiva de todos los trabajos inherentes al plan. Al respecto pueden definirse cinco puntos concretos:

- Oportunidad. Comienzo de la etapa ejecutiva de la tarea. Aplicación de esfuerzo especial.
- Información. Despliegue del mensaje que se desea hacer llegar a los públicos.
- Comunicación. Búsqueda de respuesta del o de los públicos a quienes está dirigido el mensaje.
- Evaluación. Interpretación de las respuestas y de los resultados obtenidos.
- Corrección. Acorde con los efectos logrados, de ser necesario, aplicación de planes alternativos.

Lo fundamental consiste en prever cada una de las etapas operativas de un programa, proyectando un curso de actuación. En las relaciones públicas este proceso asume aristas elocuentes:

- Planificar –en función de las relaciones públicas– significa identificar, estudiar e investigar los públicos de una empresa u organización.
- Planificar implica buscar las causas de malas e inadecuadas de relaciones públicas.
- Planificar significa utilizar eficientemente los medios de difusión.
- Planificar consiste en practicar una evaluación permanente de los resultados.

Planificar comprende, en suma, todos y cada uno de los elementos que utilizan las relaciones públicas en la administración del proceso de la comunicación, desde la elaboración del mensaje, siguiendo por su codificación, transmisión y acción posterior. Es decir, planificar está presente en la totalidad de las actividades propias

de una organización o de un departamento especializado en relaciones públicas de una empresa, sea estatal o privada. Toda planificación deberá ser ajustada invariablemente a las características propias de cada organismo, y en su desarrollo incidirán también diversos factores endógenos y exógenos, que con frecuencia, a pesar de ser conocidos y mantenerse latentes, no se ponderan en su influencia y posibles consecuencias (Barquero, Román, & Mario, 2010).

En otros términos, la planificación en su estricto sentido práctico, representa una metodología, una lógica aplicada, que tiene como fin concordar el pensamiento y la actuación con la realidad, señalando procedimientos que debe seguir el intelecto para que sus conclusiones conlleven a un fin determinado. Al planificar se deben ponderar todas las situaciones, porque estas representan un estado de cosas o un conjunto de circunstancias o hechos frecuentemente interconectados y que pueden afectar al plan de distintas maneras y variada intensidad; pero precisamente, en esta altura es donde también pueden presentarse dificultades, barreras y escollos.

Los planificadores, casi sin excepción, no suelen considerar en sus auténticas dimensiones un problema que se presenta casi inalterablemente, y es que se vincula al desfase que se produce entre la planificación y su efectivo proceso operacional; es allí donde se presentan situaciones inéditas que rebasan las previsiones del plan. En consecuencia, para evitar este problema se debe dejar un margen de imprevisibles como perfil de probabilidades que pueden plantearse en la ejecución de cualquier tipo de planteamiento. Pero junto con este funcionamiento flexible y determinado, crece la responsabilidad del profesional de relaciones públicas en la composición de un modelo de acción que opere sobre las variables que pueden presentarse.

Todos los elementos que intervienen en la planificación están implicados de tal manera que solo mediante una instrumentación armónica, dinámica y ordenada se podrá operar con márgenes adecuados de confiabilidad frente a las interrogantes que puedan producirse. Lo cierto es que nada estará librado al azar y que cualquier



atisbo de improvisación significará inconvenientes ulteriores, que pueden ser imposibles de superar.

En todo programa de relaciones públicas resulta imprescindible realizar una acción planificada, que implica la orientación del profesional de relaciones públicas para utilizar, de forma efectiva, las pautas más actuales que brinda la disciplina. La conducción de una empresa, de una organización, de una institución tanto pública como privada, significa poner en marcha un gran plan de relaciones públicas, un gran movimiento que involucra a los públicos externos e internos (Barquero, Román, & Mario, 2010).

El profesional de relaciones públicas, en función de una cabal planificación, tiene que formar equipo, determinar los objetivos, fijar luego los subobjetivos que puedan sustentar las fases de su gestión. Tiene que organizar la comunicación de tales objetivos hacia arriba, hacia abajo y lateralmente, a todo nivel, para que todo el equipo sepa a dónde va, qué es lo que quiere, cómo se va a realizar y cuál es el sub objetivo del grupo.

Las relaciones públicas asumen vigencia no solo en los aspectos generales de la organización, sino también en la planificación de los aspectos particulares. En tal sentido, tienen que contribuir a la toma de decisiones de la empresa para lograr un sistema de comunicaciones dinámico y vivificante. Para eso hay que comenzar por planificar, y por lo tanto, desde esta dimensión de las relaciones públicas la planificación es sustancial.

Decía el planificador norteamericano Albert Weterson, en su libro *Planificación del Desarrollo*, citado por Barquero, Román y Mario (2010) que el “planteamiento es una manera organizada, consciente y continua de seleccionar las mejores alternativas disponibles para lograr metas específicas”; añade, “la planificación, más que una opción, ha pasado a ser una necesidad”.

Cabe enfatizar que un plan de relaciones públicas que no contemple logros definidos, a plazos determinados, con respuestas concretas de sus públicos, difícilmente pueda considerarse algo más que un catálogo de buenas intenciones. De ahí la necesidad de establecer metas razonables, pero a la vez irrenunciables. Esto implica una precisión final, la planificación de relaciones públicas aplicada a la política empresarial debe concebir a la empresa cómo debería ser y cómo hacer para llegar a ser. El auténtico profesional de relaciones públicas tiene que concebir en sus planes a la empresa que todavía no es, a la empresa como tiene que ser. Esta es una gran misión dentro de toda planificación aplicada: tender hacia esa prospección, hacia esas metas prospectivas que construyen en el comienzo, a la empresa como debe ser.

Por lo tanto, el profesional de relaciones públicas debe provocar cambios para mejor y en ello la planificación es siempre un proceso, porque es algo dinámico, es algo que se concibe antes de actuar, es un proceso para decir qué hacer y cómo hacerlo, involucrando un sistema regular, ordenado y metódico.

## **2.72 Proceso de la planeación estratégica**

El proceso de planeación estratégica consiste en la elaboración de una estrategia para la organización, en el marco de sus particulares características y necesidades. A continuación se determinará cuál es el verdadero significado de la estrategia y cómo es que debe llegar a formar parte esencial de toda iniciativa empresarial. Posteriormente, desde la perspectiva de un área de negocios corporativa, se mostrarán las decisiones que deben ser promovidas, entre las que se encuentran: la política de inversión y la ventaja competitiva (Galván Sánchez, 2003).

La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Para Drucker, citado por Chiavenato & Sapiro (2011), “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones

en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados: es organizar las decisiones para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados, obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado. Un proceso de planeación estratégica eficaz no debe ser formal y burocrático, sino que debe iniciar con preguntas tan simple como estas:

- ¿Cuál es la situación presente de la organización? ¿Cuál es su desempeño con los clientes y frente a los competidores?
- Si no se aplicara cambio alguno, ¿cómo será la organización dentro de un año? ¿Dentro de dos, cinco o diez años?
- Si las respuestas a las preguntas anteriores no fueran aceptables, ¿qué decisiones deberían tomar los administradores? ¿Qué riesgos entrañarían?

La evidencia demuestra que las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño superior. El valor real de la planeación estratégica reside mucho más en la orientación fuera del proceso mismo que en producir un bello plan estratégico detallado por descrito<sup>155</sup>. Las pequeñas empresas suelen planear de manera informal, sin regularidad; puede hacerlo porque el formalismo exagerado para su planeación estratégica tiene escasas repercusiones en su rentabilidad. Sin embargo, en las grandes organizaciones, la planeación es una cuestión compleja, que consume mucho tiempo y recursos hasta que se llega a un acuerdo final, porque las decisiones estratégicas afectan a un gran número de personas y porque, según el caso, exige diferentes grados de formalidad (Chiavenato & Sapiro, 2011).

### **2.73 Desarrollo de la planeación estratégica**

Las primeras organizaciones industriales surgen con la Revolución Industrial a partir del siglo XVII, y con ella aparece la competencia por los mercados de

---

<sup>155</sup> Según Dwight Eisenhower: “Los planes no son nada, la planeación es todo” (Chiavenato & Sapiro, 2011).

mercancías (*commodities*)<sup>156</sup>, como el algodón, el hierro, el acero y los productos agrícolas. Dicha competencia establece las primeras aplicaciones de la estrategia como medio para controlar las fuerzas del mercado y para modelar el entorno de la competencia. Con el avance del capitalismo industrial aumenta la oferta de capital y de crédito, y con la ampliación del transporte ferroviario y la construcción de carreteras se presenta la expansión de los mercados, misma que permite a las empresas actuar en una economía de escala, que se caracteriza por la producción en masa (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Además, en los inicios de la segunda década del siglo XX, el proceso de la planeación estratégica no se caracterizó por su enfoque hacia el largo plazo. Las organizaciones eran, entonces, dirigidas por emprendedores, técnicos o comerciantes hasta que sus actividades crecían al punto en que tenían que recurrir a algún método de administración; es decir, sólo producían la cantidad de productos que se vendían, y un contador llevaba nota de todo y contaba el dinero. En aquel tiempo las funciones administrativas por lo general eran ejercidas sin estrategias que las coordinaran: un gerente de departamento poseía una información y la transmitía a otro gerente. El período entre las dos guerras colocó a grandes empresas de Estados Unidos y Europa, como General Motors y DuPont, en una situación de emergencia. Eran organizaciones diversificadas que necesitaban técnicas más sofisticadas de planeación para asegurar recursos.

En 1913, Henry Ford, citado por Chiavenato & Sapiro (2011), inició la línea de montaje en serie y más adelante, Alfred Sloan Jr., ejecutivo que dirigió General Motors (GM) de 1923 a 1926, fue uno de los precursores en la aplicación de estrategias de negocios, desarrolló su estrategia de diversificación, con un razonamiento estratégico que estaba fundado en superar las fortalezas y las debilidades de los competidores y en las ofertas segmentadas. Sloan

---

<sup>156</sup> El término *commodities* se refiere a productos que no presentan diferencias entre sí y están regulados por la oferta y la demanda (Chiavenato & Sapiro, 2011).

descentralizó la GM en forma de unidades semiautónomas llamadas Unidades Estratégicas de Negocios, que tenían funciones de apoyo centralizadas. En aquella época, algunas de las universidades más tradicionales de Estados Unidos empezaron a impartir cursos de políticas de negocios.

Entre 1920 y 1950 el enfoque de la planeación y la administración de empresas eran financiero y estaba dirigido a los planes de producción, de gastos y de inversión. De hecho, en aquellos años el proceso de la planeación estratégica consistía en traducir las proyecciones de ventas a programas de producción, para lo cual se estimaban los costos, los ingresos y las utilidades asociados con el volumen de producción previsto.

Según Ghemawat, citado por Chiavenato & Sapiro (2011), el enfoque de la previsión financiera asumía que las ventas se registrarían de acuerdo con lo previsto, pero eso sólo ocurría en épocas estables. Sin embargo, en el caso de que la economía estuviera en recesión, los mercados se saturaran o la demanda no respondiera, ese planteamiento no sería adecuado. Algunas de las consecuencias de ese tipo de planeación, que solía considerar una vigencia de un año o el período típico de las proyecciones de ventas, eran que no permitía reconocer cambios a largo plazo, como las variaciones en las preferencias de los consumidores o la maduración del mercado para cierto producto, y que el sesgo por tratar de respetar el presupuesto anual y la visión fragmentada de la empresa no guardaban correlación con las proyecciones de ventas, los costos de producción o los resultados financieros.

En los años que siguieron a la Segunda Guerra Mundial, cuando los países que habían participado en ella registraron un importante crecimiento económico, las empresas crecieron mucho, entonces, utilizar la proyección como única herramienta para la planeación no garantizaba la administración eficiente de los recursos. Así, se desarrollaron muchos mecanismos para controlar el presupuesto que buscaba tanto establecer los parámetros de las operaciones,

como tomar en cuenta el plan de inversiones y la evaluación de los proyectos (Chiavenato & Sapiro, 2011).

En las décadas de 1950 y 1960, la literatura sobre estrategias y planeación recibió importantes aportaciones pioneras, entre las cuales destacan obras de Peter Drucker, Alfred D. Chandler Jr., Philip Selznick e Igor Ansoff, citado por Chiavenato & Sapiro (2011).

Asimismo, Ansoff, en 1965 publicó un libro sobre estrategia organizacional considerado como uno de los más importantes en su género y en el que planteaba que el proceso de la planeación estratégica debía ser formal y detallado, además que debía incluir listas de comprobación (*checklists*) para asegurar que se van a alcanzar los objetivos deseados y se fomentará la sinergia. También planteó varios conceptos nuevos que repercutieron en el proceso de la planeación estratégica como el análisis de la laguna<sup>157</sup> (*Gap Analysis*) que permite diagnosticar la situación actual en comparación con la que se pretende alcanzar en el futuro, lo cual genera un plan de acción que busca disminuir la diferencia (*gap reducing actions*).

A partir de los conceptos de Chandler, Ansoff desarrolló una matriz del producto-mercado que cuando se cruzan los productos y sus mercados, presenta las opciones estratégicas, es decir, la penetración de mercado cuando la organización pretende ampliar su actuación en un mercado, el desarrollo de productos, o la estrategia de lanzar nuevos productos o la estrategia de lanzar nuevos productos a los mercados en los que actúa el desarrollo del mercado, o la estrategia de entrar en nuevos mercados con la línea de productos, y la diversificación, o la estrategia que aplica la organización cuando busca nuevos mercados con nuevos productos.

---

<sup>157</sup> No hay una traducción establecida de la metodología del *Gap Analysis*, Análisis de la laguna parece ser más adecuada, teniendo en mente el resultado esperado de su aplicación (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Es importante mencionar que la década de 1970 se caracterizó por la adopción de la planeación de la cartera y por el veloz desarrollo de las técnicas y las herramientas de la previsión, las cuales permitieron la ampliación del plazo de la planeación. Así, las organizaciones podrían manejar el futuro con más exactitud y seguridad, con miras a adaptarse o hasta anticiparlo. Surgieron modelos como el del “ciclo de vida de los productos”, que procuraba comprender los ciclos por los que pasaba un producto, desde su lanzamiento hasta que se retiraba del mercado. En el campo de las finanzas se empezaron a aplicar metodologías de cálculo del flujo de caja descontado el valor presente y en el campo de la estadística se avanzó en las técnicas de investigación de mercado, procurando entender mejor el comportamiento de compra.

Esa sofisticación ofreció oportunidades para el nacimiento de despachos de consultores y escuelas de negocios, que actuaban para auxiliar a los administradores que no denominaban todo el nuevo conocimiento organizacional. Se crearon grandes despachos como el Boston Consulting Group y Bain & Company, que pasaron por años de gran crecimiento, al igual que las escuelas de negocios. El desafío estratégico era establecer una sinergia entre las Unidades Estratégicas de Negocios y las matrices, pues las grandes organizaciones tenían que lidiar con el tamaño, el crecimiento y la administración de sus carteras de productos.

En la década de 1970 se creó el *Profit Impact of Marker Strategy (PIMS)*<sup>158</sup> con la intención de entender la correlación entre estrategias y desempeño, a partir de la evidencia empírica de las estrategias que aseguran el éxito de las organizaciones de un determinado sector<sup>159</sup>. El estudio reveló que algunas de

---

<sup>158</sup> El proyecto PIMS fue fundamental para señalar que las determinantes del éxito del desempeño de una organización son la estructura de la competencia sectorial y su posicionamiento fortaleció la atención que las organizaciones deberían prestar al escoger los sectores de actuación, sus mercados y segmentos, y las fuerzas competitivas que actuaban en cada uno de ellos (Chiavenato & Sapiro, 2011).

<sup>159</sup> El Proyecto PIMS fue una iniciativa de Sidney Schoeffler en General Electric en la década de 1960, cuando era gerente del equipo de evaluación estratégica y después fue asumido por el *Management Science Institute de Harvard* a principios de 1970 y fue administrado desde 1975 por el *American Strategy Planning Institute*.

las variables estratégicas que más influyen en la rentabilidad son la participación de mercado, la calidad de los productos y los servicios, y la intensidad de las inversiones.

Según Buzzell y Gale, citado por Chiavenato & Sapiro (2011), esas conclusiones iniciales no dejan duda: cuanto mayor sea la participación de mercado tanto mayor será la rentabilidad, porque una fracción grande del mercado ofrece volumen y economías de escala, además que acelera la experiencia, lo cual asegura las ventajas con base en la curva de aprendizaje.

Al mismo tiempo que el proceso de la planeación estratégica se volvía más complejo, se presentó un fenómeno que caracterizó a la década de 1980; el gran éxito de las empresas japonesas de todos los sectores, desde los del acero y los relojes, hasta los de los navíos electrónicos, las cámaras y los automóviles, los cuales empezaron a opacar a las empresas estadounidenses y europeas en su propio territorio. Eran muchas las teorías que trataban de explicar este fantástico ascenso, dado que en la década de 1960 los productos japoneses habían sido sinónimo de pésima calidad y poca confiabilidad. Según Schoenberg, citado por Chiavenato & Sapiro (2011), las explicaciones apuntaban principalmente hacia factores internos de las organizaciones, como la dedicación, la lealtad y la gran estima de los trabajadores japoneses a pesar de los bajos salarios; las estructuras de costos más bajos que en Occidente, los cuales se explicarían en razón del proceso de modernización por el que transitaron las empresas japonesas, que incentivadas por políticas públicas, procuran actuar en sectores de capital intensivo (con economías de escala dirigidas a la exportación), administrar la productividad y asociar los esfuerzos a las técnicas de estricto control de la calidad de W. Edward Deming<sup>160</sup>, citado por Chiavenato & Sapiro (2011), introdujo en Japón después de la Segunda Guerra Mundial.

---

<sup>160</sup> Sus principales trabajos fueron realizados en el ámbito de la gerencia después de la Segunda Guerra Mundial, contribuyó de manera imperiosa en la economía prediciendo el milagro japonés en 1947 (Chiavenato & Sapiro, 2011).



Es evidente que estaban presentes factores macroeconómicos, como un devaluado que bajaba los rendimientos y los costos del capital, disminuía las expectativas de la distribución de dividendos e incentivaba las exportaciones. Muchos conceptos y técnicas para el control de la calidad fueron desarrollados y propuestos por diversos autores como la *Total Quality Management* (TQM), la mejora continua, el Kaizen, la producción delgada (*Lean Manufacturing*), el Six Sigma y el rendimiento sobre la calidad (*Return on Quality –ROQ–*).

En 1981, Richard Pascale y Anthony Athos<sup>161</sup>, citados por Chiavenato & Sapiro (2011), declararon con base en sus estudios, que lo que marcaba la diferencia era la superioridad de las técnicas de administración de las organizaciones japonesas. En su opinión, esa superioridad se debía a siete factores, con las que crearon el modelo 7S de McKinsey<sup>162</sup>. Los siete factores eran: estrategia, estructura, sistema, habilidades, equipo, estilo y valores compartidos. Llamaron factores “duros” a los tres primeros o precisamente aquellos en los que las organizaciones occidentales eran superiores, y “blandos” a los otros cuatro, es decir, los que en aquel tiempo no eran bien comprendidos ni valorados por las organizaciones occidentales, a pesar de que constituían la cultura corporativa que como se sabe actualmente, tiene un efecto fundamental en el desempeño de la organización.

Sin embargo, Rehfeld, citado por Chiavenato & Sapiro (2011), advirtió de que no bastaba con aplicar esos preceptos para que toda organización marchaba bien. Se necesitaba de cierto grado de alquimia para que los elementos de la cultura organizacional se transformaran en un estilo administrativo superior. Otro aspecto que representaba todo un desafío para los administradores de las

---

<sup>161</sup> En busca de referencias prácticas, Tom Peters y Robert Waterman, consultores de McKinsey & Co., con Pascale y Athos, efectuaron una investigación para contestar la pregunta ¿qué hace una organización excelente? El estudio incluyó a 62 empresas que consideraron que habían tenido un desempeño excelente.

<sup>162</sup> El modelo 7S de McKinsey nació en 1978 del cruce de sus conclusiones de dos investigaciones efectuadas por cuatro investigadores de McKinsey que estudiaron las razones del éxito de las empresas. Mientras que Pascale y Athos estudiaron las empresas japonesas. Tom Peters y Robert Waterman estudiaron empresas estadounidenses, en un proyecto de investigación llamado *In Search of Excellence* (Chiavenato & Sapiro, 2011).

organizaciones occidentales era incluir en sus decisiones consideraciones consensuadas acerca del conjunto de necesidades económicas, sociales, psicológicas y espirituales de sus trabajadores, entendiendo que el trabajo era un elemento inseparable de sus vidas.

Según Ohmae<sup>163</sup>, citado por Chiavenato y Sapiro (2011), la cuestión radicaba en que en Occidente la planeación estratégica era extremadamente analítica y jerarquizada, cuando la formulación de la estrategia debería ser más intuitiva y flexible intelectualmente, como en el caso de la producción artística. El desafío era aceptar las características orientales de la abstracción, la ambigüedad y el proceso de decisión por ensayo y error.

Mintzberg<sup>164</sup>, citado por Chiavenato & Sapiro (2011), también cuestiona el modelo occidental de la planeación estratégica, criticó su carácter deliberado e introdujo una noción de dinámica. Para este autor, la decisión estratégica es producto de un juego de poder en el seno de una alianza de diversas partes y la estrategia<sup>165</sup> no se puede definir en términos estáticos porque las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas son muy relativas en el tiempo y provocan que el proceso de la planeación estratégica sea mucho más fluido e imprevisible de lo que se pensaba y, por lo tanto, se debería evaluar de acuerdo con sus intenciones:

- Proceso con intención de preparar un plan. La planeación estratégica busca una dirección, un curso de acción.

---

<sup>163</sup> En 1982 Ohmae era el responsable del despacho de McKinsey en Tokio (Chiavenato & Sapiro, 2011).

<sup>164</sup> El aporte de Mintzberg en el esclarecimiento del concepto de estrategia es uno de los más citados y se destaca, particularmente, porque debate con la relación causal previamente expuesta, (Restrepo Montoya, 2009), recuperado en <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v17n2/v17n2a03>.

<sup>165</sup> Un nuevo enfoque para el concepto de estrategia fue propuesto por Henry Mintzberg de McGill University [MINT, 1993], donde plantea que aun cuando acepta la existencia de estrategias que nacen bajo planificación, como respuesta a circunstancias no previstas, razón por la cual más que denominarla planeación estratégica se hablará de pensamiento estratégico (Galván, 2003).

- Proceso con intención de preparar un esquema. La planeación estratégica busca una maniobra para superar a los competidores.
- Proceso con intención de institucionalizar un patrón. La planeación estratégica busca un patrón consistente con el pasado.
- Proceso con intención de conseguir una posición. La planeación estratégica busca el posicionamiento de la marca, la línea de productos o la propia organización para distinguirse entre sus compradores y otros grupos de interés.
- Proceso con intención de desarrollar una perspectiva. La planeación estratégica busca traducir la estrategia del liderazgo.

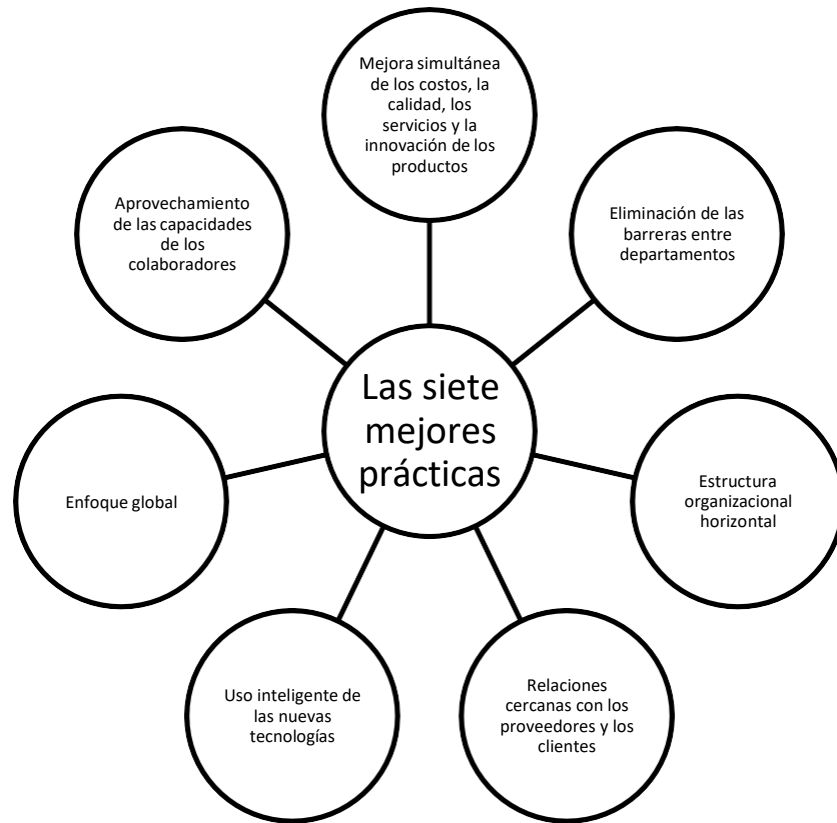
Además, Mintzberg, citado por Galván (2003), ha conseguido agrupar los diferentes procesos de formación de estrategias que siguen las empresas, en diez escuelas de pensamiento estratégico, las que se describen en este capítulo de forma extensa, a la vez que se presentan las limitaciones y las críticas que han recibido estas escuelas.

En 1989, Richard<sup>166</sup> Lester y otros investigadores del Industrial Performance Center del MIT identificaron las siete mejores prácticas para conseguir la excelencia y concluyeron que las organizaciones deberían acelerar su camino hacia la producción en masa de productos estandarizados de bajo costo. Las siete mejores prácticas eran:

---

<sup>166</sup> Richards es el director fundador de Industrial Performance Center del MIT (Massachusetts Institute of Technology) y es profesor de ciencias nucleares en esa misma institución.

## Esquema 70: Prácticas para la excelencia



Fuente: elaboración propia

Es importante mencionar que en las décadas de 1980 y 1990, una revolución alteró totalmente la forma de planear la estrategia: la revolución de la Tecnología de la Información (TI). Con esta, el acceso rutinario a los sistemas de información permitió tener una perspectiva amplia del proceso de la planeación estratégica al mismo tiempo que la administración del conocimiento se convirtió en una práctica administrativa fundamental.

En 1985 Peters y Austin, citado por Chiavenato & Sapiro (2011), popularizaron el concepto de la administración dándose una vuelta por el lugar, como el estilo administrativo ideado por Dave Packard y Bill Hewlett fundadores de HP siempre se ha caracterizado por el hecho de que sus administradores rara vez permanecen

refrigerados dentro de sus despachos, sino que pasan la mayor parte con los proveedores. El contacto directo con estas personas les permite formular estrategias mucho más consistentes con el mundo real. Los japoneses también adoptaron un planteamiento, originado en Honda, llamado los 3G (Genga, Genbutsu y Genjitsu, que en una traducción coloquial equivaldrían a “lugar real”, “cosa real” y “situación real”).

También con un enfoque de administración del conocimiento, Kaplan y Norton, citado por Chiavenato & Sapiro (2011), introdujeron un sistema global para toda la organización, el llamado Indicador de Balance de Desempeño (*Balanced Scorecard*, *BSC*) que desarrollaron a principios de la década de 1990. La idea del BSC era tener un mejor conocimiento de la organización y propugnar por el equilibrio de un conjunto de indicadores relaciones con los resultados de los procesos financieros, de marketing, de producción y de innovación. La lógica subyacente del BSC es que los indicadores financieros solo miden los resultados de las inversiones y las actividades en términos monetarios, pero no son sensibles a los motores que impulsan la rentabilidad a largo plazo; además, permite crear mapas estratégicos<sup>167</sup> que revelan el potencial para crear valor que tienen las estrategias formuladas con base en cuatro perspectivas diferentes:

- Perspectiva financiera: ¿los accionistas o propietarios cómo ven la organización? Los indicadores deben mostrar si la implementación y la ejecución de la estrategia organizacional contribuye a mejorar los resultados de la rentabilidad, el rendimiento sobre la inversión, el flujo de caja y el rendimiento sobre el capital.
- Perspectiva del cliente: ¿el cliente cómo ve a la organización? Los indicadores deben mostrar si sus productos y servicios son congruentes, por ejemplo, con la satisfacción del cliente, la puntualidad de la entrega, la

---

<sup>167</sup> Son mapas que permiten ver los diferentes indicadores del BSC en una cadena de causa-efecto que conecta los resultados deseados con sus respectivos motores (Chiavenato & Sapiro, 2011).

participación en el mercado, la retención de clientes y la adquisición de clientes potenciales.

- Perspectiva de los procesos internos: ¿cuáles de los procesos de las actividades de la organización deben ser excelentes? Los indicadores deben mostrar si los procesos de calidad, productividad, logística y comunicación interna están alineados y si están creando valor.
- Perspectiva de la innovación y aprendizaje: ¿qué tanta capacidad tiene la organización para ir mejorando continuamente y para prepararse para el futuro? Los indicadores deben mostrar si la organización puede aprender y desarrollarse a efecto de garantizar su crecimiento, por ejemplo, por medio del monitoreo de los índices de renovación de los productos, el desarrollo de procesos internos, la innovación, las competencias y la motivación de las personas.

A mediados de la década de 1990, como consecuencia del debilitamiento del crecimiento económico y de la polarización de las fuerzas de la competencia, principalmente de las grandes tiendas minoristas, las organizaciones se vieron obligadas a basar sus estrategias en otras fuentes de ventaja competitiva. En respuesta a los nuevos escenarios que se anunciaban al inicio del nuevo milenio resurgieron tres caminos estratégicos: el enfoque de las alianzas y las colisiones; el enfoque de las adquisiciones y las asociaciones, y el enfoque de la innovación tecnológica (Chiavenato & Sapiro, 2011).

**Cuadro 12: Innovación tecnológica**

<b>Enfoque de las alianzas y las coaliciones estratégicas</b>	<b>El enfoque de las adquisiciones y las asociaciones</b>	<b>El enfoque de la innovación tecnológica</b>
<p>Adquirieron importancia fundamental para las organizaciones que estaban viviendo la creciente complejidad del entorno empresarial y tecnológico que empezó a surgir con la globalización.</p>	<p>Es un enfoque estratégico que se ha aplicado mucho en años recientes por su gran atractivo y que tiene gran impacto en la opinión pública porque los medios hablan extensamente de sus procesos de adquisición. Los responsables de esa estrategia también destacan por grandes líderes empresariales, osados y visionarios.</p>	<p>La importancia de los procesos de innovación tecnológica se fortaleció con la creciente presencia de la tecnología en los procesos de los negocios. La productividad, la utilidad y el crecimiento guardan una estrecha correlación con la habilidad para innovar. Sin embargo, la creciente aceleración del desarrollo tecnológico aumenta los costos de la innovación y lo vuelve prohibitivo para las pequeñas empresas, lo cual deja en manos de las grandes empresas la responsabilidad de incentivar las iniciativas emprendedoras de las organizaciones y el financiamiento de los proyectos de innovación.</p>

Fuente: elaboración propia

Lewis, citado por Chiavenato & Sapiro (2011) resaltó la importancia de las alianzas y las coaliciones como planteamiento estratégico que aseguraba una rápida penetración en nuevos mercados y que también fortalecía la presencia en mercados que ya se habían conquistado. En lugar de ver a los competidores, los distribuidores y los proveedores como amenazas potenciales o como blancos de futuras integraciones, se debían ver como asociados, que favorecían la actuación más lucrativa de la cadena productiva de cada sector.

Es importante mencionar que la alianza estratégica se forma cuando dos o más organizaciones deciden cooperar en alguna actividad, como la investigación y el desarrollo de productos arriesgados y que tardan mucho en madurar, o en una operación compartida de producción, compras o administración de un sistema de tecnología de la información. La idea entonces de las alianzas estratégicas es captar los beneficios potenciales de asociarse, al mismo tiempo que se minimizan los riesgos o los costos.

Mientras que el crecimiento por adquisiciones o absorción, Coff, citado por Chiavenato & Sapiro (2011), advierte de que cerca de 80% de las adquisiciones o absorciones no obtienen resultados estratégicos o financieros relevantes, mientras que Hitt, Hoskisson e Ireland, citado por Chiavenato & Sapiro (2011), señalan que existe una compensación o canje entre el crecimiento por adquisición y el compromiso con la innovación. En su opinión, el proceso de adquisición opera como sustitutivo de proceso de innovación porque la energía y la atención que se requieren durante las negociaciones, el apalancamiento de los recursos, el aumento del tamaño de las operaciones y la diversificación pueden afectar las prioridades de tiempo y riesgo de los administradores.

Otro aspecto importante que se debe mencionar es la que se refiere a los estudios sobre proceso estratégico, los cuales se han orientado a analizar la relación contingente entre el diseño de un sistema administrativo y el contexto de la empresa. Esta segunda corriente de investigación se inicia con los primeros



estudios de Chandler (1962) sobre estrategia, estructura organizativa y sistemas de dirección, y ha sido ampliada en los años setenta por Galbraith (1977), Mintzberg (1979), Rumelt (1974) y Scott (1971), citados por Galván (2003), lo que ha permitido desarrollar un importante cuerpo de investigación sobre las relaciones contingentes entre el contenido de la estrategia, los sistemas administrativos y la performance de la empresa.

A diferencia de estos estudios de contingencia simple, otra corriente de investigación ha desarrollado estudios holísticos sobre el proceso estratégico, intentando examinar simultáneamente la trayectoria de múltiples factores contextuales, estrategias, procesos de decisión, sistemas administrativos y resultados, pero centrando la atención en un problema estratégico muy concreto. El trabajo de Bower (1970) sobre asignación de recursos es un buen ejemplo de este planteamiento. Ejemplos más recientes incluyen el estudio de Miles y Snow (1978) sobre la adaptación estratégica organizativa, la investigación de Burgelman (1980) sobre creación interna de nuevos negocios, el número especial de la revista *Strategic Management Journal*, editada por Guth y Ginsberg (1990) sobre *Corporate Entrepreneurship*, y el trabajo sobre innovación de Van de Ven et al. (1989), autores citados por Galván (2003).

Los procesos estratégicos de decisión constituyen otra área bien desarrollada en la investigación sobre proceso estratégico que tiene su génesis en el trabajo del trío de la Carnegie formado por Cyert y March (1963) y Simon (1947), citado por Galván (2003). En esta corriente se trata al decisor como un individuo con racionalidad limitada que desea evitar la incertidumbre y busca nuevas soluciones sólo cuando se enfrenta a nuevos problemas. Los investigadores de esta corriente han utilizado estas premisas básicas para modelizar la asunción de riesgos, la toma de decisiones y el aprendizaje en las organizaciones. Otra corriente de trabajos en esta área es la que se atribuye a Mintzberg, quien se cuestiona si la toma de decisiones estratégicas en las empresas tiene racionalidad limitada, citado por Galván (2003). Quinn en 1980, citado por Galván (2003) ofrece un compromiso en forma de

incrementalismo lógico (proceso en el que cada etapa de acción es lógica dada la información de esa etapa), sin embargo, según este no existe una gran lógica que guíe la acción dentro de las empresas.

Estas líneas de investigación sobre proceso estratégico han sido estudiadas por Huff y Reger en 1987, citado por Galván (2003), quienes plantean el marco conceptual recogido en la siguiente figura, donde se clasifica la investigación en nueve áreas (prescripciones de planificación, implementación sistemática, ayudas a la decisión, prescripciones evolutivas, prácticas de planificación, sistemas de estructura y resultados, agendas y atención, influencias contextuales, e integradora) en función de las tres dimensiones.

Respecto de la función de las tres dimensiones de la investigación estratégica plantada por Huff y Reger, citado por Galván (2003), consisten en:

- Etapa del proceso estratégico: hace referencia a la división propuesta por Andrews (1971), que distingue los trabajos que se centran en la etapa de formulación de la estrategia (cómo se generan las decisiones) frente a aquellos que están relacionados con la etapa de implementación (cómo se llevan las decisiones a la práctica).
- Hipótesis de racionalidad: de acuerdo con este criterio, algunos autores han sugerido que los procesos de dirección estratégica son, o deberían ser, procesos analíticos secuencialmente racionales. Por el contrario, otros defienden que los decisores tienen capacidad limitada para procesar la información y las organizaciones son entidades políticas con intereses individuales o de grupo que determinan su actividad.
- Propósito del estudio: atendiendo a esta tercera dimensión, la investigación se clasifica en trabajos normativos (cómo se deberían hacer las cosas), que por lo general tienden a explicar una sola etapa del proceso de formación de

estrategias, y descriptivos (cómo se hacen realmente las cosas), que básicamente suelen describir varias etapas del proceso de formación de estrategias.

Finalmente, es oportuno indicar que la investigación en proceso estratégico no sólo debe ayudar a la organización a mantener una posición de recursos y competitividad favorable, sino que además debe permitirle adaptarse a los cambios de su entorno y renovarse activamente. En tal sentido, Chakravarthy y Doz (1992), citado por Galván (2003), consideran que la investigación en este subcampo de la dirección estratégica se enfrenta a dos desafíos importantes:

- El tratamiento de los procesos de transformación desde una perspectiva holística y con un mayor grado de rigor científico, superando con ello las investigaciones de carácter estático centradas básicamente en el estudio de un único sistema administrativo.
- La investigación en proceso estratégico debe ser más normativa (con indicación de implicaciones para la mejora de la performance de la empresa), si se pretende que tenga un mayor grado de utilidad en la práctica profesional.

Para hacer frente a estos dos grandes desafíos, Chakravarthy y Doz (1992), citado por Galván (2003), proponen el modelo de investigación en proceso estratégico recogido en la figura siguiente, donde se distinguen cuatro vías de actuación claramente diferenciadas: (a) la vía conceptual, que hace referencia al conocimiento de los diferentes marcos conceptuales propuestos por académicos y profesionales del campo en relación al cambio estratégico; (b) la vía de los sistemas administrativos que son necesarios para apoyar la aplicación de los nuevos conceptos; (c) la vía del comportamiento directivo o nuevas capacidades requeridas para gestionar el cambio estratégico; y (d) una última vía que consiste en la

integración de las tres vías anteriores, determinando con ello las acciones estratégicas que conducen a la mejora de los resultados de la empresa.

## **2.74 Desafío de la implementación de la estrategia**

La otra cara de la moneda competitiva es la atención que se presta a la implementación del plan estratégico. Actualmente es evidente que hasta las estrategias mejor formuladas no aseguran su puesta en marcha exitosa. Muchas empresas, grandes y pequeñas, luchan con la laguna que se separa los objetivos de los resultados. Muchas buenas ideas, que tienen planes consistentes, jamás se realizan. ¿Por qué sucede esto? Bossidy<sup>168</sup> y Charam, citado por Chiavenato & Sapiro (2011), afirman que el principal trabajo de los líderes de las organizaciones es seleccionar y evaluar a las personas, actividad que nunca debe delegar.

Además, las empresas que son consideradas magníficas para implementar y ejecutar las estrategias desarrollan una cultura en la cual todos cuestionan, analizan y persiguen incesantemente resultados. Los líderes de esas organizaciones se involucran a fondo y no huyen de las cuestiones difíciles cuando las cosas se complican, así como que premian la honestidad, el sentido de la realidad y la confiabilidad de las personas.

En los próximos años, gracias al avance vertiginoso de la tecnología de la información, es casi seguro que se volverá a modificar enteramente la forma de planear la estrategia de las organizaciones. Internet ha reducido drásticamente los costos de la comunicación y el acceso a los mercados, lo cual les ha permitido satisfacer la demanda de productos poco demandados, pero que conjuntamente representan una fracción considerable de una curva de distribución de ventas, creando el efecto de una larga estela (*The Long Tail*). Este nombre fue creado por Chris Anderson, citado por Chiavenato & Sapiro (2011), en un artículo de la revista

---

<sup>168</sup> Bossidy, que es uno de los ejecutivos más aclamados, considera que colocar a las personas correctas en los lugares correctos permitirá al administrador ejecutar las estrategias formuladas, dada la excelencia de los procesos operacionales y la disciplina en la ejecución.

*Wired*, publicado en octubre de 2004, donde describía la estrategia de servicios de Amazon ([www.amazon.com](http://www.amazon.com)) y explicaba que debido a sus bajos costos de almacenamiento, la compañía obtenía importantes utilidades vendiendo cantidades mínimas de artículos poco buscados o difíciles de encontrar. También argumentaba que los productos que tienen poca demanda o volumen de ventas en conjunto pueden garantizar una participación de mercado que supera las participaciones de mercado de productos campeones en ventas.

Por último, en un ejercicio de prospección de los avances futuros del proceso de la planeación estratégica se percibe que un mundo globalizado que se caracteriza por los fuertes cambios y la competencia feroz, esto resulta indispensable para el éxito de la organización. A partir de ahora la diferencia radicará en que la planeación estratégica ya no será anual o quinquenal, sino un ejercicio continuo y permanente, incluso cotidiano, tampoco será rígida, sino flexible y adaptable, y además dejará de ser monopolio de la alta dirección y tratará de conseguir el compromiso y la dedicación de todos los miembros de la organización.

Además, el énfasis hecho en la ejecución y los resultados de la planeación estratégica característicos de los primeros años del siglo XXI creó gran ansiedad en torno al proceso mismo de la formulación de la estrategia. En realidad, muchas organizaciones y profesionales consideran que planeación estratégica es lo mismo que pensamiento estratégico y no dedican tiempo a pensar de forma estratégica. Sin embargo, en el futuro, que se avecina, una creciente cantidad de metodologías simples y una clara comprensión del proceso de la formulación de estrategias marcarán la evolución sostenible de las organizaciones y de la sociedad, con una mejor calidad y atención en la toma de decisiones en cuanto al uso de los recursos disponibles, una mayor creatividad para las soluciones de problemas y conflictos, y, sobre todo, un profundo sentido de propósito del trabajo de cada persona y de la misión<sup>169</sup> de la organización.

---

<sup>169</sup> El establecimiento de la misión, se puede definir como una meta general basada en los supuestos de los directivos en cuanto a los propósitos, competencias y lugar de la organización en el mundo. La definición de

## 2.75 Escuelas de planeación estratégica

En las últimas décadas se ha hecho referencia al concepto de estrategia con bastante libertad, pensando tanto en investigadores como profesionales que estaban trabajando bajo un mismo modelo. La estrategia es un concepto multidimensional, con lo cual es difícil llegar a un consenso de una definición del término. Los diferentes conceptos de estrategia implican la existencia de perspectivas diversas en sus procesos de formación, siendo necesario proceder a revisar las características distintivas de estos procesos con el fin de identificar el perfil de formación de estrategias en una determinada organización (Galván Sánchez, 2003, Pág. 32).

De acuerdo con Pettingrew, en 1992, citado por Sánchez (2003), la distinción entre escuela de proceso y escuela de contenido es criticable en la medida en que, con las últimas aportaciones de la literatura, se observa que investigaciones sobre contenido están introduciendo planteamientos dinámicos, mientras que investigaciones en proceso están añadiendo análisis de contenidos en sus planteamientos. Más allá de los esquemas de clasificación de los trabajos de clasificación de la estrategia que se distinguen entre “contenido” y “proceso” o entre “formulación” e implementación” de estrategias, algunos autores han intentado relacionar el criterio de clasificación con los principios que subyacen en las distintas contribuciones a la dirección estratégica. De este conjunto de clasificaciones destaca el esquema de las diez escuelas de pensamiento desarrollado por Mintzberg, citado por Galván (2003), al ser una de las clasificaciones más exhaustivas y completas que abarca una gran parte de los desarrollos realizados en el campo. De hecho, algunos de los trabajos más recientes que pretenden presentar el estado de la investigación en el campo de la dirección estratégica siguen utilizando el esquema de Mintzberg y sus colegas en sus propósitos.

---

la misión forma parte relativamente permanente de la identidad de una organización y puede hacer mucho para unir y motivar a los miembros de la organización (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996).

El trabajo publicado por Henry Mintzberg en 1990 analiza los procesos de dirección estratégica desde distintas perspectivas. La clasificación propuesta por este autor cuenta con diez enfoques diferentes, sosteniendo que cada uno de ellos se corresponde con una escuela de pensamiento. Por lo tanto, cada una de estas escuelas de pensamiento se asocia a un modelo particular de formación de estrategias con sus características distintivas, que se explican a continuación:

El proceso de la planeación estratégica ha ido cambiando con el tiempo a lo largo de un continuo que va de un carácter preceptivo y normativo, fuerte y rígido, en un extremo, hasta un carácter descriptivo y explicativo, maleable, en el otro. En un extremo está la prescripción, o un recetario de cómo se debe formular la estrategia, y en el otro está la descripción, o la explicación de la forma en que las organizaciones formulan las estrategias. Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, citado por Chiavenato & Sapiro (2011), señalan diez dimensiones diferentes o de acuerdo con la opinión de estos autores, escuelas de planeación estratégica, de las cuales tres son de carácter descriptivo y normativo, y siete de carácter descriptivo y explicativo.

Es importante mencionar que las escuelas prescriptivas se clasifican en escuelas del diseño, la planificación y del posicionamiento; mientras que en las escuelas descriptivas, se agrupan las escuelas del emprendimiento, cognitivo, cultural y del entorno. Por último, en las escuelas integradoras se incluye la escuela de configuración, es la única escuela de carácter integrador. Además dentro del enfoque integrador se incluye el estado del debate sobre el rol de las diez escuelas en la formación de estrategias (Galván, 2003).

a) Escuelas de carácter preceptivo y normativo: en estas se incluyen las escuelas preocupadas por el cómo se deberían formular las estrategias. En conjunto forman lo que se denomina el pensamiento estratégico racional, que engloba la concepción convencional de la formulación estratégica y es de carácter normativo. Estas escuelas pretenden preceptuar, ordenar y determinar tanto el concepto deliberado

de estrategias de formación y proporcionar a la dirección instrumentos para la formulación de estrategias, a partir de un estudio previo del entorno y de las capacidades de la empresa. Este pensamiento estratégico racional, que ofrece una perspectiva mecanicista de la estrategia, se sigue manteniendo vital en el desarrollo de la investigación, la docencia y la práctica de la dirección estratégica (Galván, 2003).

También estos enfoques están inspirados en el modelo del decisor racional propuesto por la teoría económica, que supone que la alta dirección es capaz de planificar siguiendo un comportamiento racional y analítico. Este tipo de aproximación ha ido avanzando a medida que los problemas que debería afrontar la empresa se hacían más complejos; lo que le ha dado un carácter principalmente pragmático. En esta categoría se agrupan tres escuelas: la escuela del diseño, de la planificación y del posicionamiento.

b) Escuela del diseño: esta escuela fue desarrollada a principios de los años sesenta por un grupo de profesores de la Harvard Business School—Learned, Christensen, Andrews y Guth, citados por Galván (2003), preocupados por los problemas que afectan a la alta dirección de la empresa y al liderazgo estratégico de las organizaciones. Fruto de esos años de experiencia docente y del desarrollo de numerosos casos prácticos surge la publicación conocida como *Business Policy: text and cases*. Dentro de esta escuela se integran también los trabajos de Newman<sup>170</sup>, citado por Galván (2003), que fue el primero en utilizar el término estrategia en su sentido contemporáneo dentro de la literatura de la dirección de empresas, así como el libro de Tregoe y Zimmermann: *Estrategia de la dirección*, quienes definieron el concepto de fuerza motriz e identificaron las áreas estratégicas claves de las empresas, y el de Ohmae: *La mente estratega*, donde se recoge el conocido modelo del triángulo estratégico<sup>171</sup> integrado por la empresa, la clientela y

---

<sup>170</sup> Von Newman y Morgerstern con la teoría de los juegos, en ambos casos la idea básica es la competición (Galván, 2003).

<sup>171</sup> Cuando se elabora cualquier estrategia de negocio, deben tenerse en cuenta los tres participantes: la propia empresa (Compañía), el Cliente (mercado) y la Competencia. Cada una de estas estratégicas “C” es



la competencia. Junto a los trabajos de Andrews, citado por Galván (2003), otra fuente importante de influencia en el desarrollo de esta escuela, como lo demuestra la terminología usada en el modelo básico propuesto (capacidades distintivas, estado interno y expectativas externas).

En el modelo propuesto por Mintzberg, citado por Galván (2003), para representar el modelo básico defendido por la escuela del diseño, en una primera fase, la formulación de estrategias descansa en el conocido modelo DAFO o alineamiento (fit) que debe existir entre las fuerzas y las debilidades de las organización derivadas de su evaluación interna y las oportunidades y amenazas del entorno de su evaluación externa. Una vez evaluada y seleccionada la estrategia, la fase siguiente corresponde a su implementación o puesta en práctica de acuerdo con los recursos asignados en la fase precedente.

En esta escuela, el proceso de formación de estrategias se caracteriza por ser un proceso de pensamiento controlado, consciente, simple e informal dirigido por el director general, el estratega o el arquitecto de la estrategia como también prefieren denominarlo los representantes de esta corriente. En consecuencia, una primera crítica que se podría formular radica en la incapacidad del modelo para recoger otros aspectos igualmente importantes relacionados con el proceso de formación de estrategias, así como la clara omisión que hace del papel desempeñado por otros colectivos en dicho proceso.

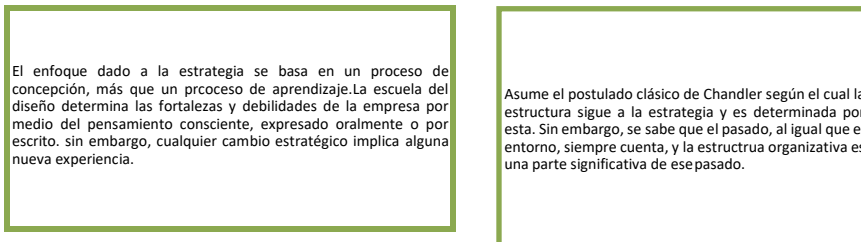
En este modelo, el contenido de las estrategias se caracteriza porque estas son únicas –singulares, formuladas a través de un proceso de diseño creativo–, elaboradas de forma explícita –lo que hace inflexibles y difíciles de cambiar–, aparecen completamente formuladas en un determinado momento –procesos *full blown* que ofrecen pocas posibilidades a las visiones incrementalistas o estrategias

---

una entidad viviente con sus propios intereses y objetivos. Este modelo busca: a) analizar la empresa (sobre todo sus recursos), b) analizar al mercado (desde la perspectiva de la demanda, de lo que quiere), y c) analizar la competencia (para poder compararla con la propia empresa).

emergentes— y no son implementadas hasta que ha finalizado la etapa de formulación. Esta distinción entre las fases de formulación de la estrategia y su posterior implementación, separando con ello el pensamiento de la acción, dificulta el desarrollo de la estrategia como un proceso natural de aprendizaje organizativo. De manera detallada, se pueden resumir las limitaciones de los planteamientos de la escuela del diseño en los siguientes puntos:

### Esquema 71: Planteamientos de la escuela de diseño



La estrategia explícita puede provocar problemas por falta de flexibilidad. Cuanto mayor sea la claridad con que se articula la estrategia, más profundamente se implanta en los hábitos de la organización y en las metas de sus creadores. De este modo, estos pueden impedir el cambio estratégico cuando en realidad es necesario.

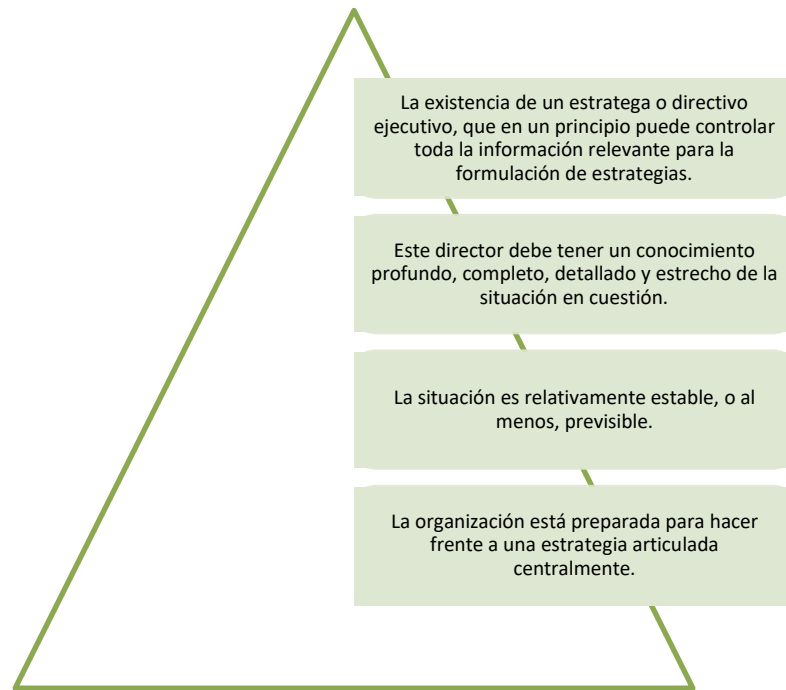
Separa la formulación (reflexión) y de la implementación (acción). Este hecho ha llevado a los directivos a simplificar demasiado la estrategia, ha negado que la formulación de la estrategia sea un proceso de aprendizaje largo, sutil y difícil, ha alentado a los directivos a separar el pensamiento de la acción, refugiándose en sus oficinas en lugar de bajar a la realidad para observar la verdadera información.

Fuente: Galván (2003)

Sin embargo, a pesar de sus importantes limitaciones, la escuela del diseño ha proporcionado un importante vocabulario básico (competencias distintivas, ventajas competitivas, encaje, DAFO, formulación e implementación) por medio del cual se discute lo que en su argot se conoce como la gran estrategia de la empresa, y ha proporcionado el marco conceptual básico de las otras dos escuelas prescriptivas, ayudando con ello a conformar una buena parte del pensamiento desarrollado en el campo de la dirección estratégica. Además, de acuerdo con Moore, citado por Galván (2003), la obra de Andrews introdujo el enfoque de sistemas abiertos en el pensamiento estratégico.

Por tanto, son varias las condiciones que hacen que una organización se incline por la aplicación de este modelo de formulación de estrategias. Estas condiciones, según Mintzberg, según Galván (2003), se resumen en los puntos siguientes:

### Esquema 72: Modelo de formulación de estrategias



Fuente: Galván (2003)

De acuerdo con estas condiciones, el modelo defendido por esta escuela tiene una aplicabilidad limitada, que según Mintzberg, citado por Galván (2003), se circunscribe a dos contextos: a) las burocracias maquinales que están atravesando un período de concepción y necesitan, por tanto, de una reorientación estratégica importante; y b) las organizaciones nuevas con estructuras simples que necesitan tener un sentido claro de la dirección a seguir –concepción inicial de la estrategia–.

La escuela del diseño, que ejerció un primer liderazgo en el conjunto de las escuelas, prácticamente desapareció al ser desplazada por la escuela de planificación. Sin embargo, los problemas de esta última ha hecho que algunos

académicos y profesionales hayan regresado a los planteamientos iniciales de la escuela del diseño, aunque hayan pretendido presentarlo como un nuevo descubrimiento más que como un retorno a las ideas dominantes a principios de los sesenta.

c) Escuela de la planeación: aborda la estrategia como un proceso formal. La formulación de la estrategia opera como un proceso formal y documentado para desglosar la planeación estratégica en planes operativos y para crear una jerarquía en la que se conjuguen unos con otros. La escuela de la planeación fue una importante aportación de la teoría neoclásica de la administración y se desarrolló en paralelo con las escuelas de diseño. Llegó a su apogeo en la década de 1970. Su fuerte influencia ha perdurado hasta hoy, principalmente en los aspectos del desglose de los objetivos estratégicos en objetivos tácticos y operacionales y en una jerarquía de objetivos.

Para los autores neoclásicos, la planeación tiene un resultado inmediato: el plan. Este es un producto de la planeación y representa el hecho intermedio entre los procesos de formulación y de implementación de la planeación. Todos los planes tienen un propósito común: la previsión, la programación y la coordinación de una secuencia lógica de hechos, los cuales deben llevar a alcanzar los objetivos que los rigen. El plan describe un curso predeterminado de acción para un período específico que tiene por objeto alcanzar un objetivo deseado y responde a las preguntas, qué, cuándo, cómo, dónde y por qué.

Steiner, citado por Chiavenato & Sapiro (2011), ofrece un modelo integrado de la planeación estratégica según el enfoque de esa escuela, como se muestra a continuación:

El libro de Igor Ansoff publicado en 1965, *Corporate Strategy*, citado por Galván (2003), reconocido como el primero y uno de los libros más influyentes, a tenor del número de veces que ha sido referenciado, es de la escuela de planificación. La

planificación estratégica comprende una secuencia de etapas lógicas y analíticas que se pueden resumir en cuatro fases:

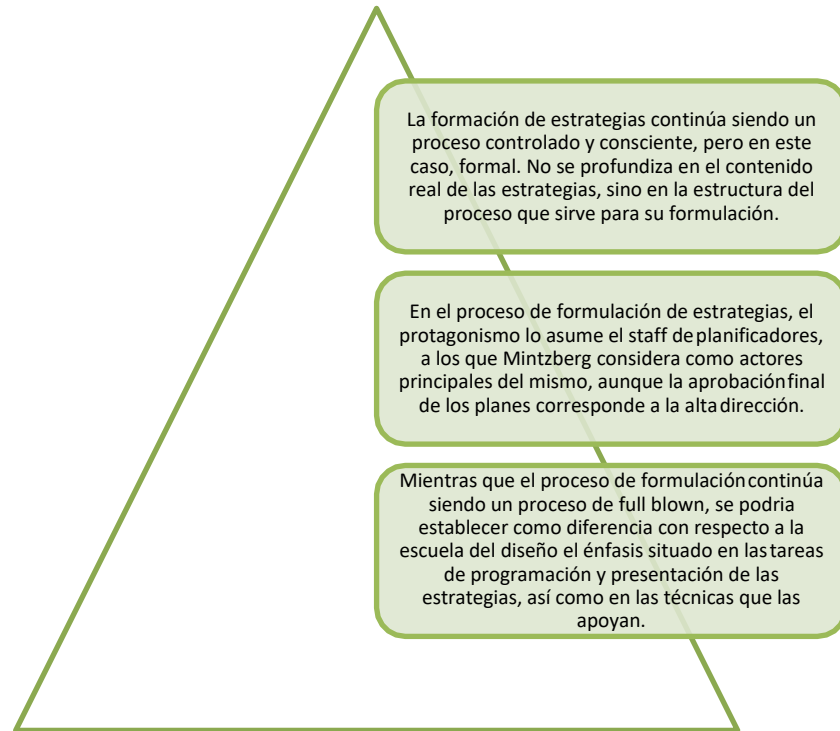
### Esquema 73: Fases de la planificación estratégica



Fuente: Galván (2003)

El objetivo fundamental de la planificación estratégica consiste en alcanzar un ajuste (*match*), encaje (*fit*) o alineamiento (*alignment*) entre el entorno y las capacidades internas de la organización, según Ansoff, Andrews, Hofer y Schendel, Venkatraman y Camillus, citados por Galván (2003), lo cual puede extenderse a múltiples contextos. De hecho, en materias tan diversas como la planificación urbanística, la teoría de sistemas y la cibernética encontraron los orígenes de la escuela de la planificación; corriente que comparte muchas de las premisas de la escuela del diseño. Sin embargo, existen ligeras diferencias entre ambas, las cuales se analizan a continuación:

## Esquema 74: Diferencias entre las escuelas



Fuente: Galván (2003)

Aunque Ansoff, citado por Galván (2003), no define formalmente el concepto de estrategia, parece concebirla como el vínculo común existente entre las actividades, los productos y los mercados que definen los negocios donde ya compete la empresa o pretende hacerlo en el futuro. No obstante, sí identifica cuatro componentes que, a su juicio, caracterizan a este vínculo común o estrategia:

- El ámbito de actuación – conjunto de productos/mercados de la empresa.
- El vector de crecimiento – dirección en que la empresa se mueve en relación con su actual situación de productos/mercados.
- La ventaja competitiva, que busca identificar las propiedades particulares de los productos-mercados que darán a la empresa una fuerte posición competitiva.

- El efecto sinergia – el resultado combinado de los recursos de la empresa es mayor que la suma de sus partes.

Son muchos los autores que han reconocido el fracaso del modelo propuesto por la escuela de la planificación. La investigación empírica no ha podido constatar de forma consistente la eficacia de los sistemas de planificación mediante una relación consistente que asocie mejores resultados con su uso. Los trabajos de los más fervientes defensores de esta escuela estaban básicamente orientados a los aspectos metodológicos que permitían el desarrollo de un plan formal y a la inaudible necesidad de los directores de comprometerse con la planificación. Entre sus preocupaciones no estaba la investigación del funcionamiento del modelo en la práctica empresarial, y cuando se argumentaban los motivos de su fracaso, las respuestas variaban desde la ratificación de la confianza absoluta en la planificación hasta la justificación de la necesidad de mejorarlo mediante la aplicación de técnicas de previsión más sofisticadas, desarrollo de planes emergentes (Galván, 2003).

En un reciente estudio, Hamel, citado por Galván (2003), al distinguir entre compañías creadoras de normas, aceptantes de normas y rompedoras de normas ha puesto en duda el valor de la estrategia entendida como un plan. Las últimas modifican el orden industrial, consecuencia de la evolución que están experimentando los mercados de todo el mundo. Una empresa puede rendir su futuro a los revolucionarios o revolucionar la manera con la que se crea su estrategia. En este sentido, la planificación estratégica no es estratégica dado que en la mayor parte de las empresas es un proceso dirigido por el calendario y no es un proceso de exploración del potencial de revolución. La estrategia es revolución, todo lo demás es táctica. A partir de esta idea, señala que es conveniente separar los términos *planning* y *strategizing*. Este planteamiento parece acercarse bastante al que más tarde se estudia en la escuela del aprendizaje; sin embargo, se ha incluido aquí por su originalidad y porque proporciona un rico contraste con la escuela de la planificación.

En relación con los fracasos de la escuela de planificación, Mintzberg, citado por Galván (2003) han identificado lo que denominan las falacias de la planificación estratégica:

### Cuadro 13: Falacias de la planificación estratégica

<p>Falacia de la predeterminación: presupone la posible previsión del futuro y que da como resultado una concepción conservadora y equivocada de la estrategia. La planificación estratégica no solo requiere un seguimiento de los pronósticos, sino también estabilidad durante la creación de la estrategia.</p>	<p>Falacia de la separación: la distinción entre pensamiento y acción, entre pensadores y ejecutores, de manera que los directivos dirigen por control remoto. Se basa en la premisa que los planificadores pueden ser informados de una manera formal. Pero muchas veces la información recibida tiene un alcance limitado, carece de riqueza y no logra incorporar importantes factores que no tienen carácter económico ni cuantitativo.</p>	<p>Falacia de la formulación: indica que la planificación estratégica no asegura la recreación de un proceso emprendedor que genere una estrategia innovadora y nula, ni garantiza la necesaria síntesis para captar toda la complejidad de la empresa y del entorno. La planificación estratégica no fue creada para ayudar a la intuición, sino para sustituirla, fue pensada para elaborar la estrategia creyendo en la fórmula que invita a buscar y adoptar el mejor modo.</p>
---	---	---

Fuente: Galván (2003)

La suma de estas tres falacias produce una cuarta, llamada la gran falacia de la planificación estratégica, la que parte de la evidencia que el análisis no puede conseguir la síntesis, ya que la estrategia, y en general el ejercicio de la dirección de empresas, es una obra de síntesis, la conclusión es que la planificación estratégica no puede crear estrategias eficaces. Las investigaciones indican que la creación de estrategias es un proceso complejo, que normalmente no sigue ningún programa predeterminado y que necesita numerosas fuentes de información, no todas cuantificables.

A pesar de estas críticas, no sería justo dejar de reconocer la evolución que a lo largo del tiempo ha tenido la obra de Ansoff, citado por Galván (2003) y, por lo tanto,



la planificación estratégica. Los problemas de esta fueron oportunamente diagnosticados por este autor, el cual admitió que no servía para gestionar el cambio o que, al menos, era incompleta. De hecho, este pensamiento renovador de sus ideas iniciales quedó más tarde plasmado en dos trabajos: el concepto de la dirección estratégica (1972) y de la planificación estratégica a la dirección estratégica (1973) y más tarde publicado en un libro en 1976, en los cuales se denunciaba el ocaso de un modelo obsoleto en el entendimiento de la estrategia (la planificación estratégica) y el nacimiento de otro nuevo bautizado con el nombre de dirección estratégica.

Este hecho ha provocado un fuerte debate entre Mintzberg y Ansoff, citado por Galván (2003), frente a las falacias expuestas por Mintzberg y sus colegas, Ansoff (1994) reivindican la evolución de su sistema de planificación, que de alguna forma invalida parte de dichas críticas. En opinión de Ansoff, la versión original de la planificación estratégica ha evolucionado hacia diversas concepciones de la planificación, explicadas a partir de los entornos que ha sido necesario afrontar, de tal forma que diferentes desafíos del entorno requieren diferentes respuestas estratégicas y, como consecuencia, concebir la planificación desde diferentes enfoques.

Escuelas de carácter descriptivo y explicativo: estudia la estrategia como un proceso de adecuación, es decir, por parte del supuesto que el proceso de formulación de la estrategia sirve para adaptar y empatar los aspectos internos de la organización (sus fortalezas y debilidades) y los aspectos del entorno (como amenazas y oportunidades). El enfoque busca esa adecuación y define la formulación de la estrategia, como una concepción deliberada y consciente que se concentra en objetivos previamente establecidos.

d) Escuela de posicionamiento: aborda la estrategia como un proceso analítico. Según esta escuela, la planeación estratégica busca definir un posicionamiento estratégico que debe ser analizado y conocido previamente. Las posiciones

genéricas de la organización se deben identificar por medio del análisis de la situación de la competencia sectorial. Esta escuela predominó en la década de 1980, a partir de los trabajos de Michael Porter y se inspira en las ideas de la estrategia militar de Sun Tzu. La idea fundamental es que el estratega es básicamente un analizador del entorno y un constructor de hipótesis de acción respecto del mismo (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Según esta escuela, las decisiones estratégicas de la organización se resumen en dos: la decisión de la cartera o del portafolio de productos/servicios y la del posicionamiento.

- ✓ Decisión de la cartera o portafolio de productos/servicios: se refiere a la decisión de la cartera de productos o servicios. Consiste en determinar en cuáles negocios invertirá y se desarrollará la organización o en cuáles dejará de invertir y se retirará; se trata de definir el nivel de rentabilidad y el nivel de riesgo del negocio.
- ✓ Decisión del posicionamiento: consiste en empezar el producto o servicio con el mercado o seguimiento de mercado que ofrezca una mayor posibilidad de conquistar objetivos de la organización. Incluye, por un lado, las posibilidades de diferenciación del producto o servicio y, por el otro lado, las de la segmentación del mercado que permitan acercarse al nivel de rentabilidad y riesgo del negocio que se desea alcanzar.
- ✓ Por lo tanto, estas dos decisiones conducen al objetivo máximo de la empresa, que siempre debe ser crear valor económico (CVE) para ser cada vez más valiosa y ofrecer valor al cliente, en lugar de simples productos o servicios.

Dentro del campo de la dirección estratégica, la escuela del posicionamiento es de naturaleza prescriptiva y está considerada como la más importante, a tenor del volumen de investigaciones realizado hasta la fecha.

Esta corriente surgió a principios de los años ochenta fundamentándose en la economía y, más concretamente, en los principios y teorías de la organización industrial. La obra a partir de la cual comenzó a desarrollarse esta escuela y ha servido de estímulo y guía a un gran número de investigadores posteriores fue *Competitive Strategy* de Michael Porter en 1980, citado por Galván (2003), propulsora del vertiginoso crecimiento de la producción científica de esta escuela.

Sin embargo, no se debe olvidar el desarrollo que en la década anterior tuvieron las matrices de cartera –bajo el impulso y patrocinio de las empresas consultoras– que también se encuadran dentro de la escuela del posicionamiento. En una revisión de la investigación realizada en el campo de la dirección estratégica durante la década anterior al trabajo de Porter, Hofer, citado por Galván (2003), afirmó que “se ha puesto un mayor énfasis en los procesos organizativos por medio de los que se desarrollan las estrategias que en el contenido de las propias estrategias”. Pero durante la década siguiente el cambio fue drástico, siendo en el área de investigación sobre contenido estratégico, desarrollada fundamentalmente dentro de la escuela del posicionamiento, donde el campo alcanza un mayor grado de desarrollo científico.

La escuela del posicionamiento comparte las premisas de las dos escuelas prescriptivas anteriores aunque su énfasis se centra más en el contenido real de las estrategias que en el proceso a través del cual estas se formulan. La formación de estrategias continúa siendo un proceso de pensamiento controlado y consciente, formal y sistemático, que genera estrategias deliberadas *full-blown* que son formuladas por completo y de forma explícita antes de ser formalmente implementadas.

Además, el planificador es sustituido por el analista, al que se considera como actor principal del proceso de formación de estrategias. Su función principal no consiste en promover el desarrollo de un sistema de formación de estrategias, sino en formular recomendaciones concretas a la alta dirección después de realizar los

oportunos análisis estratégicos. Es decir, el analista, después de estudiar la información disponible (preferentemente datos cuantitativos sobre el sector y la competencia), selecciona (no formula) entre diferentes posiciones estratégicas genéricas las mejores alternativas a proponer a la alta dirección, que es la que controla en última instancia dicho proceso.

En cuanto a la contribución de los libros de Porter, citado por Galván (2003), a la dirección estratégica, la idea básica de estrategia competitiva es que la estrategia de la empresa debería basarse en la estructura del mercado en el que opera, dado que esta última determina el tipo de competencia existente en el sector y el potencial de rendimiento a largo plazo. Dicha estructura estaría moldeada por cinco fuerzas competitivas: el poder de negociación de los proveedores, la rivalidad entre los actuales competidores, el poder de negociación de los clientes, los competidores potenciales y la amenaza de productos sustitutivos.

Por ello, la empresa debe intentar desarrollar una estrategia, entendida como una acción ofensiva o defensiva, con la intención de crear una posición defendible contra las anteriores cinco fuerzas competitivas. Cada empresa debe buscar su estrategia particular; sin embargo, de forma general existen tres estrategias genéricas que son internamente consistentes para luchar contra las cinco fuerzas, y que permiten su combinación según cuál sea el objetivo estratégico y la ventaja estratégica. Estas estrategias competitivas genéricas son: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque.

Mientras que en Ventaja Competitiva, Porter en 1985, citado por Galván (2003), intenta explicar el paso de la estrategia competitiva a la acción, es decir, cómo se llevan a cabo las estrategias genéricas. La obra trata de responder a las siguientes cuestiones: ¿cómo puede obtener la empresa una ventaja en costes sostenible?, ¿cómo puede diferenciarse de sus competidores?, ¿cómo elige un segmento de forma que la ventaja competitiva surja de la estrategia de enfoque?, ¿cuándo y cómo puede una empresa obtener ventaja competitiva por contender con una

estrategia coordinada en los sectores industriales relacionados?, ¿cómo se introduce la incertidumbre en el seguimiento de la ventaja competitiva? y ¿cómo puede una empresa defender su posición competitiva?

Para dar respuesta a estas cuestiones, introduce una herramienta de análisis de importancia: la cadena de valor de la empresa, que descompone a una compañía en sus actividades estratégicamente relevantes, con el fin de poder entender la variación de los costes y las fuentes de diferenciación existente o potencial. Es una manera sistemática de examinar todas las actividades realizadas por la empresa y la forma en que estas interactúan. Una empresa obtiene ventajas competitivas cuando consigue realizar esas actividades estratégicamente importantes mejor o más económicamente que sus competidores. Cada una de las actividades puede ser fuente de ventaja competitiva, por sí sola o en combinación con otras actividades, de ahí también la importancia de los eslabones (*linkages*) entre actividades.

En 1990, Porter publica su libro *The Competitive Advantage of Nations*, en el cual, desde una perspectiva microeconómica, trata de explicar las ventajas competitivas de las naciones, es decir, por qué las empresas de determinados países triunfan a escala internacional en determinados sectores. También afirma que la capacidad de las empresas para competir internacionalmente depende de una correcta combinación de circunstancias nacionales y estrategia de empresa. Las condiciones del país pueden crear un entorno donde las empresas alcancen una ventaja competitiva internacional, pero luego depende de la empresa el aprovechar o no esta oportunidad, porque son estas quienes compiten en los mercados internacionales y no las naciones. En este sentido, la teoría ofrece una relación de factores de localización influyentes en el desarrollo de las actividades internacionales. Dichos factores vienen determinados por las características de los factores productivos, las condiciones de la demanda nacional interna, el grado de rivalidad del mercado, la existencia de sectores relacionados, junto con la influencia de los gobiernos sobre estos factores y cierta dosis de casualidad (Galván, 2003).

Otra de las importantes contribuciones de esta escuela ha sido la aportación de una serie de modelos que sirven de ayuda para la formulación de estrategias. Estas herramientas reciben el nombre de matrices de cartera<sup>172</sup> y aunque tuvieron un origen académico, la gran mayoría de ellas fueron popularizadas por empresas consultoras.

De estos modelos el más conocido es la matriz de crecimiento-participación del BCG, cuyo origen se vincula al concepto de la curva de experiencia propuesto por Henderson, fundador de esta consultora, citado por Galván (2003). La matriz BCG es un instrumento mediante el cual las compañías intentan mantener equilibrado el volumen de los recursos invertidos y los tipos de producto que tienen en sus diferentes clases de negocios, de acuerdo con la cuota del mercado y al índice previsible de crecimiento de estos mercados. Según Henderson, las compañías deben explotar los negocios que generan gran volumen de recursos líquidos, con el fin de aplicar estos recursos a la financiación de otros negocios que presenten buenas posibilidades de crecimiento; por otra parte, en relación con aquellas actividades desarrolladas en mercados maduros, donde además no se disponga de una cuota suficiente, las empresas deben desprenderse de ellas.

La matriz BCG fue criticada por su simplicidad; sin embargo, a partir de ella se desarrolló una serie de modelos de cartera que consideraron un mayor número de dimensiones en el análisis estratégico. Entre ellos los más significativos fueron los modelos relacionados con la matriz atractivo del mercado-fuerza competitiva del GE & McKinsey Co., citado por Galván (2003), y modelos relacionados con la matriz de evolución del producto de Arthur D. Little<sup>173</sup>.

---

<sup>172</sup> Se trata del estudio de la evolución que tendrán los productos desde el punto de vista de la rentabilidad y la aceptación de los clientes, adelantándonos a posibles pérdidas económicas y acumulaciones de stocks. El objetivo de este análisis es decidir qué unidad de negocio debe recibir más o menos inversión, decidir estrategias de crecimiento agregando productos o negocios y decidir qué negocios deben ser eliminados porque suponen un lastre para la empresa (Galván, 2003).

<sup>173</sup> Representa la madurez del sector industrial frente a la posición competitiva de la empresa. La madurez del sector se descompone en las mismas fases que el ciclo que la vida de un producto. La posición competitiva

La escuela del posicionamiento también ha sido criticada desde diferentes perspectivas. Entre las críticas que ha recibido, en particular la obra de Porter, citado por Galván (2003) y en general, todas las contribuciones pertenecientes a esta escuela. Uno de los puntos más controvertidos de Estrategia Competitiva ha sido la noción de quedarse atrapado en medio, Pitt-Wattson argumenta que la teoría de estrategia competitiva es imposible de sostener cuando uno intenta explicar lo que las empresas están haciendo en la actualidad, puesto que en gran parte de las compañías más rentables del mundo están tratando de conseguir, simultáneamente, costos bajos y diferenciación de sus productos.

Hill, en 1998, observa que la estrategia de diferenciación, bajo ciertas condiciones, puede ser una fuente de reducción de costos si la empresa puede incrementar sus ventas y conseguir economías de experiencia, escala y alcance, siendo por tanto muy lucrativa la combinación de estrategias puras, todo lo contrario afirmado por Porter. Miller por su parte advierte del peligro de seguir una estrategia genérica pura y recomienda que salvando algunas excepciones, las empresas persigan estrategias mixtas (combinación de las puras). De hecho Miller y Dess demuestran empíricamente que las mejores empresas no siguen estrategias puras, sino estrategias mixtas; sin embargo, Campbell-Hunt tras realizar un metaanálisis de los trabajos empíricos sobre las estrategias genéricas, concluye que existe apoyo al paradigma de la escuela del posicionamiento en la medida en que el costo y la diferenciación juegan un papel importante en la discriminación entre la gran variedad de diseños de la estrategia competitiva de las empresas y en que los diseños que mezclan los tipos básicos son relativamente raros (Galván, 2003).

Para Porter, citado por Galván (2003), la clave del éxito japonés en la década de los ochenta se debió a diferencias en la EO, ofreciendo bajos costos y una mejor calidad; sin embargo, las empresas japonesas no desarrollaron estrategias. El éxito

---

con el concepto McKinsey, con una escala de 5 en lugar de tres divisiones, siendo estas: introducción, crecimiento, madurez y declive (Galván, 2003).

japonés ha desviado la atención de los directivos hacia la EO, las cuales han buscado la ventaja mediante el uso de técnicas como la competencia basada en el tiempo, el *benchmarking*<sup>174</sup>, la mejora continua o el *empowerment*<sup>175</sup>.

Por último, desde la perspectiva de la empresa en los recursos, se ha criticado la obra de Porter, citado por Galván (2003), por estar empujada y dirigida por el pragmatismo en lugar de por la búsqueda de una teoría de mayor rango y generalidad, así como su vinculación notable hacia las influencias del entorno, sin pretender mucha atención a los procesos individuales de acumulación de recursos empresariales.

La escuela de planificación también comparte muchas de las premisas de las escuelas del diseño y de la planificación, como consecuencia de la distinción que se hace en el proceso entre la fase de pensamiento consciente –formación de la estrategia al más alto nivel– y la fase de acción –implementación de la estrategia en los niveles más bajos–, se concede mayor importancia a la elaboración de estrategias deliberadas en detrimento del aprendizaje y del compromiso personal tan necesario en la fase de implementación. Por otra parte, al considerarse la estrategia como una posición genérica, y no como una perspectiva única como en la escuela del diseño, su proceso de formación se reduce, al desarrollo de una simple fórmula o una receta; es decir, a la selección, después de realizar los análisis oportunos, de una posición genérica adecuada dentro de una lista de alternativas previamente definida, alejándose con ello de cualquier planteamiento de naturaleza creativa.

---

<sup>174</sup> Benchmarking es el proceso de obtener información útil que ayude a una organización a mejorar sus procesos. Esta información se obtiene de la observación de otras instituciones o empresas que se identifiquen como las mejores (o suficientemente buenas) en el desarrollo de aquellas actuaciones o procesos objetos de interés. *Benchmarking* no significa espiar o sólo copiar. (Galván, 2003).

<sup>175</sup> *Empowerment* es una filosofía que puede aplicarse a las organizaciones y que consiste en delegar poder y responsabilidad a los empleados para lograr que se encuentren más motivados y comprometidos (Galván, 2003).



e) Escuela de carácter descriptivo y explicativo: además de las escuelas de carácter preceptivo y normativo existen las escuelas de carácter descriptivo y explicativo, las cuales exploran la imaginación y la creatividad.

La segunda categoría de escuelas sobre pensamiento estratégico, siguiendo a Mintzberg, citado por Galván (2003), incluye aquellas que adoptan un enfoque descriptivo de los aspectos específicos del proceso de decisión estratégica y que, por tanto, se centra en mostrar, descriptivamente, cómo y por qué surgen y se desarrollan las estrategias en la empresa.

Es importante destacar en este momento que las denominadas escuelas descriptivas son realmente poco relevantes y no merecen la consideración de escuela, sino de mera enumeración de trabajos importantes sobre temas concretos que pueden tener relación con el proceso estratégico y con la estrategia.

En esta corriente se incluyen seis escuelas diferentes, las cuales son menos estructuradas; algo dispersas o poco relacionadas entre sí, propias de un enfoque descriptivo, más creativo, innovador y heterodoxo, y, por el contrario, menos racional, formal y sistemático que los planteamientos prescriptivos. Mientras que Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, citado por Chiavenato & Sapiro (2011), clasifican las siete escuelas siguientes:

**Cuadro 14: Escuelas estratégicas**

<b>Escuela</b>	<b>Planteamiento</b>
Escuela de las iniciativas emprendedoras <sup>176</sup>	Aborda la estrategia como un proceso visionario. Este planteamiento enfoca el proceso estratégico a partir del ejecutivo más alto de la organización, quien es el principal responsable de idear la visión y de impulsar el negocio. Así,

---

<sup>176</sup> Ducker ayuda a comprender la escuela de las iniciativas emprendedoras cuando señala que cada uno de los grandes creadores de empresas conocidos tenía una idea definitiva y una clara teoría de su negocio que guiaban todas sus decisiones y acciones. Fueron los emprendedores que construyeron los negocios (Chiavenato & Sapiro, 2011).

	<p>la formulación de la estrategia es un proceso visionario, por lo cual la visión es una representación mental de la estrategia que existe en la mente del líder.</p> <p>Lo paradójico es que el emprendedor rara vez define su estrategia con precisión antes de actuar. Apuesta a una idea y va conciliando su plan con las circunstancias que se presentan.</p>
Escuela cognitiva	<p>Aborda la estrategia como un proceso mental. Se considera que la planeación estratégica es un proceso mental en función de la forma en que las personas perciben e interpretan la realidad.</p> <p>La percepción es la interpretación la realidad como resultado de la cognición, la cual es concebida como el procesamiento.</p>
Escuela del aprendizaje	<p>Aborda la estrategia como un proceso emergente. La formulación de la estrategia es un proceso emergente de aprendizaje y de la construcción por incrementos, tanto individual como colectivo. Su punto focal es la administración progresiva de los cambios y no de la estrategia.</p> <p>Para Weick<sup>177</sup> el comportamiento de aprendizaje funciona así:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Primero actuar haciendo algo.</li> <li>- Después descubrir y seleccionar lo que realmente funciona, es decir, comprender en retrospectiva el resultado de esas acciones.</li> <li>- Retener tan sólo los comportamientos que parecen deseables, adecuados o que producen resultados.</li> </ul>
Escuela del poder	<p>Aborda la estrategia como un proceso de negociación. Según esta escuela, la planeación estratégica es un proceso de índole política, con la que el poder se disputa de</p>

<sup>177</sup> Es un teórico de la organización que se caracteriza por la introducción de las nociones de “acoplamiento débil”, “atención plena”, y “la construcción de sentido” en los estudios organizacionales (Chiavenato & Sapiro, 2011).

	<p>manera interna en la organización, e implica la persuasión, la negociación y la componenda (perspectiva micro e intraorganizacional).</p> <p>Para lidiar con su entorno y alcanzar sus objetivos, cada consumidor debe desarrollar diferentes estrategias de forma proactiva para tratar de alterar el entorno de modo que siga siendo adecuado para sus capacidades, por modo que siga siendo adecuado para sus capacidades, por medio de un proceso político para influir o negociar con el entorno exterior, en lugar de simplemente reaccionar o incluso, de forma reactiva al ambiente, adaptándose y cambiando para cumplir los requisitos del entorno.</p>
Escuela de la cultura	<p>Aborda la estrategia como un proceso colectivo y social. Según esta escuela, la planeación estratégica es un proceso social que se basa en la cultura organizacional para abordar los intereses comunes y la integración del sistema. La formulación y la reformulación de la estrategia casi siempre constituyen una especie de revolución cultural. Se trata de una escuela que considera que la cultura inhibe los cambios estratégicos más significativos.</p> <p>La ideología es muy importante para esta escuela y las empresas, están dominadas por valores esenciales, como el servicio al cliente, la calidad y la innovación, que son utilizados como ventajas competitivas. Esta singularidad constituye su punto fuerte.</p>
Escuela del entorno	<p>Aborda la estrategia como un proceso que reacciona a las circunstancias externas. Esta escuela subraya que la estrategia es un medio que permite a la organización moverse dentro de su entorno con libertad en la medida de lo posible y en función de las demandas del medio ambiente. En primer lugar, la planeación estratégica se deja de entender como un proceso formal, rígido y secuencial, que sigue etapas preestablecidas, y se reconoce su comportamiento global y contingente de los eventos del</p>

	<p>entorno. En segundo lugar, deja de ser una acción organizacional unilateral pura y simple, y trata de hacer compatibles las alternativas de comportamiento de la organización para sacar ventaja de las circunstancias y evitar posibles amenazas ambientales.</p>
<p>Escuela de la configuración</p>	<p>Aborda la estrategia como un proceso de transformación. Según esta escuela, la planeación estratégica es un proceso de configuración de la organización de acuerdo con cada tipo de situación del entorno con el propósito de integrar y articular a sus diferentes partes. A medida que se registran cambios en la situación del entorno se presenta una transformación organizacional dramática porque la empresa se configure de nuevo de acuerdo con la nueva situación del entorno<sup>178</sup>.</p> <p>La escuela de la configuración parte del supuesto de que cada organización tiene un momento y un lugar, y que de manera continua pasa por estados en los que se configura o goza de estabilidad, a los cuales siguen estados de ruptura o transformación, y de nuevo estados de reconfiguración:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Configuración o estabilidad: es el estado de la organización que adquiere una configuración estable, en la cual se ordenan diferentes dimensiones que se agrupan de acuerdo con determinadas condiciones a efecto de definir modelos o tipos ideales de comportamiento organizacional.</li> <li>- Ruptura o transformación: es el estado que describe el proceso estratégico para pasar de un estado a otro. Significa la ruptura con el presente o con el pasado.</li> </ul>

Fuente: (Chiavenato & Sapiro, 2011)

<sup>178</sup> Los principales conceptos de la escuela de la configuración están presentes en los autores Alfred Chandler y Henry Mintzberg (Chiavenato & Sapiro, 2011).

En la siguiente información se establecen: a) las premisas de las iniciativas de las diferentes escuelas, b) las preceptivas y normativas de las escuelas expuestas anteriormente.

**Cuadro 15: Premisas de las escuelas**

<b>Premisas de las iniciativas emprendedoras</b>	<b>Premisas de la escuela cognitiva</b>	<b>Premisas de la escuela del aprendizaje</b>
La estrategia surge en la mente del líder en forma de una perspectiva, un sentido de dirección a largo plazo, una visión del futuro de las organizaciones.	La formulación de la estrategia es un proceso cognitivo mediante el cual el estratega procesa la información mentalmente, pasándola por filtros subjetivos hasta que queda codificada.	La formulación de la estrategia requiere de un proceso de aprendizaje a largo plazo. Las personas aprenden, por medio de la práctica cotidiana, lo que realmente puede funcionar en determinadas circunstancias.
El proceso de formulación de la estrategia está basado en la experiencia y la intuición del líder, sea que este conciba la estrategia o que adopte la de otros y la interioricen en su propio comportamiento.	En este contexto subjetivo, las estrategias surgen como perspectivas, como esquemas, moldes, mapas o escenarios que traducen la forma en que el estratega interpreta la información proveniente del entorno.	El líder debe aprender porque es el principal aprendiz. Todo el sistema colectivo es el que aprende continuamente.
El líder promueve la visión de forma decidida y quizás	La estrategia es fruto de un proceso mental del	Ese aprendizaje ocurre de forma emergente por medio

<p>hasta obsesiva, y mantiene el control personal de su implementación para poder reformular aspectos específicos si fuera necesario.</p>	<p>estratega y no de un estudio o investigación de factores internos o externos de la organización.</p>	<p>del comportamiento que estimula el pensamiento retrospectivo de modo que permite comprender la realidad y estimular la acción futura.</p>
<p>La visión estratégica es maleable y suele ser deliberada (visión general) y emergente (la forma de desglosar los detalles).</p>		<p>El papel del liderazgo no consiste en preconcebir estrategias deliberadas, sino en administrar el proceso del aprendizaje estratégico en razón del cual emergente cada vez más nuevas estrategias.</p>
<p>La organización también es maleable, una estructura simple y sensible a las directrices del líder.</p>		<p>Las estrategias aparecen primero como partes del pasado, después como planes para el futuro y, finalmente, como perspectivas para guiar el comportamiento general de la organización.</p>
<p>La estrategia suele adoptar la forma de un nicho, con uno o varios apartados de su posición en el mercado, protegido contra las fuerzas de la competencia directa.</p>		

Fuente: (Chiavenato & Sapiro, 2011)

<b>Escuela del poder</b>	<b>Escuela de la cultura</b>	<b>Escuela del entorno</b>	<b>Escuela de la configuración</b>
La formulación de la estrategia es modelada por el poder y la política, sea como un proceso dentro de la organización o como el comportamiento de esta en su entorno externo. Las estrategias que resultan de este proceso tienden a ser emergentes y adoptan más bien la forma de posiciones de negociación.	La formulación estratégica es un proceso de interacción social basado en creencias e interpretación comunes a los miembros de una organización.	El entorno representa un conjunto cambiante y complejo de fuerzas generales y es el agente central en el proceso de generación de la estrategia. La organización debe responder adecuadamente a esas fuerzas del entorno o de lo contrario será eliminada del juego.	Toda organización presenta algún tipo de configuración estable de sus características durante cierto período. La organización adopta una estructura en forma adecuada para una determinada clase de contexto ambiental que da origen a un conjunto de estrategias.
La formulación de la estrategia, desde una perspectiva micro implica interacciones de persuasión, negociación y hasta confrontación directa, en forma de juegos políticos entre intereses y alianzas inconstantes que	Cada persona incorpora esas creencias por medio de un proceso de socialización que, en gran medida, es tácito y no verbal, y que casi siempre es reforzado por medio de un	El liderazgo de la organización debe saber leer o interpretar el entorno y garantizar la debida adaptación de la organización. Se trata de la llamada respuesta	Esos periodos de estabilidad son interrumpidos por un proceso de ruptura (transformación) con un salto cuántico a otra configuración. El cambio cuántico implica la modificación de

cambian el sabor de los acontecimientos.	continuo adoctrinamiento más formal.	estratégica, o un comportamiento meramente reactivo.	muchos elementos al mismo tiempo y es diferente del cambio gradual que se registra de un elemento por vez primera en la estructura y luego en los procesos. En ocasiones. El cambio puede ocurrir rápido y revolucionario.
Con una perspectiva macro, la organización promueve su propio bienestar por medio del control o la cooperación con otras organizaciones utilizando maniobras estratégicas o estrategias colectivas en forma de redes de intereses y de alianzas estratégicas.	Las personas solo pueden describir parcialmente las creencias que sustentan su cultura, mientras sus orígenes y explicaciones pueden permanecer ocultos. La cultura es una cognición colectiva.	Las organizaciones acaban agrupándose en nichos distintos, en posiciones en las que permanecen hasta que los recursos se vuelven escasos o las condiciones hostiles, entonces mueren.	Los estados sucesivos de configuración y ruptura se ordenan a largo plazo en secuencias estandarizadas, mismas que describen los llamados ciclos de vida de las organizaciones.
	La estrategia adopta la forma de una perspectiva fundada en		El desafío del proceso de planeación estratégica es sustentar la



	<p>intenciones colectivas, no necesariamente explicadas, y se refleja en los patrones que sirven para proteger y utilizar los recursos o las competencias de la organización para su ventaja competitiva.</p>		<p>estabilidad o los cambios estratégicos de adaptación durante la mayor parte del tiempo, pero reconocer periódicamente la necesidad de transformación y tener la capacidad para administrar esos procesos de ruptura sin destruir la organización ni afectar su individualidad.</p>
--	---	--	---

Fuente: (Chiavenato & Sapiro, 2011)

Preceptivas y normativas	Proceso (DE)	Intención	Resultado	Mensaje
Diseño	Concepción	Adaptar	Pensar	Observe antes de actuar
Planeación	Formal	Formalizar	Programar	No desperdicie
Posicionamiento	Analítico	Analizar	Calcular	Sólo los hechos
Descriptivas y explicativas	Proceso (DE)	Intención	Resultado	Mensaje
Iniciativas emprendedoras	Visionario	Vislumbrar	Centralizar	Llevar al líder

Cognitiva	Mental	Crear	Preocupar	Ver para creer
Aprendizaje	Emergente	Aprender	Jugar	Intentar, intentar, intentar
Poder	Negociación	Promover	Concentrar	Ser el primero
Cultural	Social	Combinar	Perpetuar	Una fruta nunca cae lejos del árbol
Ambiental	Reactiva	Reaccionar	Capitular	Todo depende
Configuración	Transformación	Integrar	Enriquecer	Todo a su debido tiempo

Fuente: (Chiavenato & Sapiro, 2011)

## 2.76 Papel de las escuelas de pensamiento de Mintzberg

Considerando la formación de estrategias como procesos diferentes, se clasifica cada perspectiva en función de dimensiones: tipo de mundo externo (entorno controlable/comprendible/comprendible/impredecible) y el tipo de proceso interno (racional/natural). Las perspectivas se encuadran dentro de este espacio creado de formación de estrategias con el fin de observar dónde se posiciona cada una. En relación con la visión de las escuelas como integrantes de un único proceso de formación de estrategias, para Mintzberg y Lampel, citado por Galván (2003), algunas de las escuelas son claramente etapas o aspectos del proceso de formación de figuras, como se explica a continuación:

- La escuela cognitiva reside en la mente del estratega localizada en el centro.
- La escuela del posicionamiento mira hacia atrás a datos establecidos que son analizados e introducidos en la caja negra de la formación de estrategias.
- La escuela de planificación mira ligeramente hacia adelante, para programar las estrategias creadas de otras formas.
- La escuela del diseño mira más hacia adelante a una perspectiva estratégica.
- La escuela del emprendimiento mira más allá, a una visión única del futuro.
- La escuela del aprendizaje se fija en los detalles, observa las raíces del césped.
- La escuela cultural mira hacia abajo, flotando en nubes de creencias.
- Por encima de la escuela cultural, la escuela del entorno hace de espectador.
- La escuela de la configuración mira el proceso, echa una mirada alrededor de todo el proceso, en contraste con la escuela cognitiva que intenta mirar dentro del mismo.

La complejidad de la formación de estrategias como un único proceso está justificada por las siguientes características de formación de estrategias, según lo plantean Mintzberg y Lampel: a) diseño evaluado, visión intuitiva y aprendizaje emergente; b) tiene que ver con la transformación a la vez que con la perpetuación; c) debe implicar cognición individual e interacción social, tanto cooperativa como conflictiva; d) debe incluir análisis antes, programación después y negociación durante; e) todo lo anterior debe ser en respuesta a lo que puede ser un entorno demandante (Galván, 2003).

Además, tan claro como que ninguno de los anteriores aspectos de la formación de estrategia debe omitirse es el hecho que el proceso puede inclinarse hacia los atributos de una escuela u otra, por ejemplo, hacia la escuela del emprendimiento en las etapas iniciales de un negocio o cuando se requiere de una reconversión dramática.

Mientras que los resultados del trabajo de Lengenick-Hall, citado por Galván (2003), parecen apoyar la idea que cada escuela constituye un proceso diferente. Los resultados apuntan a la existencia de elementos de las premisas fundamentales de cada perspectiva que representan contradicciones lógicas con cada una de las otras dos, una estrategia que surja de la integración de las tres perspectivas crearía inconsistencias en el contexto de actuación de una empresa, en sus asunciones sobre la formación de estrategias y sus arreglos administrativos. Según estos autores, a medida que las circunstancias cambian, las empresas pueden requerir un cambio de perspectiva para mantener la consistencia entre estrategia y su contexto estratégico. De hecho Mintzberg y Lampel, citados por Galván (2003), admiten que la tendencia ha sido favorecer la interpretación que las escuelas representan procesos fundamentales diferentes y que esto no está mal si los directivos eligen un proceso o una combinación de ellos sin llevar los atributos de la escuela elegida al extremo.

### **2.77 Determinantes del éxito de la planeación estratégica**

Si se analiza la concordancia de las diversas escuelas de planeación estratégica se podrían identificar las determinantes del éxito del proceso. A continuación se presentan premisas que deben considerarse para alcanzar el éxito de la planeación estratégica:

- El concepto principal del proceso de la planeación estratégica que existe en la mente del líder y que sirve de inspiración o de idea que guía lo que debe hacer la organización.
- El CEO o director general de la organización debe liderar el proceso visionario de la formulación de las estrategias. Este debe actuar como un verdadero emprendedor interno, que trabaja con aspectos subjetivos, como la intuición, el juicio, la experiencia y algunos criterios personales (escuela de las iniciativas emprendedoras).

- Debe pensar que el entorno es más bien un actor, y no un factor en el juego estratégico. La formulación de la estrategia opera como un proceso reactivo o proactivo frente a las fuerzas del entorno, es decir, la organización responde a la fuerzas del entorno (escuela del entorno) para poder sobrevivir.
- Los directivos de la organización deben saber leer e interpretar el entorno y garantizar una debida adaptación, con la llamada respuesta estratégica. Eso indica la necesidad de un diagnóstico externo para comprobar las oportunidades (que se deben explorar) y las amenazas (que se deben neutralizar) del entorno; lo que existe alrededor de la organización (escuela cognitiva).
- La planeación estratégica es un proceso emergente de aprendizaje tanto en lo individual como en lo colectivo que va incrementando: primero se actúa, luego se descubre y selecciona lo que funciona (se comprenden las acciones) y finalmente solo se conservan los comportamientos que parecen exitosos. Las organizaciones se deben transformar en sistemas de aprendizaje organizacional, que incentiven el trabajo en equipo y permitan a las personas conquistar autonomía y autorrealización (escuela del aprendizaje).
- El diagnóstico interno para comprobar las fortalezas (que se deben ampliar) y las debilidades (que se deben corregir) de la organización debe ser compatible con el diagnóstico externo, es decir, debe haber un planteamiento de adecuación de los aspectos internos de la organización en términos de los recursos, las competencias, las potencialidades que ofrecen ventaja competitiva y los aspectos externos del entorno (escuela de la configuración).
- La planeación estratégica depende de un liderazgo integrado que se base en el valor y se oriente a las relaciones de colaboración, el alineamiento estratégico, la mejoría de procesos y la autogestión basada en la

responsabilidad y que comparta el proceso con las personas que lo constituyen. Para que la planeación tenga éxito es esencial compartir la visión. Se debe motivar a las personas para que de forma innovadora y comprometida, participen en el proceso y se concentren en la estrategia y el plan (la escuela de la cultura).

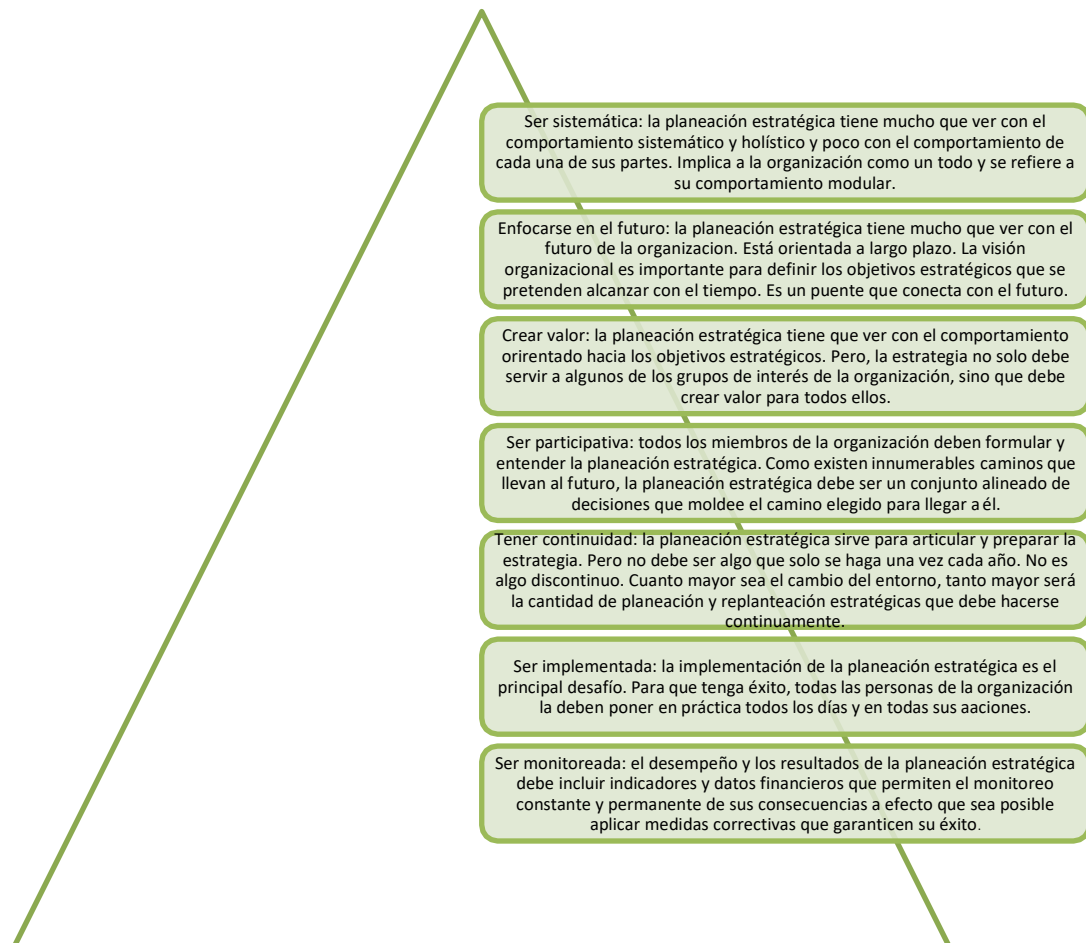
### **2.78 Modelo general del proceso estratégico**

El proceso estratégico es un conjunto integrado por decisiones acerca de la definición de objetivos, la elaboración de las estrategias para alcanzarlos y la elección de los cursos de acción que se seguirán para su debida consecución. Estos son los requisitos que se imponen al proceso de planeación estratégica: objetivos, estrategias y acciones. Un aspecto crucial de este proceso es su preparación, que debe estar a cargo de personas que interactúan y discuten entre sí, además que intercambian ideas y negocios unas con otras hasta llegar a una coincidencia respecto de las políticas decididas. Esto permite que los objetivos, las estrategias y los cursos de acción adquieran consistencia durante la elaboración del plan estratégico (Chiavenato & Sapiro, 2011, Pág. 201).

Todo lo anterior explica por qué el proceso de planeación estratégica debe ser enormemente participativo, coordinado, integrado y ejecutado; no es algo que se hace una vez al año. Debe ser ejecutado de manera constante y continuada, y sobre todo, debe contar con el apoyo, la participación, la integración y el compromiso del mayor número de personas de la organización.

El propósito de la planeación estratégica es formular estrategias e implementarles por medio de planes tácticos y operacionales (también llamados programas tácticos) con base en algunas premisas. Esta debe:

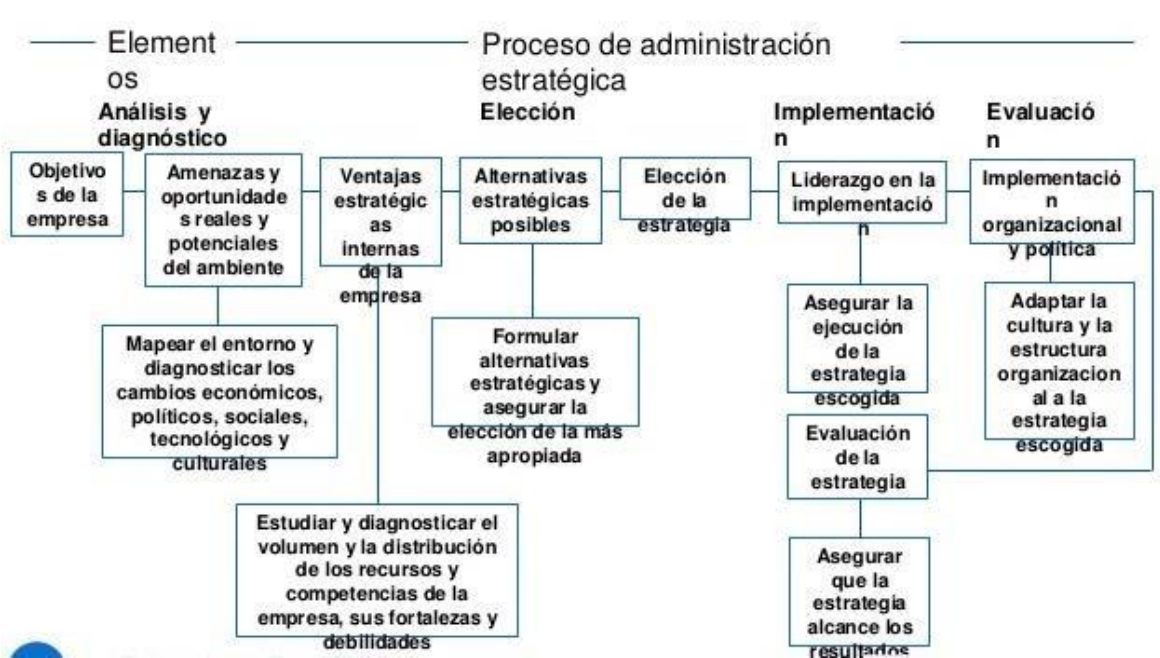
## Esquema 75: Planes tácticos



Fuente: Chiavenato & Sapiro (2011)

Se han propuesto diversas metodologías para desarrollar el proceso de la planeación estratégica que engloban tanto la etapa de la formulación como la de la implementación, por ejemplo, el modelo de Glueck que se presenta a continuación:

## Esquema 76: Modelo del proceso de Glueck



Fuente: Chiavenato & Sapiro (2011)

En la figura anterior, se plantea el modelo básico de planeación de Mintzberg, en el que el eje vertical central representa el proceso de formulación de las estrategias, el cual emprende las etapas de recreación, evaluación, elección e implementación. Cuatro flujos de información y conocimiento alimentan este eje. Los dos flujos superiores representan el diagnóstico estratégico con el análisis externo a la izquierda y el interno a la derecha, y los dos flujos inferiores son la base de las consideraciones de los valores de la organización.

Es importante mencionar que este modelo ha recibido una serie de influencias como la del modelo de Steiner, presentado anteriormente, el modelo de Mintzberg y el modelo de Wheelen y Hunger, citado por Chiavenato & Sapiro (2011). El modelo expuesto en la imagen arriba, describe las diferentes perspectivas y escuelas de planeación estratégica, abarcando todas sus etapas y actividades, y consta de los siguientes elementos:



- Declaración de la misión: es el elemento que traduce las responsabilidades y pretensiones de la organización en su entorno, por medio de la definición del negocio y la delimitación de su ámbito de actuación. La misión de la organización representa su razón de ser o su papel en la sociedad (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Por otra parte, la misión incluye los valores y la filosofía de la empresa sobre su manera de hacer negocios y tratar a sus empleados. Describe no sólo lo que la empresa es actualmente, sino lo que llegará a ser, esto es, la visión estratégica que la administración tiene de su futuro. La declaración de la misión fomenta el sentido de las expectativas que comparten los empleados y comunica una imagen pública a grupos importantes de partes interesadas que se encuentran en el ambiente de tareas de la empresa (Hunger, 2015).

- Visión de los negocios: muestra una imagen de la organización en cuanto a la realización de sus propósitos en el futuro. Trata de predecir el futuro, pero sin asegurarlo en el presente. La visión de los negocios crea un estado positivo de tensión entre el mundo como es y el que gustaría que fuese. También puede ser una fuente de inspiración, un llamado de estímulo y que motive a las personas para conseguir que la misión asociada a una declaración constituya la intención estratégica de la organización (Chiavenato & Sapiro, 2011).

En otras palabras, la misión es la declaración que ofrece cualquier compañía de lo que le gustaría llegar a ser. La visión puede ser general, se emplea en un ambiente estable que carece de oportunidades de crecimiento y la visión específica puede ser mejor en una industria turbulenta que la mantiene centrada en lo que hace mejor (Hunger, 2015).

Por otro lado, la implementación de la estrategia es el proceso mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas,

presupuestos y procedimientos. Este proceso podría implicar cambios en la cultura general, en la estructura o en el sistema administrativo de toda organización. Sin embargo, excepto cuando estos cambios corporativos drásticos son necesarios, los administradores de niveles medio e inferior conducen la implementación de la estrategia, con la supervisión de la administración de alto nivel. La implementación de la estrategia, denominada en ocasiones planificación operativa, implica con frecuencia la toma diaria de decisiones en la distribución de recursos (Hunger, 2015).

- Diagnóstico estratégico externo: busca anticipar oportunidades y amenazas a efecto de concretar la visión, la misión y los objetivos de la organización. Analiza las diferentes dimensiones del entorno<sup>179</sup> que influyen en las organizaciones. También estudia las dimensiones sectoriales y competitivas (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Además, una organización debe valorar cuál es la reputación que tiene entre los diferentes públicos. La reputación global de una organización entre los diferentes grupos de interés depende de varios factores y se convierte en un elemento clave en el desarrollo de todas las estrategias de comunicación. La credibilidad y la legitimidad de una organización se basan en la percepción que las distintas partes y públicos tienen de la organización más que en su propia realidad (Argenti, 2014).

De esta forma, la reputación de una organización es un factor clave a la hora de definir una estrategia de comunicación consistente. La credibilidad de la imagen que una organización ha conseguido para con un grupo determinado puede marcar una gran diferencia con el éxito o fracaso de las misma a la hora de lograr sus objetivos.

---

<sup>179</sup> Dado que el entorno es muy vasto, complejo, dinámico e intangible, es impensable que la organización pueda absorber, conocer y comprenderlo como un todo, con toda su complejidad. En realidad los directivos solo deben seleccionar del entorno los elementos que son relevantes para el proceso estratégico y deben dar seguimiento a los indicadores. La selección y la percepción del entorno ocurre de ese modo (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Las empresas son cada vez más conscientes de ello y, por consiguiente, empiezan a dedicar más recursos a la gestión de su propia reputación corporativa.

La realización de un diagnóstico de la reputación de la organización junto con la definición de objetivos y asignación de recursos, son los tres pilares básicos sobre los que se asientan el resto de elementos de la estrategia de comunicación. A ello, debe aunarse la identificación, evaluación y priorización de los distintos grupos de interés implicados, a fin que la estrategia se pueda desarrollar e implementar con éxito.

Además una organización debe conocer su entorno para tener éxito. El diagnóstico estratégico externo, también llamado análisis del entorno o auditoría de la posición, es lo que le permite hacer el mapa del entorno externo y de las fuerzas de la competencia que actúan sobre ella. Para tal efecto debe obtener información acerca del contexto de los negocios, buscar las posibles amenazas y oportunidades, y encontrar la mejor manera de evitar o enfrentar esas situaciones.

Heijden, citado por Chiavenato & Sapiro (2011), distingue dos dimensiones del entorno externo: el contextual y el transaccional. La identificación de los límites entre la organización, el entorno contextual y el entorno de las relaciones o transacciones tienen una importancia vital para el proceso de la planeación estratégica.

a) Entorno contextual o macroentorno: es la dimensión del entorno donde la organización ejerce una influencia limitada. Se trata del ámbito más amplio, general y comprensivo, e interviene de manera semejante en todas las organizaciones. Sus factores definen los límites de lo que puede hacer la organización. Aun cuando sus directivos no pueden influir en el entorno contextual, su principal tarea es administrar las actividades de la organización de modo que no deje de ser, pase lo que pase, un participante efectivo dentro del contexto.

b) Entorno de las relaciones o microambiente: el también llamado contexto transaccional es el más próximo e inmediato a la organización. Es la dimensión del entorno donde la organización es un participante de hecho, porque interviene en los resultados, pero también está sujeta a su influencia. Es el sector específico de las actividades de la organización, que está compuesto por sus clientes o consumidores, proveedores, competidores y entidades reguladoras, de quienes obtiene sus recursos y a los que ofrece sus productos y servicios. En el campo donde diseña y aplica su estrategia.

### Esquema 77: Entorno de la empresa



Fuente: Chiavenato & Sapiro (2011)

En la práctica, el diagnóstico estratégico externo se ocupa de estudiar los diversos factores y fuerzas del entorno externo, las relaciones que existen entre ellos a lo largo del tiempo y sus efectos reales y potenciales en la organización. Se concentra principalmente en:

- a) Identificar las oportunidades o las amenazas reales que exigen la organización que la organización tome una decisión estratégica. En este caso, la interacción entre la organización y el entorno también debe ser expedito e inmediato, en tiempo real.
- b) Localizar las posibles oportunidades o amenazas futuras que la organización aún no ha percibido con claridad. En este caso, la interacción entre la organización y el entorno debe ser sometida a una planeación estratégica.

El diagnóstico estratégico externo: comienza por los aspectos más contextuales y envolventes que avalan todos los sectores con mayor o menor intensidad. A partir de allí, la organización identifica los factores de las relaciones de los grupos estratégicos y de las fuerzas de la competencia, que actúan dentro de sectores específicos con el propósito de comprender perfectamente las oportunidades y las amenazas de actividad y se debe complementar con una estimación, cualitativa y cuantitativa, de los índices de desempeño real y potencial del mercado analizado. La información acerca del entorno permite a la organización elaborar sólidos conocimientos (*insights*) del desarrollo futuro de su sector de actividad.

Diagnóstico estratégico interno: diagnostica la situación de la organización frente a las dinámicas del entorno, relacionando sus fortalezas y debilidades a efecto de crear las condiciones para formular estrategias que representan la mejor adaptación de la organización al entorno en el cual actúa. La alineación del diagnóstico externo y el interno constituye los llamados mapas del entorno y genera las premisas que facilitan la construcción de escenarios (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Auditoría del desempeño y resultados (reevaluación estratégica): se trata de revisar lo que se ha implementado para decidir cuáles serán las nuevas direcciones del proceso y de mantener las estrategias que han tenido éxito y enmendar las que ha fracasado. La reevaluación de las estrategias es resultado de un proceso de mediación de los diversos grupos de interés y en el análisis de indicadores del desempeño de cada estrategia implementada (Chiavenato & Sapiro, 2011, Pág. 47).

Además, la evaluación y el control son un proceso en el que se supervisan las actividades corporativas y los resultados del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado.

Los administradores de todos los niveles utilizan la información para tomar medidas correctivas y resolver problemas. Aunque la evaluación y el control es el último elemento importante de la administración estratégica, también puede señalar las debilidades de planes estratégicos implantados anteriormente y estimular así todo el proceso para comenzar de nuevo (Hunger, 2015).

Respecto del rendimiento, este es el resultado final de las actividades, incluye los resultados reales del proceso de administración estratégica. La práctica de la administración estratégica se justifica por su capacidad para mejorar el rendimiento de una organización, medido comúnmente en relación con las utilidades y el retorno sobre la inversión.

Para que la evaluación y el control sean eficaces, los administradores deben obtener información clara, oportuna e imparcial del personal que está por debajo de ellos en la jerarquía de la corporación. Con esta información, comparan lo que sucede en realidad con lo que se planificó originalmente en la etapa de formulación.

## Esquema 78: Modelo del proceso (Chiavenato)



Fuente: Chiavenato & Sapiro (2011)

Determinantes del éxito: la inclusión de la evaluación y de las determinantes del éxito en el proceso de la planeación estratégica fue propuesta por Ansoff en 1980, citado por Chiavenato & Sapiro (2011). Este recurso metodológico representa una etapa del proceso, que se ubica entre el diagnóstico y la definición de objetivos y la formulación de estrategias insertas en las dinámicas de la competencia. Estas buscan evidenciar cuestiones realmente críticas para la organización, mismas que emergen de los elementos del análisis que se ha realizado aplicando el modelo SWOT (FODA, en español), el que consiste en un diagrama de cuatro casillas:

Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Problemas

Las fortalezas, debilidades, oportunidades y problemas son las que se plantean en una situación en la relación empresa-mercado. Colocar cada uno de esos factores en su correspondiente casilla le permite a los directivos una visión más global y esquemática de la situación bajo análisis. Este modelo toma su nombre de las iniciales del nombre en inglés de los cuatro factores o elementos que se toman en consideración, es decir: *strengths* (fortalezas), *weakness* (debilidades), *opportunities* (oportunidades) y *threats* (problemas o amenazas) (MPC, 1997).

Definición de los objetivos: algunos de los autores incluyen los objetivos en el proceso de formulación de las estrategias, como los seguidores del modelo de Harvard<sup>180</sup>, y otros trabajan la definición de los objetivos como parte separada de la formulación de las estrategias, como los seguidores del modelo de Ansoff (expuesto anteriormente), citado por Chiavenato & Sapiro (2011). Sea como fuere, la organización persigue simultáneamente diferentes objetivos dentro de una jerarquía de grados de importancia, prioridad o urgencia.

Además, los objetivos son los resultados finales de la actividad planificada. Se deben establecer como verbos de acción y deben decir lo que se logrará en cierto tiempo, y si es posible, de manera cuantificada. El logro de los objetivos corporativos debe dar como resultado el cumplimiento de la misión de la organización. En realidad los logros son lo que la sociedad devuelve a la corporación cuando esta realiza un buen trabajo al cumplir su misión (Hunger, 2015).

Por otra parte, una organización, igual que un individuo, tiene múltiples razones distintas por lo que decide comunicarse, donde lo más importante es la respuesta del público al mensaje. La base para definir un objetivo debe responder a ¿qué quiere la organización que haga cada receptor del mensaje como resultado de la comunicación? Mary Munter, experta en comunicación empresarial, escribe en su

---

<sup>180</sup> El modelo de la política de Harvard fue desarrollado como parte del curso de la política de negocio enseñado en la escuela de negocio de Harvard desde los años 20. El propósito principal del modelo de Harvard es ayudar a una firma a desarrollar el mejor ajuste entre sí mismo y su ambiente, es decir, para desarrollar la mejor estrategia para la firma (Chiavenato & Sapiro, 2011).



obra *Guide to Managerial Communication* (Guía para la comunicación empresarial) que la comunicación corporativa sólo es eficaz si se consigue del receptor la respuesta deseada. Para conseguir esta respuesta, se debe pensar de manera estratégica en la comunicación de la organización, lo que implica definir objetivos cuantificables (Argenti, 2014).

Formulación de estrategias: la formulación de estrategias ocurre a partir del análisis competitivo propuesto por Porter, el cual se compone de cinco fuerzas que actúan sobre la organización: el poder de negociación de los clientes y los proveedores, la amenaza de sustitutos y nuevos competidores y la rivalidad de los competidores actuales. Por otra parte, Freeman considera que la formulación de las estrategias traduce la forma de relacionarse de la organización y de construir puentes entre ella y sus grupos de influencia y dice que la estrategias formuladas solo tendrán éxito si satisfacen las necesidades de esos grupos (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Es importante mencionar que del mismo modo, con frecuencia, muchas empresas carecen de objetivos establecidos formalmente, muchas tienen estrategias no establecidas, graduales o intuitivas que nunca se han articulado ni analizado. Muchas veces, la única forma de detectar las estrategias implícitas de una corporación es observar no lo que la administración dice, sino lo que hace. Las estrategias implícitas provienen de políticas corporativas, programas aprobados o rechazados y presupuestos autorizados.

Desempeño estratégico: el plan estratégico es un plan de acción. Sin embargo, no basta con solo formular las estrategias para esa acción, sino que se deben implementar por medio de programas y proyectos específicos. Se requiere de un gran apoyo del personal y de que se empleen modelos analíticos para evaluar, asignar y controlar los recursos. Lo anterior exige que se abarquen todas las áreas de toma de decisiones de la organización, una racionalidad formal en el proceso de la toma de decisiones y un firme control sobre el trabajo, todo ello traducido por el gobierno corporativo, el cual ofrecerá la transparencia que se necesita en las

relaciones con el efecto de las decisiones en el contexto mayor y sus implicaciones en cuanto a la responsabilidad social de la organización (Chiavenato & Sapiro, 2011).

## **2.79 Taxonomía aplicada a la planeación estratégica**

Una de las dificultades para el estudio y la aplicación del concepto de estrategia es que no existe una taxonomía<sup>181</sup> concreta de sus términos. El significado que se adjudica a palabras como objetivos, metas, políticas o programas no siempre es el mismo. Quinn, citado por Chiavenato & Sapiro (2011), propone una taxonomía de los términos relativos a la estrategia, siendo ésta:

- **Estrategia:** es el patrón o el plan que integra las principales políticas, objetivos, metas y acciones de la buena organización. Una buena estrategia asegura la mejor asignación de los recursos para anticiparse a los movimientos, planeados o no, de los oponentes o de las circunstancias del entorno.
- **Objetivos o metas:** son los resultados que serán alcanzados en un determinado período. En toda organización existen diferentes objetivos ordenados de acuerdo con una compleja jerarquía de importancia, nivel y urgencia. Los objetivos que repercuten en la dirección o la viabilidad de la organización o en sus unidades se llaman objetivos estratégicos.
- **Valores:** son aquellos aspectos del comportamiento importantes para la organización. Reflejan lo que esta pretende privilegiar en sus actividades y en el comportamiento de las personas.

---

<sup>181</sup> La palabra taxonomía es una palabra que proviene del griego y que se utiliza para denominar a aquel proceso de clasificación y ordenamiento que sirve para organizar diferentes tipos de conocimiento. En griego, *taxos* significa ordenamiento, organización y *nomos* leyes, reglas. Así, la taxonomía es lo que utilizan diversas ciencias y ramas científicas para clasificar su conocimiento específico de modo de que el mismo se mantenga ordenado y claro para ser utilizado o analizado (Chiavenato & Sapiro, 2011).

- Políticas: son las reglas que marcan los límites dentro de los cuales deben ocurrir las acciones. Las políticas son decisiones contingentes que reducen los conflictos cuando se definen los objetivos. Las políticas, al igual que los objetivos, se diferencian dentro del espectro de una amplia jerarquía. Las que repercuten en la dirección o la viabilidad de la organización o en sus unidades se llaman políticas estratégicas.
- Programas: constituyen una secuencia, paso por paso, de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos. Un programa describe cómo se alcanzan los objetivos y se asignarán los recursos previstos en función del tiempo, además ofrece una señal, que debe ser monitoreada y medida, de los avances logrados.
- Tácticas: las estrategias se descomponen en tácticas para el mediano plazo, lo que permite efectuar realineaciones para poder alcanzar de inmediato algunos objetivos limitados. Los planes tácticos corresponden a cada departamento o unidad de la organización y se enfocan al mediano plazo, es decir, el ejercicio anual.
- Planes operacionales: los planes tácticos se descomponen en planes operacionales, cuya característica es que se enfocan en una tarea o actividad y en el corto plazo.

## **2.80 La actitud estratégica**

Según Mintzberg, citado por Chiavenato & Sapiro (2011), las estrategias implementadas son las ramificaciones que nacen del encuentro de las estrategias formuladas, como las que surgen a lo largo del tiempo, y el desarrollo del proceso de implementación. La actitud estratégica es el compromiso que asegura la consecución, en la medida de lo posible, de los resultados planteados de forma explícita durante el transcurso de la planeación estratégica y que el plan estratégico presenta de manera formal. La actitud estratégica se observa a todo lo largo de la implementación del plan estratégico. Es posible que algunas estrategias, intencionales y planeadas, no se realicen por algún motivo. La parte que sí se realiza

es la estrategia deliberada. Una parte considerable de la estrategia que se lleva a cabo es resultado de hechos que no han sido planeados inicialmente y se llama estrategia emergente. La estrategia que se realiza es una combinación variable de estrategias deliberadas y emergentes.

En resumen, la planeación estratégica es el proceso de formular y ejecutar las estrategias de la organización con el propósito de insertarla, por medio de su misión, en el entorno donde actúa y su producto es el plan de acción. Por su parte, la estrategia define la estructura de la organización y los procesos internos que buscan producir efectos sumamente positivos en su desempeño. Pero no basta con solo formular las estrategias de esa acción sistemática e integrada, también es necesario saber implementarlas y ejecutarlas por medio de programas y proyectos específicos. Esto requiere de un gran esfuerzo de todas las personas involucradas y que se utilicen modelos analíticos para la asignación, la evaluación y el control de los recursos. En suma, el plan estratégico por sí solo no representa nada. El elemento normativo y aglutinante que resulta de la combinación del proceso de planeación y un razonamiento estratégico, que debe ser apoyado por una actitud estratégica será el patrón que asegure la organización y todos los colaboradores estén dispuestos a involucrarse totalmente en esa empresa, independiente de las dificultades.

Además, el proceso de la planeación estratégica tiene por objeto crear el mapa o el camino que se seguirá hasta que se definan los resultados deseados, y por medio de la administración estratégica se guían los esfuerzos para concretar esos resultados. En la medida en que los administradores intentan mejorar su mundo cambiante, por lo general las empresas evolucionan a través de las siguientes etapas de la administración estratégica:

**Cuadro 16: Etapas de la administración estratégica**

<p>Etapa 1: Planificación financiera básica</p>	<p>Los administradores inician una planificación seria cuando se les solicita que propongan el presupuesto del año siguiente. Los proyectos se proponen con base en un análisis poco profundo, en la que la mayoría de la información procede de la misma empresa. Por lo general, la fuerza de ventas proporciona la pequeña cantidad de información ambiental. Esta planificación simplista, que solo pretende ser administración estratégica, consume demasiado tiempo. Con frecuencia, las actividades normales de la empresa suspenden durante semanas mientras los administradores tratan de atiborrar de ideas la propuesta de presupuesto. El horizonte temporal es regularmente de un año.</p>
<p>Etapa 2: planificación basada en pronósticos</p>	<p>Debido a que los presupuestos anuales comienzan a perder utilidad para estimular la planificación a largo plazo, los administradores intentan proponer planes a cinco años. En este momento, consideran proyectos que abarcan más de un año. Además de la información interna, los administradores recaban cualquier dato ambiental disponible, de manera específica y extrapolan las tendencias corrientes a cinco años hacia el futuro. Esta etapa requiere mucho tiempo, al implicar todo un mes de actividad administrativa para tener la seguridad de que todos los presupuestos propuestos concuerden entre sí.</p>
<p>Etapa 3: planificación estratégica orientada externamente</p>	<p>Frustrada con planes de cinco años altamente políticos aunque ineficaces, la administración de alto nivel toma el control del proceso de planificación, con lo cual da inicio la planeación estratégica. La empresa trata de responder más a los cambios en los mercados y la competencia mediante la utilización del pensamiento estratégico. La planificación es retirada del control</p>

	de los administradores del nivel inferior y se concentra en un equipo cuya tarea es desarrollar planes estratégicos para la corporación. A menudo, los consultores proporcionan complejas e innovadoras técnicas que el equipo de planificación usa para reunir y predecir tendencias futuras.
Etapa 4: administración estratégica	Al darse cuenta que incluso los mejores planes estratégico son inútiles sin la participación ni el compromiso de los ejecutivos de niveles inferiores, la administración de alto nivel forma grupos de planificación integradores por administradores y empleados claves de muchos estratos que participan en diversos departamentos y grupos de trabajo. Desarrollan e integran una serie de planes estratégicos dirigidos hacia el logro de los objetivos principales de la empresa. En este momento, los planes estratégicos detallan aspectos de implementación, evaluación y control.

Fuente: Hunger, (2015)

Cabe mencionar que la investigación ha revelado que las organizaciones que participan en administración estratégica generalmente superan en rendimiento a las que no lo hacen. El logro de una correspondencia apropiada, o concordancia entre el ambiente de una organización y su estrategia, estructura y procesos tiene efectos positivos en el rendimiento de la organización. Por ejemplo, estudios sobre el efecto de la desregulación en las industrias ferroviaria y camionera de Estados Unidos descubrieron que las empresas que modificaron sus estrategias y estructuras a medida que el ambiente cambiaba superaron en rendimiento a las empresas que no realizaron estos cambios (Hunger, 2015).

A la vez que una encuesta aplicada en casi 50 corporaciones de diversos países e industrias descubrió que los tres beneficios de la administración estratégica mejor calificadas fueron:

- Un sentido más claro de la visión estratégica de la empresa.
- Un enfoque más definido de lo que es importante estratégicamente.
- Una mejor comprensión de un ambiente rápidamente cambiante.

Sin embargo, para ser eficaz la administración estratégica no siempre necesita conformar un proceso formal. Sino que pueda empezar por responder con las siguientes preguntas:

- ¿Dónde se encuentra la organización ahora?
- Si no se realizan cambios, ¿dónde se encontrará en un año? ¿en dos años, cinco años o más?
- Si las respuestas no son aceptables, ¿qué acciones específicas debe llevar a cabo la administración? ¿Cuáles son los riesgos y las recompensas involucradas?

Esto debido a que investigaciones efectuadas revelaron que cuanto mayor sea el nivel de intensidad de la planificación, medido por la presencia de un plan estratégico formal, mayor será el nivel de rendimiento financiero, sobre todo cuando este se mide en relación con el aumento de las ventas.

Es fundamental conocer la intención estratégica de una organización, pero eso no basta. Para alcanzar un desempeño excelente, la organización también debe identificar la intención estratégica de los clientes, los proveedores, los asociados y los competidores. Se trata de mirar hacia los lados y evaluar lo que las demás organizaciones hacen y planean. Además, es necesario contar con algún mecanismo que permita transformar la intención estratégica en acción, y que la convierta en una realidad. ¿Qué es lo que hacen las organizaciones en este sentido? En términos estrictos deberían comenzar por preparar el camino del proceso de la planeación estratégica (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Cabe resaltar que la intención estratégica como punto de partida, según Hamel y Prahalad, citado por Chiavenato & Sapiro (2011), vuelve tangible la capacidad de soñar y crear para la organización, porque permite sustentar una posición competitiva de largo plazo. Para ello es necesario que la alta gerencia transmita a las personas:

- Un sentido de dirección: las personas deben saber hacia dónde se dirige la organización o de lo contrario, empezarán a preocuparse exclusivamente por el corto plazo y lo inmediato.
- Un sentido de descubrimiento: los individuos deben tener la posibilidad de recurrir a su curiosidad y capacidad creativa y de aplicarlas.

En una conferencia de prensa de HSM, en Sao Paulo, Vijay Govindarajan, citado por Chiavenato & Sapiro (2011), recordó que la intención estratégica no es la afirmación de la misión, esa que el presidente de la empresa enmarca y cuelga en su despacho; sino que la intención estratégica debe pasar por tres pruebas, en las que la misión formulada de la manera tradicional suele fracasar. Según este autor, los tres criterios fundamentales de la intención estratégica son:

- Dirección: es necesario tener una brújula para establecer el norte.
- Motivación: es preciso despertar la pasión de las personas; es decir, que cada una de ellas sienta que están haciendo algo en lo que cree y que es algo que tenga un valor.
- Desafío: la intención debe ser desafiante, ya que a los buenos empleados no les gustan los trabajos mediocres o rutinarios.



## 2.81 Preguntas básicas de la intención estratégica

El proceso de la planificación estratégica tiene por objeto crear el mapa o el camino que se seguirá hasta que se definan los resultados deseados, y por medio de la administración estratégica se guían los esfuerzos para concretar esos resultados (Chiavenato & Sapiro, 2011).

La primera actividad del proceso de la planeación estratégica consiste en reflexionar acerca de la intención estratégica de la organización a partir de algunas preguntas básicas, a saber:

- a) Misión organizacional: ¿cuál es el negocio de la organización?
- b) Visión organizacional: ¿cómo será el negocio de la organización en el futuro?
- c) Valores organizacionales: ¿qué es lo importante para la organización?
- d) *Stakeholders* o grupos de interés: ¿quién tiene interés en obtener esos resultados? ¿Cuáles son los grupos de interés estratégicos de la organización?
- e) Transmitir mensajes de forma eficaz: ¿qué tipo de canal es el apropiado? ¿Emplear un canal tradicional de comunicación o un nuevo canal?
- f) Propuesta de valor: ¿quiénes son los clientes y qué consideran valioso de los productos y servicios de la organización?
- g) Objetivos organizacionales: ¿cuáles son los resultados que se esperan de la organización?

## 2.82 Formulación de la misión de la organización

De esta forma, respecto de la misión organizacional, se puede decir que el vocablo misión literalmente significa “deber”, “obligación”, “trabajo que se desempeña”. La misión de la organización es la declaración de su propósito y de su alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta: ¿cuál es el negocio de la organización? Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir. La misión de la organización se debe definir en términos

de la satisfacción de alguna necesidad del entorno externo y no en términos de la oferta de un producto o servicio. Como observa Drucker, citado por Chiavenato & Sapiro (2011), la causa más importante del fracaso de los negocios tal vez sea que no sabe la respuesta a la pregunta de cuál es el negocio de la organización, por lo menos de forma clara y directa, y que es muy raro que los administradores dediquen tiempo a estudiar y reflexionar debidamente sobre el asunto. La misión organizacional debe considerar lo siguiente:

- La razón de ser de la organización.
- El papel de la organización en la sociedad.
- La naturaleza del negocio de la organización.
- El valor que la organización crea para sus grupos de interés.
- Los tipos de actividades en los que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro.

La declaración de la misión (*misión statement*) de la organización es un llamado general a la acción y debe partir del supuesto que la organización como un todo se comprometerá a cumplir esa misión. Es la causa por la que se debe luchar y la razón de ser de la organización, en el entendido de que esta se extinguirá a medida que la intención estratégica se concentre, y cuando eso ocurra, sus líderes tendrán que concebir un nuevo sueño, una especie de reinención de los negocios, que asegure la evolución sostenida de la organización (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Además la declaración de la misión de una organización debe incluir el mercado, refiriéndose a las demandas genéricas de la sociedad que pide energía, abrigo, comunicación, alimentación, transporte, entretenimiento o salud. Sin embargo, para responder correctamente y con certeza cuál será la demanda genérica de la sociedad que atenderá la organización, es preciso que se tenga un conocimiento general, aun cuando no puntual, de las competencias esenciales que utilizará para cumplir la misión propuesta. Sus competencias esenciales evidencian lo que la distingue de las otras organizaciones del mismo género, es decir, su peculiaridad

esencial. También es necesario que exista coherencia entre el pasado, el presente y el futuro de la organización. La formulación de la misión de la organización es eficaz cuando consigue definir su individualidad o su propia personalidad para el negocio y cuando, cargada de energía, inspira e involucra a todos sus grupos de interés.

La declaración de la misión, además de considerar el enfoque de la actuación general de la organización y de sus productos y servicios, debe puntualizar los siguientes propósitos competitivos:

- Propósito sectorial: debe indicar los sectores preferenciales de actuación, como el sector de bienes de consumo o industriales, y el de servicios.
- Propósito extendido de productos y servicios: se debe referir a la calidad tecnológica o a los servicios que ofrecen, por ejemplo.
- Propósito de las competencias: debe plantear la base de la producción de productos y servicios.
- Propósito de los segmentos de actuación: debe elegir la organización, a partir de sus competencias centrales, los segmentos prioritarios que cubrirá, como: el infantil, los de alto poder adquisitivo o los mercados internacionales.
- Propósito de verticalidad: debe definir el grado de integración o terciarización de los procesos.

Todas las consideraciones respecto del propósito de la misión dependen de la medida en que la organización conozca su contexto y el entorno de sus relaciones, lo cual explica por qué debe ser actualizado conforme adquiere nuevos conocimientos sobre los negocios, la competencia y acerca de sus propios recursos y competencias.

### **2.83 ¿Por qué es importante la declaración de la misión?**

Establecer una misión y formular su declaración formal tiene muchas consecuencias importantes, tales como:

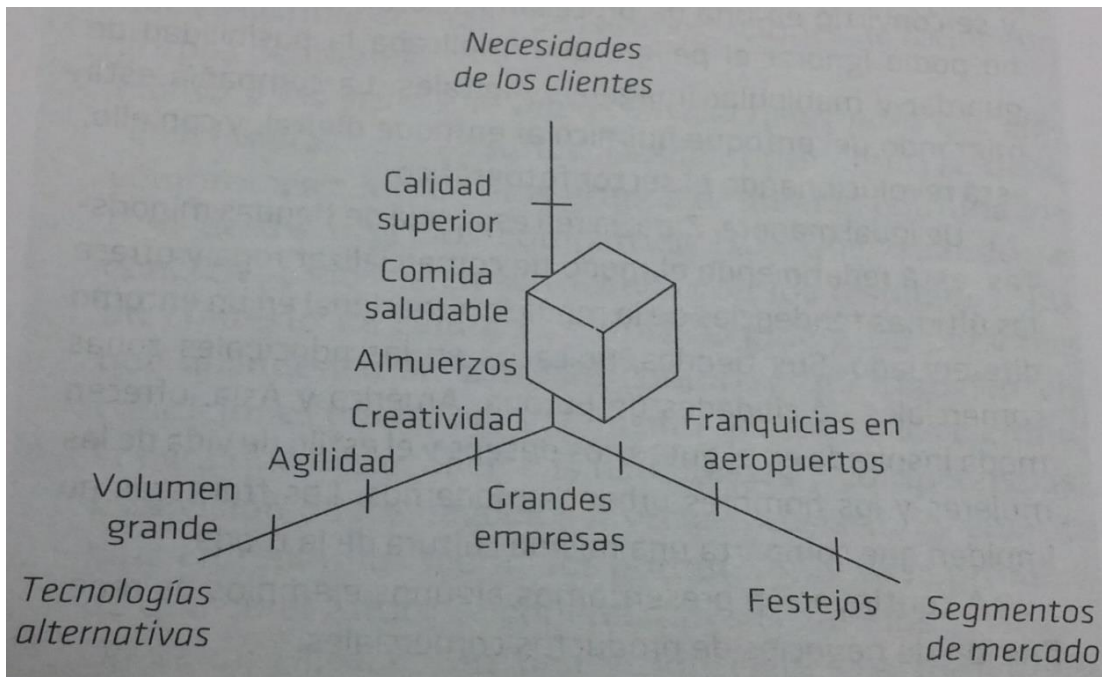
- Ayuda a concentrar el esfuerzo de las personas en una sola dirección, porque presenta los principales compromisos de la organización en forma explícita.
- Evita el riesgo que se persigan propósitos contradictorios y también el desgaste y la falta de enfoque durante la ejecución del plan estratégico.
- Fundamente la asignación de los recursos al tener de la mira que establece la misión.
- Establece una actitud de responsabilidad en la ejecución del plan estratégico porque define las categorías de las tareas que se cumplirán.
- Hace coincidir la formulación de las políticas en la definición de los objetivos de la organización.

### **2.84 Definición preliminar del negocio**

La declaración de la misión de la organización consolida el primer gran conjunto de conocimientos sobre ella y también representa el primer esbozo de la definición del negocio. Para definir este es necesario entender el producto o el servicio total que comprará el cliente, evitando la trampa de solo ver el producto físico que se ofrecerá (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Un negocio se puede definir desde tres dimensiones: a) mercados o segmentos (necesidades y deseos de los clientes), b) sectores de actuación (productos y servicios), y c) tecnología y procesos (excelencia operacional). Las tres dimensiones de la definición del negocio se deben anotar en una gráfica tridimensional, que revele las innumerables opciones que tendrá el negocio a medida que busque nuevas posiciones en la gráfica. Cada punto anotado indica un posicionamiento estratégico posible.

## Esquema 79: Dimensiones de los negocios



Fuente: Chiavenato & Sapiro (2011)

Cuando cambian las condiciones del mercado o si durante mucho tiempo no se ha observado la dirección de la mira de la misión de la organización, entonces ha llegado la hora de cambiarla, es decir, de repensar cuáles son los mercados de actuación y los productos y servicios que ofrece y de hacer una modificación. En realidad, la organización se debe preguntar si la definición actual declarada del negocio sigue siendo válida, qué cliente cubre, cuáles son los grupos de interés que se relacionan con ella y, sobre todo, cómo debe ser el negocio (Chiavenato & Sapiro, 2011).

La redefinición del negocio genera la actualización de la misión. Cuando el contexto y el entorno de las relaciones lo exigen, se relea la declaración de la misión de la organización a efecto de adecuarla a las nuevas exigencias y de asegurar su condición para actuar en los entornos considerados, con un enfoque que amplía la

mira del potencial de sus operaciones a lo largo del tiempo y sienta las bases para su perpetuación.

## **2.85 Visión organizacional**

Visión significa literalmente una imagen. La visión de los negocios, la visión organizacional o inclusión del futuro se entiende como el sueño que la organización acaricia. Es la imagen de cómo se verá en el futuro. Es la aplicación de por qué todos se levantan todos los días, y declinan la mayor parte de su existencia al éxito de la organización en la que trabajan, invierten o donde hacen negocios (Chiavenato & Sapiro, 2011).

La visión de los negocios debe ser congruente con el patrón de comportamiento presente de la organización y debe ser enteramente creíble. Luego, entonces, la visión de los negocios debe cumplir con las siguientes premisas:

- Adherencia de los hechos reales: las situaciones soñadas deben ser posibles. Se deben descartar descripciones como servicios encantadores, liderazgo en tecnología o construcción de una nueva sociedad. No está prohibido soñar, pero si no conocen la organización y sus anhelos, sería un grave equívoco que llevará a elaborar visiones de los negocios sin adherencia alguna. Por tanto, el proceso de la planeación estratégica corre el peligro de convertirse en una actividad burocrática carente de pasión.
- Descripción concisa, pero potente: la visión de los negocios debe tener un enfoque definido. Enumerar varias dimensiones, como preservar el entorno, satisfacer las demandas de los clientes, propiciar un ambiente de trabajo único, carecerá de valor, pues diluye esfuerzos y pierde enfoque.
- Equilibrio de todos los grupos de interés: la visión de los negocios debe favorecer a todos los grupos de interés. El enfoque de ser líder en el sector es atinado para los ejecutivos y los empleados, pero no interesa a los

clientes, a menos que ese liderazgo les ofrezca mejor tecnología o economías de escala. El sueño de ser el mejor del mundo en el campo de los productos farmacéuticos debe ser sustituido por el de ser el mejor en el campo de los productos farmacéuticos a nivel mundial.

## **2.86 Alineación de la visión de los negocios**

Cuanto más acorde sea la visión de los negocios con los intereses de los diferentes grupos de interés, mejor podrá cumplir con sus propósitos; esa coherencia se puede asegurar si:

Esclarece la dirección de los negocios a todos los grupos de interés: se trata de comunicar un sentido visionario de dirección, para que la organización pueda desarrollar y asignar sus recursos de manera más productiva. La visión de los negocios debe ser lo bastante elevada y genérica como para incluir todos los grupos de interés, sin descartar ninguno de ellos.

Describe una condición futura: la visión de los negocios muestra un estado futuro ideal de la organización, que representa el ápice de su desarrollo durante el período que es factible en razón de las oportunidades de todos sus grupos de interés.

Motiva a los grupos de interés involucrados para que ejecuten las acciones necesarias: desde el principio, se debe comprometer a todos los grupos de interés con una visión de los negocios compartida para que, cuando se concrete, todos estén satisfechos con los resultados. En un contexto de cambio siempre se pide a las personas que abandonen su zona de confort y que trabajen en condiciones duras, pero al mismo tiempo se les estimula para que desarrollen sus habilidades y competencias. Esta visión de los negocios

inyecta entusiasmo y energía para enfrentar los sacrificios porque conlleva la promesa que en el futuro se concretan sus anhelos.

Ofrece un enfoque: sin una visión clara, los individuos se sienten confundidos cuando deben tomar decisiones. Cuando la visión está presente en las actividades cotidianas de la organización, su efecto en la administración estratégica es increíble, pues provoca que las personas tengan un efectivo en común para sus esfuerzos y coordinación. Un efecto positivo que estimula la autonomía, que es la base del *empowerment* y el trabajo en equipo.

Inspira a las personas para trabajar en pos de un conjunto integrado de objetivos: inspirar significa ofrecer una proposición de valor y la motivación para que las personas encuentren voluntariamente un canal que enfoque sus energías, emociones y capital personal hacia la realización de la visión. La visión de los negocios debe dirigir a las personas mediante diferentes conminaciones sobre el sentido de realización y pertenencia, y sobre su compromiso de contribuir para alcanzar los objetivos organizaciones y personales.

## **2.87 Elaboración de la visión de los negocios**

La elaboración de la visión de los negocios es un proceso cargado de emoción debido a que trata de reconocer la razón de ser de la organización. Cuando la visión envuelve a todos, constituye el factor que aglutina sus esfuerzos porque imprime congruencia y convergencia en sus esfuerzos (Chiavenato & Sapiro, 2011, Pág. 78).

Cabe mencionar que el desafío de la formulación de la visión de los negocios es que no se limita a un simple ejercicio para rastrear y elegir las oportunidades estratégicas del futuro. El proceso exige un claro autoconocimiento (quiénes somos, qué valoramos, qué anhelamos). Esto supone la acción de un liderazgo abierto, decidido y capaz de estimular que esos sentimientos surjan en todas las personas de la organización.



Las etapas del proceso de elaboración de la visión de los negocios son:

Primer esbozo: el proceso comienza con la declaración inicial presentada por un único individuo, que refleja sus sueños y las demandas del mercado.

Etapas de coalición: el primer esbozo se va modelando con el transcurso del tiempo en razón de la coalición de los responsables de la organización o de un grupo mayor.

Dinámica de grupo (conversación estratégica): la elaboración descriptiva de la visión de los negocios exige una conducción profesional del trabajo en equipo, muchas veces requiere de un aislamiento fuera del lugar de trabajo, para poder descubrir de manera explícita las emociones y las ansiedades que son repercusiones de la formulación de la visión de los negocios.

Desalineación del proceso: es imposible esperar que el proceso de la elaboración de la visión de los negocios avance de forma lineal. Se registrará un avance, pero siempre dando dos pasos hacia delante, uno hacia atrás y a veces caminando de lado.

Duración: después que se concibe el primer esbozo, el asunto no acaba en una sola reunión y se espera que ocurra un proceso disciplinado y prioritario que durará meses.

Producto final: el resultado del proceso es un curso viable, enfocado, flexible y fácil de entender y de comunicar que conducirá hacia el futuro.

## **2.88 Filosofía corporativa de la organización**

La filosofía corporativa de la organización es una construcción ideada de dentro hacia fuera de la organización, independiente del entorno externo, y está compuesta por sus principios y valores organizacionales y por los objetivos de su misión.

Ideología, proviene del griego *idea*, y *logos*, tratado, por lo tanto, significa la forma de pensar que caracteriza a un individuo, grupo de personas u organización. La ideología constituye un sistema de ideas generales que es la base del comportamiento individual o colectivo. La filosofía corporativa de una organización incluye sus principios y valores (Chiavenato & Sapiro, 2011).

## **2.89 Principios y valores organizacionales**

Se trata de un conjunto de conceptos, filosofías y creencias generales que la organización respeta y practica y que está por encima de las prácticas cotidianas para buscar las ganancias de corto plazo. Son los ideales eternos, que sirven de guía e inspiración a todas las generaciones futuras, de las personas que están dentro de la organización. Los principios hablan de todo aquello en lo que no se está dispuesto a transigir, como la ética y la honestidad. Los valores de la organización corresponden a sus atributos y las virtudes apreciadas, como la práctica de la transparencia, el respeto a la diversidad, la cultura de la calidad o el respeto al ambiente (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Por lo tanto, la filosofía corporativa es importante porque la evolución de las organizaciones se guía por las políticas y los procesos que respetan los principios y los valores que preservan. Estas organizaciones no se preguntan cuál producto o servicio ofrecer, y cuál mercado servir, sino cómo pueden desarrollar productos y servicios excelentes que creen de valor para los mercados y la sociedad.

Además, de nada sirve elaborar una filosofía corporativa, compuesta por principios, valores nobles y objetivos audaces de la misión, si la organización no cuenta con la competencia para implementarla. Luego entonces, se deben definir mecanismos prácticos para consolidar la filosofía corporativa. Algunos de esos mecanismos son:

Programa de adoctrinamiento que enseña los valores, las normas, la historia, las tradiciones, la visión de los negocios y los criterios de decisión para los empleados y los proveedores.

Actividades de liderazgo que motiven e inspiren a los subordinados.

Divulgación de la mitología de la organización que relate los hechos heroicos de los fundadores, cómo superaron los desafíos y llevaron a la organización al lugar donde se encuentran ahora.

Implementación del repertorio propio con términos que producen la sensación de pertenencia e identidad.

Recompensas, premiaciones, concursos y reconocimiento público a aquellos que explícitamente apoyan y practican la ideología central.

Preparación de un escenario simbólico que sea ejecutado en proyectos que tienen lugar en las instalaciones de la organización que recuerde y refuerce continuamente los compromisos asumidos con la misión organizacional.

## **2.90 Grupos de interés (*stakeholders*)**

Los grupos de interés son los grupos estratégicos que se encuentran en una organización determinada. Cada organización es un sistema que congrega varios grupos de interés, es decir, las partes interesadas participantes (*stakeholders*)<sup>182</sup> con quienes establece relaciones. Se trata de personas, grupos u organizaciones que con su participación, directa o indirecta, influyen en los resultados estratégicos obtenidos y en el éxito del negocio, con la esperanza de obtener frutos de esa contribución. Se refiere a todos los involucrados en un proceso: accionistas, clientes, empleados, colaboradores, inversionistas, proveedores, entidades reguladoras, sindicatos, comunidad circundante. Este proceso puede ser de

---

<sup>182</sup> La definición de *stakeholder* que se usa en el medio empresarial y académico quiere decir, en un sentido amplio, la persona que tiene una participación o un interés (Chiavenato & Sapiro, 2011).

carácter temporal (proyecto) o duradero (negocio de una empresa o una misión de una organización) (Chiavenato & Sapiro, 2011).

El éxito de toda empresa depende de la participación de las partes interesadas y por ello, es necesario asegurar que los directivos tomen en cuenta sus expectativas y demandas que por lo general incluyen la satisfacción de sus necesidades, la compensación financiera o el comportamiento ético. La organización debe tener ideas claras respecto de lo que los diversos grupos de interés esperan de ella cuando ejecutan el plan estratégico. La creación de valor para el accionista a expensas de otros grupos de interés es un gran error, pues provoca un conflicto entre los diferentes grupos, con la consecuencia que la organización pierde el compromiso que hasta entonces ha conseguido y alineado.

Una organización que pretende tener una existencia estable y duradera debe satisfacer, de forma simultánea y equilibrada, las demandas de todas las partes interesadas.

Una misión organizacional bien elaborada debe tratar de satisfacer las demandas de grupos de interés muy diferentes. Cuando esto no sucede, la organización tal vez alcance sus objetivos durante un breve período, pero después los clientes disgustados dejarán de comprarle o los empleados, al percatarse que sus pretensiones de crecimiento personal se han deshabilitado, contribuirán a crear un clima de trabajo desmotivado y reactivo. En suma, cuando la organización trata de satisfacer a todos los grupos de interés, debe evitar la pretensión de satisfacerlos medianamente, porque la verdadera ventaja que ofrece una misión organizacional consistente está en la posibilidad de satisfacer plenamente a sus diferentes públicos e incluso dejarles encantados.

Es importante mencionar que en la actualidad, las organizaciones están tratando de privilegiar de formar simultánea y equilibrada a todos los grupos de interés

involucrados. Por lo mismo, es conveniente crear las condiciones necesarias para la satisfacción de los intereses de cada grupo, a saber:

### **Cuadro 17: Satisfacción de los grupos**

Identificar y clasificar los grupos de interés importantes para el negocio de la organización.
Saber qué tiene valor para cada grupo de interés y cuánto está dispuesto a invertir cada uno en forma de dinero, innovación, trabajo, dedicación y esfuerzo porque esa inversión le producirá rendimientos significativos a lo largo del tiempo.
Alinear todas las perspectivas diferentes a incluir todos los intereses involucrados en un mismo programa para obtener resultados. La alineación en torno de la misión y la visión de los negocios compartida por los grupos de interés tiene por objeto garantizar su participación y su compromiso con la ejecución del plan estratégico.
Elaborar políticas específicas para cada grupo de interés, es decir, el plan estratégico debe considerar específicamente las estrategias para la creación de valor que satisfaga sus demandas y proporcione rendimientos equilibrados.
Dar prioridad a los grupos de interés más importantes, en caso que la organización no sea capaz de satisfacerlos a todos. El criterio más usado es el poder político, o una persona que decide. Existen otros criterios como la urgencia para complacer a cada grupo o el grado de importancia que tenga la organización.

Fuente: Chiavenato & Sapiro (2011)

Además, los grupos de interés se pueden definir como aquellos individuos o grupos que son afectados, directa o indirectamente, por la forma en que una organización busca lograr sus objetivos. Los grupos de interés externos son los grupos o personas del ambiente externo de la organización que afectan las actividades de esta, mientras que los grupos de interés interno, se refieren a los empleados que están a cargo de un directivo de la empresa (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996, Pág. 69).

Por otro lado, los grupos de interés difieren en función de la naturaleza y alcance de cada organización. Aunque una empresa pueda enumerar sus principales grupos de interés en una lista, debe evitar pensar en ellos como inamovibles o independientes entre sí. El grupo de interés principal o grupo primario de una organización puede cambiar a lo largo del tiempo, en época de crisis lo acertado para una compañía podría ser centrarse especialmente en lo relacionado con los medios de comunicación –a lo que en circunstancias normales considerarían un grupo de interés secundario– para gestionar su reputación<sup>183</sup> y tratar de minimizar una cobertura negativa (Argenti, 2014).

También es importante darse cuenta que los distintos grupos de interés interactúan entre ellos y a veces una organización debe dirigirse a uno de ellos para terminar llegando a otro. Entre todos los grupos de interés, es clave destacar el papel que desempeñan los empleados como embajadores de una marca, dado que interactúan con numerosos destinatarios externos, el potencial de boca a boca y de fortalecimiento de la reputación es significativo si los colaboradores comprenden plenamente cuál es la misión de la organización de forma que puedan trasladarla a los clientes y al resto del grupo meta.

Si una compañía se ha esforzado en construir una buena relación con sus grupos de interés generando un banco de confianza como consecuencia de un comportamiento coherente a lo largo del tiempo, será mucho más sencillo lograr su objetivo de comunicación. Para generar confianza, normalmente se debe empezar desde dentro de la propia organización, a través de una comunicación ascendente y descendente con los empleados, escuchando sus preocupaciones y realizando cambios constructivos siguiendo sus aportaciones. Las empresas con un elevado nivel de confianza en sus empleados son aquellas que se toman el tiempo necesario

---

<sup>183</sup> La reputación de una organización es un factor clave a la hora de definir una estrategia de comunicación consistente. La credibilidad de la imagen que una organización ha conseguido para con un grupo determinado puede marcar una gran diferencia con el éxito o fracaso de la misma a la hora de alcanzar los objetivos (Argenti, 2014).

para comunicar claramente sus objetivos a nivel interno para que entiendan que todos y cada uno de ellos desempeñan un papel crucial en el logro de los mismos.

Además de identificar qué piensan los grupos de interés de la organización, también se debe tener en cuenta el conocimiento y la actitud que tienen hacia la misma. Cuando los grupos de interés tienen actitudes favorables hacia una organización, existen más probabilidades que estén dispuestos a hacer lo que la compañía quiere y ayudarle, por consiguiente a alcanzar sus objetivos (Argenti, 2014).

En definitiva, una vez que la empresa ha definido los objetivos de su comunicación corporativa debe analizar minuciosamente a todos los grupos de interés relevante a los que se dirige. Por ello, es necesario entender a quién es cada destinatario, averiguar lo que cada uno de ellos piensa de la organización y evaluar lo que cada uno ya sabe y opina del mensaje que se va a comunicar. Con este conocimiento previo, la entidad estará preparada para pasar a la fase final del diseño de su estrategia de comunicación decidir cómo y a través de qué canales transmitirá su mensaje.

Transmitir mensajes de forma eficaz: para transmitir mensajes con eficacia, una compañía debe hacer un análisis que consta de dos fases: decidir cómo quiere transmitir el mensaje (elegir canal de comunicación), y qué enfoque utilizar para estructurar el mensaje en sí mismo. El primero se refiere a decidir el canal o canales de comunicación adecuados es más difícil para las organizaciones (los canales son múltiples) que para las personas (los canales son escribir o hablar) (Argenti, 2014).

**Cuadro 18: Canales de comunicación**

Canales tradicionales	Nuevos canales
Comunicación oral	Correo electrónico
Comunicación postal / carta	Blogs
Medios impresos	Salas de prensa digitales
	Televisión
	Podcasts
	Mensajes de texto
	Internet
	Mensajes de voz
	Teleconferencias/ videoconferencias
	Redes sociales

Fuente: Argenti (2014)

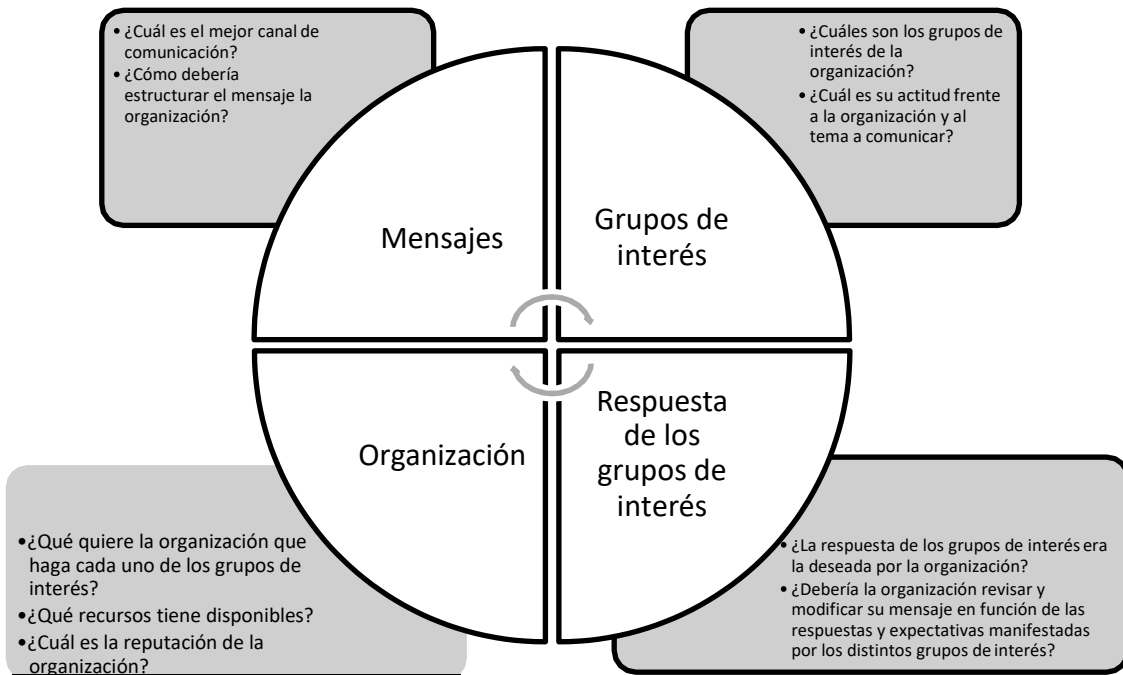
Mientras que para estructurar minuciosamente los mensajes, las dos estructuras más eficaces para diseñar un mensaje son las denominadas directa e indirecta. Una estructura directa consiste en revelar el punto central del mensaje primero y luego explicarlo con más detalle. Con una estructura indirecta se describe primero el contexto para después revelar el tema central del mensaje (Argenti, 2014).

Otro punto relevante a considerar es que en todo proceso de comunicación con grupos de interés debe ser posteriormente evaluado para conocer la efectividad del mismo y si han alcanzado los resultados deseados. Con este tipo de análisis será posible conocer si ha habido cambios en la percepción de la empresa, si el canal de comunicación utilizado ha sido o no efectivo. Por ello, crear una estrategia de comunicación corporativa coherente requiere de tres variables: a) la definición de la estrategia global de la organización, b) la identificación de los grupos de interés pertinentes para la comunicación, y c) la transmisión del mensaje con eficacia, además, la organización tiene que analizar y evaluar la respuesta de los distintos



grupos de interés para determinar si la estrategia de comunicación ha obtenido los resultados esperados.

**Gráfica 3: Estrategia de comunicación**

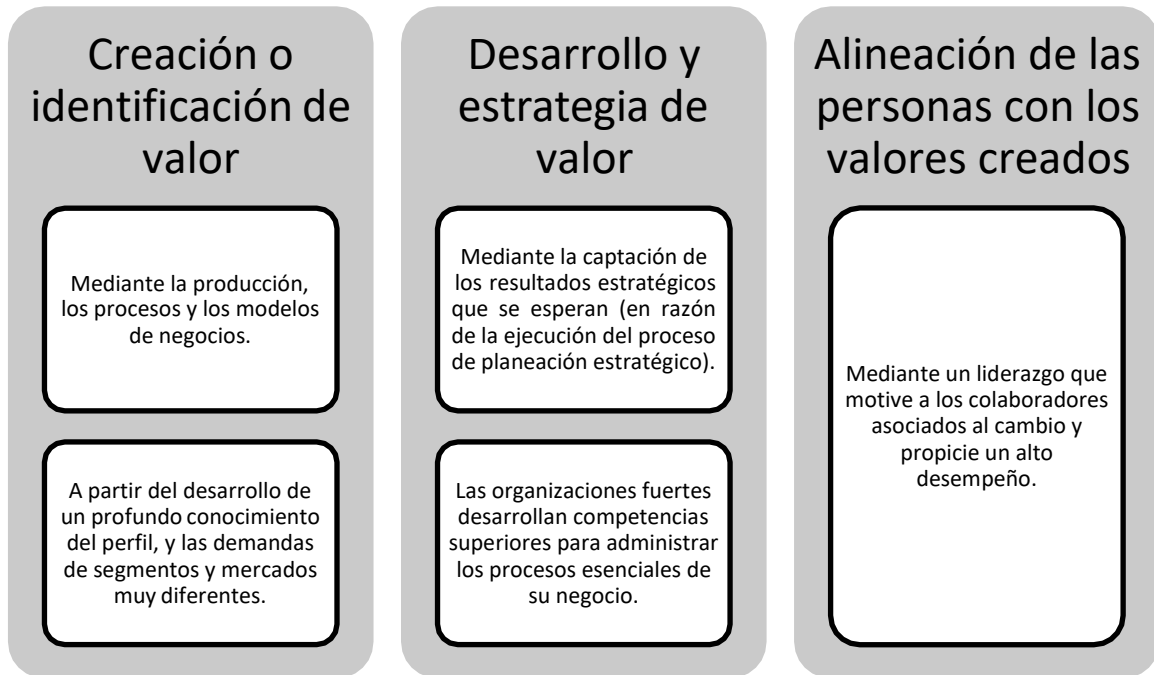


Fuente: Argenti (2014)

Propuesta de valor: todos los grupos de interés procuran maximizar el valor que reciben de su relación con una organización los grupos vivencian una expectativa de valor y actúan con base en ella. El valor total para el cliente se entiende como la suma de beneficios que espera recibir del uso de un producto o servicio, o de la aceptación de un concepto. El costo total para el cliente se entiende, como todos los costos generados por evaluar, obtener, utilizar y descartar el producto, servicio o concepto. Por otro lado, organización debe tener una idea de la evaluación y el valor que merece su oferta en comparación con lo de los competidores (Argenti, 2014).

Además los procesos de creación de valor para los diferentes grupos de interés de una organización pasan por tres etapas:

### Esquema 80: Etapas del proceso de creación



Fuente: Chiavenato & Sapiro (2011)

En general, el valor no se desarrolla dentro de las fronteras sectoriales existentes, pues las reglas de la competencia, la percepción del precio justo, la acción de los canales de contribución, las diferencias posibles de productos y servicios, entre otras situaciones que fueron establecidas, dejan muy poco por hacer para la creación de valor.

#### 2.91 Objetivos organizacionales

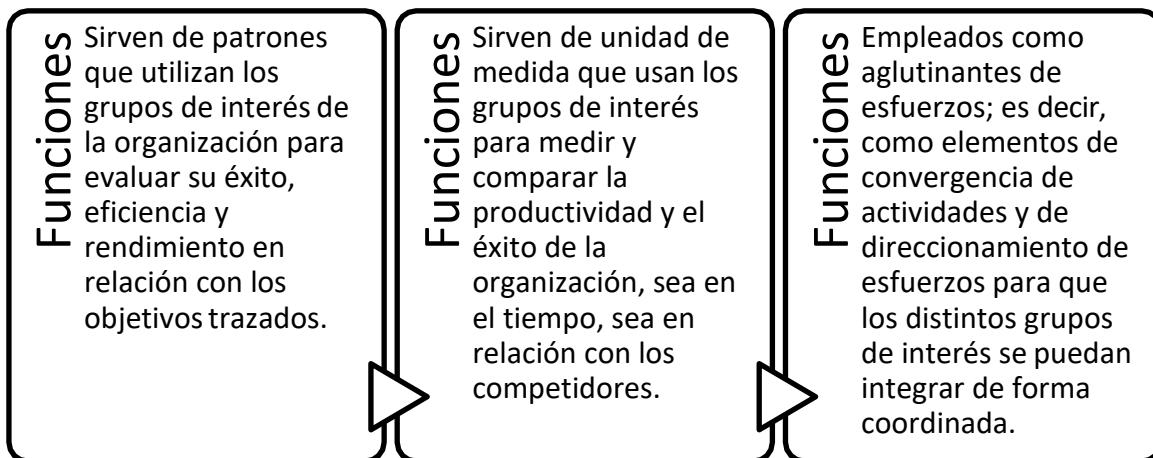
La misión organizacional y la visión de los negocios son eficaces en la medida en que estén asociadas a objetivos claros y explícitos que serán alcanzados a lo largo del tiempo. El objetivo organizacional es una situación deseada que la organización pretende obtener. Cuando alcanza un objetivo, este deja de ser el resultado

esperado y la organización lo asimila como algo real y presente, se vuelve realidad y deja de ser el objetivo deseado. En ese sentido, un objetivo organizacional nunca existe como algo tangible; es un estado que se procura y no un estado que se posee (Chiavenato & Sapiro, 2011).

En muchas organizaciones los objetivos son establecidos formalmente por votación de sus accionistas; en otras, por votación de los miembros de la dirección, en alineación con sus consejos de administración o por un pequeño número de directivos, y en otras, por un individuo que posee o dirige toda la organización.

La organización alcanza la eficiencia en la medida que logra sus objetivos. Sin embargo, existen organizaciones que tienen varios objetivos de forma simultánea y legítima. Algunas suman nuevos objetivos a los originales y otras los modifican en el transcurso del tiempo. Los objetivos organizacionales tienen varias funciones:

### Esquema 81: Funciones de los objetivos organizacionales



Fuente: Chiavenato & Sapiro (2011)

Además existen objetivos a corto y a largo plazo. Se consideran a corto plazo los que abarcan un período máximo de un año, y a largo plazo, los que comprenden un lapso superior.

## **2.92 El proceso de definición de los objetivos**

Las organizaciones siempre persiguen objetivos que aseguren resultados tangibles y mejoras continuas. Un objetivo es una meta por alcanzar, un deseo o una expectativa que se pretende hacer realidad en un período determinado. Cuando se alcanza un objetivo, debe ser sustituido por otro objetivo mayor, menor o diferente en cuanto al período en que se espera sea conseguido: días, semanas, meses, años o décadas. Se construye continuamente a lo largo del tiempo. En función del tiempo que tome, el objetivo se puede llamar meta, blanco, target, propósito o programa. La importancia de los objetivos está relacionada con los mensajes internos y externos que envían hacia el interior o el exterior de la organización (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Además, los objetivos son guías para:

- Legitimar la existencia de la organización: los objetivos legitiman las pretensiones de la organización frente a sus grupos de interés, sean internos o externos.
- Tomar decisiones: los objetivos están asociados a planes que describen las acciones necesarias para alcanzarlos. Por tanto, orientan a los colaboradores para reducir las incertidumbres en la toma de decisiones y los motivan porque indican el camino a seguir.
- Dar consistencia a la organización: los objetivos definen una red integrada de directrices y sirven de guía para mantener la interacción, la integridad y la articulación del conjunto de esfuerzos en la organización.

- Hacer que la organización sea eficiente: los objetivos concentran la atención en desafíos puntuales que dirigen los esfuerzos de todos los miembros de la organización hacia los resultados que se deben alcanzar.
- Evaluar el desempeño: los objetivos definen los resultados deseados y, por tanto, constituyen los criterios para evaluar el desempeño y representan la norma de ejecución deseada.
- Mantener la racionalidad: mediante los objetivos todos saben hacia dónde pretende dirigirse la organización, sus unidades y sus departamentos. Todas las decisiones se alinean y dirigen hacia los objetivos que la organización pretende alcanzar.

Los objetivos deben cumplir ciertos requisitos para garantizar su logro y su capacidad de transformación:

#### **Cuadro 19: Requisitos**

Deben ser específicos y mensurables	Los objetivos deben ser mensurables y estar definidos sobre bases objetivas y realistas en términos cuantitativos, sea en números absolutos. Los objetivos vagos o mal definidos no son muy motivadores para las personas. Sin embargo, no todos se pueden expresar en términos numéricos; algunos son de carácter cualitativo y deben ser definidos de manera comparativa.
Deben cubrir todas las áreas de resultados de la organización	Los objetivos deben incluir las actividades que más contribuyen a los resultados de la organización, las llamadas áreas claves del desempeño.
Deben ser desafiantes, pero realistas	Los objetivos deben presentar desafíos y oportunidades a las personas, para asegurar así un sentimiento de superación, pero siempre sobre una base que consideren razonable.

Deben ser definidos para un período determinado	Cuando se establecen los objetivos también debe fijarse de manera explícita el tiempo para alcanzarlos. Esto permite la evaluación del avance en función del tiempo disponible y una comparación con los resultados que se han alcanzado en período anteriores.
Deben estar ligados a recompensas	Los objetivos deben ser perceptiblemente relevantes, para motivar a los responsables de su consecución, y en caso de éxito, estos deben ser recompensados con un refuerzo positivo. Es preciso evitar los refuerzos negativos, sobre todo cuando no ha sido posible alcanzar los objetivos.
Deben ser comunicados de manera correcta	Para aumentar la posibilidad que los responsables los entiendan perfectamente. Cuando la organización está muy centralizada se dificulta la divulgación y la difusión en todos los niveles.

Fuente: elaboración propia

Muchas veces las organizaciones establecen objetivos incoherentes e inconsistentes, confunden su relevancia y si provocan confusión bajan la moral de sus colaboradores. El conjunto de objetivos de la organización debe estar bien integrado y debe ser armónico y consistente, tanto en el sentido vertical como horizontal de toda su estructura (Chiavenato & Sapiro, 2011).

### **2.93 Naturaleza de los objetivos**

Las organizaciones existen por varios y diferentes propósitos. En realidad las organizaciones persiguen una gran cantidad de objetivos, al mismo tiempo cuando tratan de satisfacer a sus públicos de interés (*stakeholders*), a saber de: a) accionistas, b) clientes y consumidores, c) colaboradores que incluye a directores,

ejecutivos y personas que trabajan en la organización, d) proveedores, e) competidores, f) entidades reguladoras, sindicatos, asociaciones gremiales, g) comunidad donde radia la organización, g) sociedad, y h) Gobierno y estado (Chiavenato & Sapiro, 2011).

## **2.94 Interacciones verticales de los objetivos**

A partir de la declaración de la misión de la organización se plantea una jerarquía de objetivos, en la cual los más amplios, o los objetivos organizacionales o estratégicos, que consideran los resultados que se esperan de ella como un todo, se desglosan en los objetivos de los negocios de las divisiones o de las unidades de negocios y estos, a su vez, se dividen en objetivos funcionales por áreas o departamentos (objetivos tácticos), hasta llegar a establecer los objetivos por equipos y personas (objetivos operacionales), creando así todo como algo integrado y convergente en todos los niveles de la organización (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Es importante mencionar que por despliegue se entiende el desglose de los objetivos estratégicos, en objetivos tácticos de cada uno de ellos, en objetivos operacionales en forma de una cascada de objetivos que fluye de la alta gerencia a la base. En realidad, los objetivos estratégicos sirven de paraguas para los objetivos tácticos y cada uno de ellos cubre una variedad de objetivos operacionales. Este proceso de desglose tiene por objeto mantener la integración necesaria del conjunto para que los objetivos operacionales permanezcan alineados con los tácticos y para que estos queden entrelazados con los objetivos estratégicos a efecto de tener enfoque y sinergia.

## **2.95 Interacciones horizontales de los objetivos**

Además de las interacciones verticales que incluyen diferentes niveles jerárquicos, los objetivos requieren de interacciones horizontales, es decir, en el mismo nivel jerárquico. Estas últimas tienen lugar entre áreas paralelas o entre personas del

mismo nivel en la organización. Es necesario reconocer las interfaces de las relaciones recíprocas entre departamentos y personas. Por un lado, las áreas superiores pueden transmitir objetivos absolutamente definidos dentro de un estrato que será especificado en el nivel inferior, como las decisiones de naturaleza cuantitativa o cualitativa. Por otro lado, se puede adoptar un planteamiento en el cual, a partir de las estrategias superiores, los departamentos pares pueden establecer sus planes, programas y proyectos (Chiavenato & Sapiro, 2011).

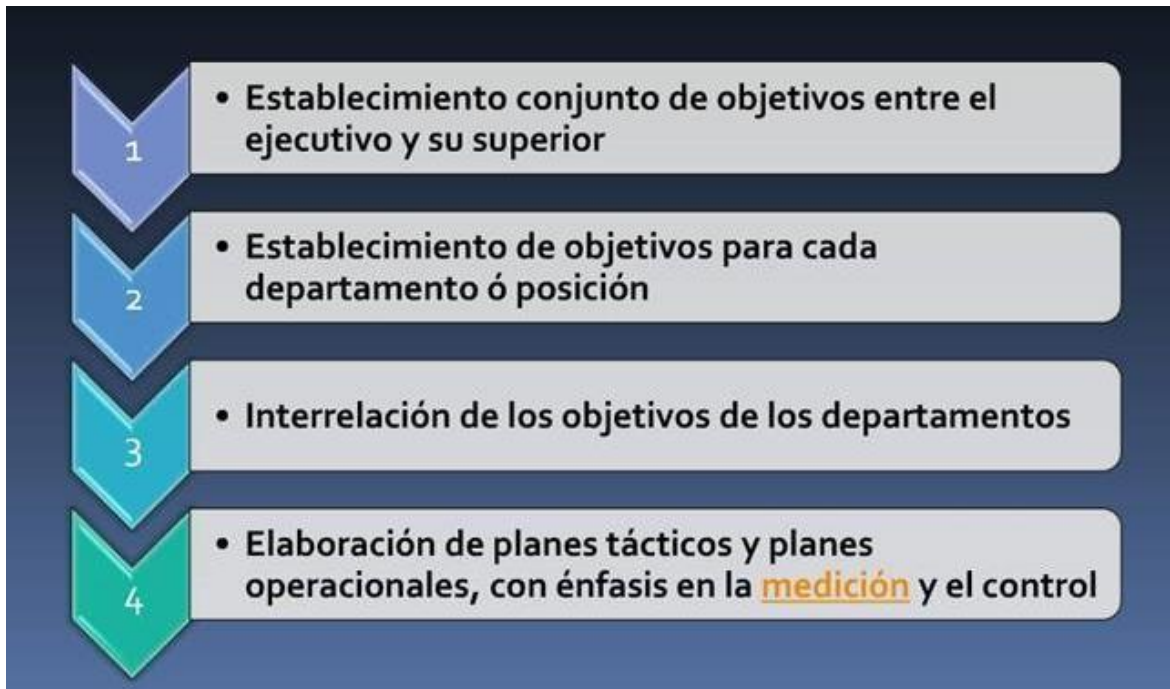
## **2.96 Administración por objetivos**

La administración por objetivos (APO) hace énfasis en el establecimiento de un conjunto de objetivos tangibles verificables y mensurables. La APO desvía el enfoque en el desempeño, en cuyo caso la preocupación está en los fines, que determinan los medios para llegar ahí. En estos sistemas, los responsables de la planeación definen metas comunes, especifican las áreas de responsabilidad y utilizan esos criterios para evaluar el avance de la actividad y la aportación de cada persona responsable de la etapa del proceso que se está evaluando (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Para que las áreas más bajas participen conjuntamente en el establecimiento de sus propios objetivos, la APO funciona simultáneamente de la alta gerencia hacia la base y de esta hacia aquella. El resultado es una jerarquía de objetivos que liga los de un nivel u otro con los que están en los niveles inferiores. Esta también proporciona objetivos específicos de desempeño para cada empleado y cada persona debe saber la contribución específica que hará a su unidad organizacional o a la organización.



## Esquema 82: Características de la aplicación de los objetivos



Fuente: Chiavenato & Sapiro (2011)

La ventaja del modelo de la APO es que desglosa objetivos específicos para cada área de la organización, cada grupo de trabajo y cada individuo, lo cual provoca un efecto de cascada de la alta gerencia hacia la base. Así todos los objetivos globales de la organización se traducen en objetivos específicos para cada nivel inferior, es decir, divisional, departamental o individual. Por tanto, cada colaborador debe hacer una aportación específica al proceso y todos deben alcanzar objetivos para que los de la organización, como un todo, sean alcanzados.

### 2.97 Definición de objetivos

Los objetivos se definen con base en anhelos y expectativas humanas respecto de una condición futura ideal. Así se crea una tensión entre el deseo, representado por los valores y las actitudes, y la intención de los individuos, es decir, por sus motivaciones y la intención de los individuos. Los objetivos se crean a partir de los enfoques: a) enfoque estadístico por extrapolación, b) enfoque determinístico

carismático, c) enfoque analítico racional, y d) enfoque contingente (Chiavenato & Sapiro, 2011).

**Cuadro 20: Tipos de enfoque**

Enfoque estadístico por extrapolación	Enfoque determinístico carismático: el objetivo	Enfoque racional	Enfoque contingente
<ul style="list-style-type: none"> <li>•El objetivo definido se deriva del alcanzado en el ejercicio anterior y se establece con un número.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•El objetivo se determina en razón de la fuerte voluntad de los líderes y tiene una característica cualitativa que inspira a sus responsables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Esta forma de definir los objetivos presupone un diagnóstico anterior de evaluación y la propuesta de mejoras, para que durante el tiempo en el que deben obtenerse los objetivos se asegure la maximización de la aplicación de los recursos disponibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cuando los objetivos son definidos sobre los resultados y los obstáculos a medida que se van presentando. Este enfoque es adecuado para obtener resultados de corto plazo y cuando lo más importante es la voluntad de las personas.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

El objetivo que con más frecuencia se busca en las organizaciones es la maximización de las utilidades. Puede estar relacionado con la rentabilidad, es decir, la relación entre las ganancias sobre el patrimonio o la utilidad. Esto permite que la comunidad empresarial reconozca fácilmente el resultado como indicador de éxito de las actividades de la organización. En realidad la utilidad es el resultado de las operaciones pasadas de la organización y cuando se utiliza como factor para previsiones futuras puede llevar a decisiones a corto plazo, que no están alineadas con las directrices establecidas en la planeación estratégica para el futuro de la organización (Chiavenato & Sapiro, 2011).

### 2.98 Diseño de estrategias

Los objetivos indican lo que se quiere y debe hacer, y las estrategias señalan cómo se debe hacer. Los objetivos establecen el rumbo, mientras las estrategias definen

cómo desplegar, reasignar, ajustar y conciliar de forma sistemática los recursos disponibles de la organización y cómo utilizar las competencias para aprovechar las oportunidades que surgen en el entorno y para neutralizar las posibles amenazas (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Por lo tanto, para mantener una ventaja competitiva en un mundo muy competido y a lo largo de su cadena de valor, la organización debe buscar uno de tres diferentes conjuntos de estrategias, alineados a sus políticas: a) excelencia operacional, b) liderazgo de productos y c) empatía con los clientes.

### Cuadro 21: Valores organizacionales

Excelencia operacional	Liderazgo de producto	Empatía con el cliente
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A ella se asocian estrategias desarrolladas para alcanzar la eficiencia y la regularidad, las cuales llevan a una organización a alcanzar la magnificencia en los procesos administrativos y operacionales esenciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son estrategias desarrolladas para la motivación que ofrecen productos innovadores y con elevado desempeño de los servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son estrategias desarrolladas para la flexibilidad porque ofrecen a clientes específicos lo que quieren.</li> <li>• Los requisitos esenciales son personalización, excelencia en la tipificación de los clientes para satisfacer distintas necesidades y competencia para sustentar relaciones de largo plazo con los mismos.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Las estrategias para el mediano plazo se detallan por medio de tácticas, que describen con detenimiento la aplicación de los recursos de la organización y de las competencias funcionales por áreas, departamentos y gerencias, y estas, a su vez, se desglosan en planes operacionales (de acción) por equipos se preparan y detallan dichos planes para asegurar que se alcanzarán los objetivos de los

diferentes niveles. Para desglosar las estrategias en tácticas y en operaciones es necesario optar por modelos estratégicos que permitan hacerlo de acuerdo con las pretensiones de la organización.

**Cuadro 22: Premisas para la excelencia**

	Premisas para las estrategias de excelencia operacional	Premisas para las estrategias de innovación y relaciones
Recursos		
Humanos	Énfasis en la conformidad y compromiso	Énfasis en la originalidad
Financieros	Crecimiento financiero de los negocios actuales	El crecimiento requiere de capacidad financiera
Tecnológicos	Mejoría de producto y de los procesos	Creación de nuevos productos y nuevas tecnologías
Organización		
Estructura	Orientación centralizada y funcional  Cadena vertical para las decisiones y la comunicación Las ventas y operaciones son las funciones dominantes	Orientación descentralizada hacia los productos  Red de influencia y comunicación Uso de proyectos de fuerza El marketing y la investigación, así como el desarrollo son las funciones dominantes
Control	Presupuesto y planes detallados y revisados en intervalos cortos	Planeación amplia de los objetivos

Normas	Metas individuales o grupales basadas en comparaciones internas Objetivos de producción y de ventas	Metas genéricas basadas en comparaciones externas Objetivos de tecnología y fidelidad
Recompensas	Recompensas por desempeño individual y grupal Promociones debidas a los planes ejecutados	Recompensas para el desempeño de los negocios Promoción por resultados innovadores Recompensa para quienes corren riesgo
Políticas y procesos	Proceso de toma de decisiones de la alta gerencia	Procesos de decisiones ascendentes y descendentes Uso de políticas claras
Ambiente de trabajo	Orgullo por la precisión Énfasis en costos, entrega y calidad Horas regulares de trabajo y descanso	Orgullo por ser el primero con ideas brillantes Trabajo y descanso con base en preferencias individuales

Fuente: elaboración propia

## 2.99 Criterios para la formulación de estrategias

La Fundación Nacional de Calidad (FNQ) define los siguientes criterios de evaluación para la formulación de las estrategias: “Este rubro examina la implementación de los procesos administrativos que contribuyen directamente al objetivo de generar estrategias consistentes y coherentes, así como un modelo de negocio competitivo” (Chiavenato & Sapiro, 2011).

- a. Como se identifican y analizan las características del sector de actualización de la organización y sus tendencias.
- b. Como se analizan el macroentorno y el mercado de actuación de la organización y sus tendencias.
- c. Como se realiza el análisis del entorno interno de la organización.

Así como destacar la manera en que las competencias esenciales y los activos intangibles de la organización son considerados en ese análisis.

- d. Cómo son evaluadas y diseñadas las estrategias de la organización:
  - Destacar la manera en que la organización considera los riesgos empresariales de ese proceso e inserta al desarrollo sustentable en su estrategia.
  - Presentar las principales estrategias y objetivos de la organización.
- e. Cómo es evaluado y definido el modelo de negocio competitivo en relación con las estrategias determinadas y las perspectivas de los mercados y del sector de actuación de la organización.
  - Destacar la manera en que se identifican las oportunidades y se decide la entrada y la salida en los negocios y mercados, el desarrollo o el retiro del mercado de productos y el desarrollo de asociaciones.
- f. Como las diversas áreas de la organización y las partes interesadas, en caso pertinente, se involucran en los procesos de diseño de las estrategias.

### **2.100 Ejecución de la estrategia**

Un adecuado diseño de las estrategias es esencial para el éxito de todo el proceso estratégico; sin embargo, esta casi nunca se concreta ni llega a suceder debido a las fallas en su ejecución. Por muy bien que se haya diseñado, la estrategia no

tendrá éxito si no es implementada con gran cuidado y, por consecuencia, el plan estratégico acabará terminando en el fondo de un cajón. La ejecución de la estrategia requiere del compromiso de todos los miembros de la organización y debe ser una tarea de todas las personas que trabajan en ella (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Por tanto, la ejecución de la estrategia, diseñada en el grueso del proceso de la planeación estratégica, requiere de una intensa participación, consenso, conocimiento, información, motivación, compromiso y mucho liderazgo por parte de todos los directivos. El proceso estratégico siempre constituye un proceso de cambio organizacional. La estrategia, a pesar que en ocasiones pueda ser muy defensiva siempre es un movimiento de cambio y de transformación.

### **2.101 El desafío del cambio organizacional**

No existe fórmula ni un patrón para crear una organización exitosa o una de alto desempeño sostenible. Sin embargo, es posible planear ciertos aspectos de una administración estratégica que permitan que la organización tenga éxito, un elevado desempeño sostenible a largo plazo y supere todas las expectativas de los públicos de interés hacia la organización (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Actualmente, la organización ya no puede adoptar las prácticas tradicionales para hacer negocios ni para relacionarse con su entorno. En realidad, la organización exitosa de hoy es la que se renueva de forma constante, ininterrumpida y consistente a medida que el mundo cambia, los competidores innovan y los clientes exigen cada vez más. La carrera por renovarse, revitalizarse y reinventarse es intensa e infinita.

## Esquema 85: Planeación estratégica de alto desempeño

### Planeación estratégica tradicional

Imitar o sustituir.  
Los competidores son rivales.  
Obtener concesiones y precios bajos de los proveedores.  
Crear estructuras integradas de forma vertical.  
Organizar para conseguir un tamaño y una eficiencia mayores.  
Competir para ocupar una posición en el mercado.  
Aumentar el tamaño de la organización y las barreras de entrada.  
Reducir el poder de negociación de los clientes.  
Competir en precios y costos bajos.  
Crear una especialización funcional y la separación dentro de la organización.  
Competir con una máxima participación de mercado dentro de una industria bien definida.

### Formulación estratégica para un alto desempeño

Innovar, colaborar o complementar.  
Los competidores pueden ser asociados o colaboradores.  
Involucrar a los proveedores como asociados.  
Desagregar y enfocarse en las competencias esenciales y terciar de forma selectiva.  
Optimizar la agilidad y la adaptabilidad.  
Crear un nuevo mercado y definir nuevas reglas de competencia.  
Involucrar al cliente y dejarlo encantado.  
Competir en valor y ofrecer una excelente propuesta de valor.  
Crear una experiencia agradable para el cliente.  
Enfatizar la integración organizacional selectiva de funciones y de procesos.  
Crear mercados virtuales a lo largo de la industria y optimizar las utilidades.

Fuente: Chiavenato & Sapiro (2011)

Como la organización no está aislada en el mundo de los negocios, y como son muchos los competidores que están cerca, debe innovar continuamente para no estancarse y liberarse con conservadurismo y de las reglas tradicionales. Pero innovar en relación con el ambiente externo, la organización primero debe hacerlo de manera interna. La innovación externa es una consecuencia de la interna; esto solo se puede lograr con la ayuda de la administración estratégica. Por lo tanto, el cambio organizacional puede ser amplio y global o se puede restringir a ciertas etapas como: a) etapa incremental, b) etapa táctica, y c) etapa sistemática.

### 2.102 Ejecución de la estrategia

La ejecución de la estrategia constituye la etapa más tardada, difícil y compleja de todo el proceso de la planeación estratégica. En general, esta etapa es decisiva para conseguir el éxito o el fracaso de la administración estratégica. No basta con solo diseñar la estrategia, es preciso ponerla en práctica. Además lo más importante no es contar con una estrategia discutida y diseñada, sino saber si se practica de



manera efectiva en la organización. Más vale que una estrategia sea dirigida y practicada por personas que meten las manos y ponen todo su corazón, a que simplemente sea una idea imaginada y concebida en la cabeza de los dirigentes. El gran secreto está en conseguir que todas las personas practiquen el plan estratégico. Los individuos deben ser protagonistas y actores, y no simplemente observadores del proceso, esto implica muchos desafíos (Chiavenato & Sapiro, 2011). Los aspectos fundamentales de la ejecución de la estrategia son:

**Cuadro 23: Aspectos para la ejecución de la estrategia**

Liderazgo estratégico	Comunicación y orientación	Adecuación de la estructura organizacional	Apertura en el estilo administrativo	Ajuste de la cultura organizacional
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El presidente de la organización debe ser el líder estratégico, el conductor.</li> <li>• Se trata de construir un liderazgo que deje claro que los directivos están involucrados y comprometidos con la conducción de la estrategia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas las áreas, todos los equipos y las personas deben recibir una intensa comunicación y una orientación clara respecto de cómo convertir la estrategia diseñada en una realidad cotidiana por medio de la ejecución de planes de acción, tácticos y operacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La estructura debe servir para la estrategia. Si esta cambia, aquella debe seguir al cambio.</li> <li>• Se deben adoptar ajustes estructurales a fin que la estrategia pueda ofrecer los medios para las relaciones y la integración necesarias para obtener sinergia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El estilo de administración debe abandonar la forma tradicional y de administrar y optar por un liderazgo democrático y renovado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A efecto de facilitar y motivar las relaciones entre personas, la integración de equipos de alto desempeño, la preocupación por la excelencia y el enfoque de metas y objetivos.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

### 2.103 Dificultades en la ejecución de la estrategia

La mayoría de los fracasos estratégicos ocurre exactamente en la fase de ejecución e implementación de la estrategia organizacional. En muchos casos una estrategia maravillosamente elaborada no se lleva a la práctica, en otras ocasiones, el impulso que brinda el líder estratégico no llega al ámbito operacional de la organización; la estrategia muere a medio camino y se desvanece (Chiavenato & Sapiro, 2011). Hribiniak, citado por Chiavenato & Sapiro (2011) subraya los siguientes aspectos:

- La ejecución es la llave del éxito en toda la planeación estratégica.
- Es mucho más difícil poner en marcha la estrategia que diseñarla.
- Una debida ejecución es crítica. Enfocarse en conseguir que la estrategia funcione produce el mayor de los dividendos.
- Los directivos generalmente son entrenados para planear la estrategia, pero no para ejecutarla.
- La planeación y la ejecución son interdependientes y no solo distintas fases del mismo proceso.
- La ejecución de una estrategia toma mucho más tiempo que su diseño.
- La ejecución es un proceso y no solo una acción o una simple etapa.
- La ejecución de la estrategia involucra a muchas más personas que su diseño.
- Los desafíos y los obstáculos para una ejecución exitosa solo se presentan en la ejecución. En general, en el momento de la ejecución es cuando surgen problemas que no siempre pueden ser previstos de forma anticipada.

Además, este mismo autor considera que los principales desafíos de la ejecución son:

- Desarrollar un modelo que guíe las decisiones y las acciones de la ejecución.
- Comprender cómo el diseño de la estrategia afecta su ejecución.
- Administrar el cambio de forma eficaz, inclusive el cambio de cultura organizacional.
- Comprender el poder o la influencia y utilizarlos adecuadamente para conseguir el éxito de la ejecución.
- Desarrollar estructuras organizacionales que fomenten el compartir, la información, la coordinación y una clara responsabilidad.
- Desarrollar mecanismos de control y retroalimentación eficaces.

- Saber cómo crear una cultura organizacional que apoye e impulse la ejecución de la estrategia.
- Ejercitar un liderazgo enfocado en la ejecución de la estrategia.

Por tanto, la ejecución es fundamental para que la estrategia tenga éxito. El éxito o el fracaso de una empresa pasa por varias fases, que van desde la quiebra hasta un aumento sustancial del capital financiero.

Para Ray G. Young, citado por Chiavenato & Sapiro (2011), la ejecución de la estrategia depende de cinco P y tres L:

- **Performance:** el desempeño es fundamental para la ejecución de la estrategia.
- **Producto:** aquello que la organización ofrece al mercado.
- **Proceso:** la forma en que trabajan la organización y las personas.
- **Personas:** sin ellas no existen las organizaciones ni las estrategias que ejecutan.
- **Pasión:** es lo que impulsa el trabajo de las personas.
- *Listen* (escuchar): los líderes deben oír y escuchar, más que hablar.
- *Learn* (aprender): el aprendizaje forma parte integral de la organización moderna.
- *Lead* (guiar): el liderazgo es fundamental para la ejecución de la estrategia.

Para Davenport, citado por Chiavenato & Sapiro (2011), el proceso para diseñar la estrategia influye de manera considerable en su ejecución. Considera que existen tres posibilidades para ejecutar la estrategia:

- **Ingeniería estratégica:** se refiere al diseño tradicional, concentrado en la alta gerencia de la organización y funciona como un conjunto de bloques rígidos de construcción.

- Anarquía estratégica: se refiere a cuando la base de la organización deja de seguir todo proceso estratégico y se apoya en medidas del desempeño poco claras y en objetivos anárquicos.
- Ejecución intraemprendedora: se refiere a una ejecución más participativa y que va acompañada de la práctica cotidiana, sustentada en la experimentación y el aprendizaje, con medidas para distribuir recompensas e incentivos de las personas.

Existen innumerables barreras que impiden que se ejecute o no se lleve a cabo la implementación de la estrategia, las causas se detallan a continuación:

**Cuadro 24: Barreras**

<b>Barreras de visión</b>	<b>Barreras personales</b>	<b>Barreras administrativas</b>	<b>Barreras de recursos</b>
Solo 5% de la fuerza de trabajo comprende satisfactoriamente la estrategia organizacional.	Solo 25% de los directivos y ejecutivos recibe incentivos y recompensas ligados a la estrategia organizacional.	85% de los equipos ejecutivos dedica menos de una hora al mes para discutir la estrategia organizacional.	65% de las organizaciones no alinea el presupuesto con la estrategia organizacional.

Fuente: Chiavenato & Sapiro (2011)

#### **2.104 Administración del desempeño organizacional**

La ejecución de la estrategia depende del desempeño de la organización y esta influye en gran medida en su realización de diversas maneras:

### Cuadro 25: Desempeño

<p>La ejecución de la estrategia determina las tareas de la organización</p>	<p>La ejecución de la estrategia determina la asignación de recursos y tareas críticas que debe realizar la organización. La estrategia sirve para establecer lo que es crítico para la organización.</p>
<p>La ejecución de la estrategia de las relaciones públicas influye en el diseño organizacional</p>	<p>Éste debe servir a aquella, es decir, que la estructura organizacional está en función de la estrategia. En otras palabras, la estructura debe seguir la estrategia, los cambios estratégicos implican necesariamente modificaciones tanto de estructura organizacional como de ejecución de la estrategia.</p>
<p>La ejecución de la estrategia influye en las cuestiones de poder de la organización y es a su vez influida por ella</p>	<p>La estrategia organizacional tiene vínculos con el poder, la política, los conflictos entre las personas y los grupos de la organización. La relación entre estrategia y poder es circular, pues en la medida en que un grupo se vuelve más poderoso, también es más capaz de influir en la ejecución de la estrategia.</p>
<p>La eficacia organizacional es determinada conjuntamente por las decisiones sobre las estrategias y la ejecución misma de la estrategia</p>	<p>Las decisiones sobre la estrategia y su ejecución, en el nivel individual, grupal o sistemático son interdependientes y se combinan para determinar qué tan eficaz será la organización para alcanzar los objetivos globales.</p> <p>Una estrategia que tiene enorme potencial de éxito puede fallar su ejecución si ha sido mal proyectada, si los equipos no funcionan bien o si las personas no están debidamente motivadas y preparadas. De igual manera, la organización podría no ser tan eficaz, aunque cuente con personas motivadas y equipos empoderados, si ejecuta la estrategia de forma inadecuada.</p>

Fuente: Chiavenato & Sapiro (2011)

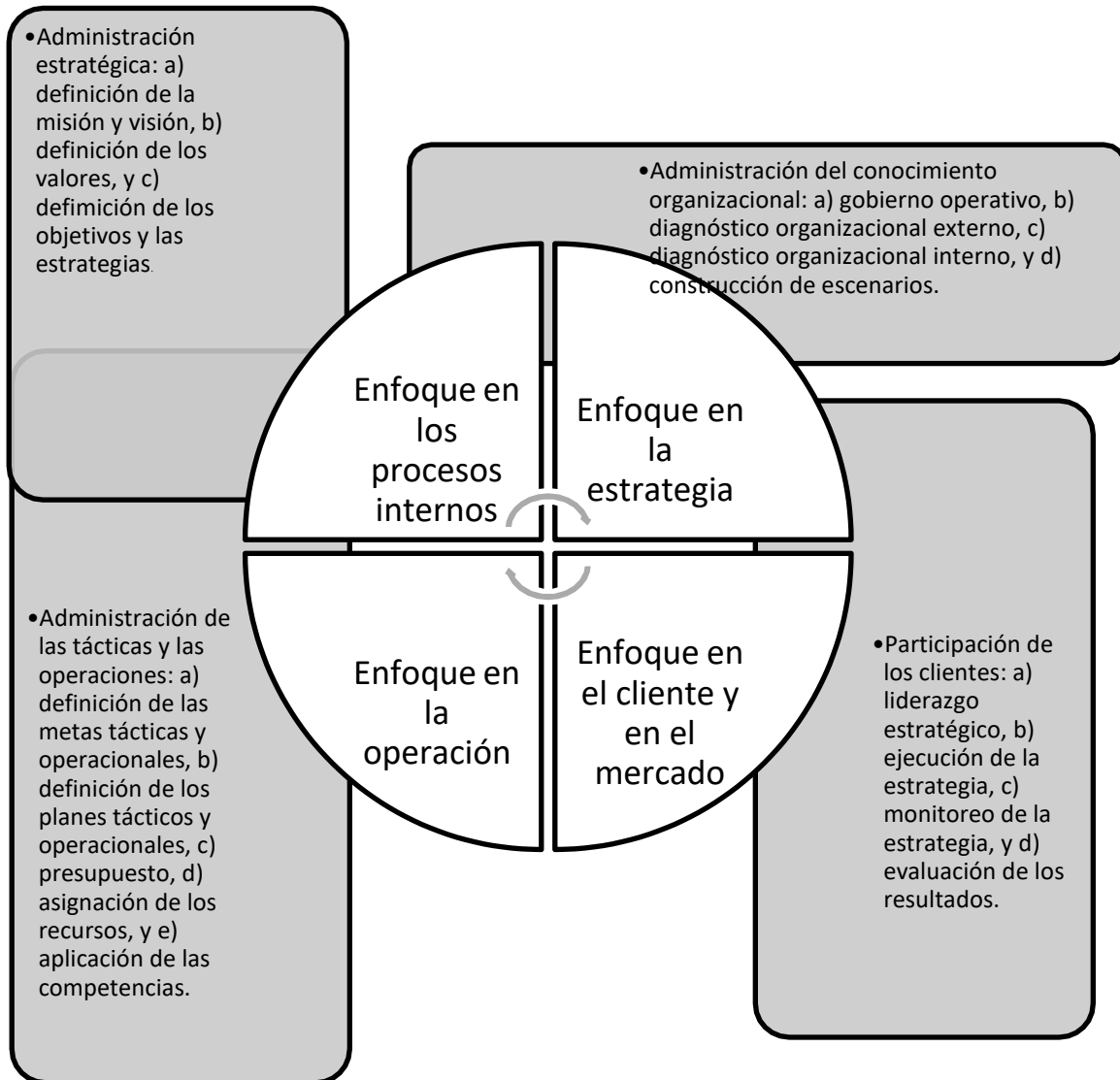
## **2.105 Evaluación de la estrategia**

La evaluación de la estrategia se refiere a la fase del proceso de la administración estratégica en la que los directivos de la alta gerencia estudian y evalúan la estrategia elegida, tal cual fue implementada y ejecutada, alcanza los objetivos propuestos y produce los resultados operados. Lo importante es vigilar el desempeño y los resultados, con el propósito de adoptar las medidas correctivas necesarias para que la estrategia alcance los objetivos deseados (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Evaluar el desempeño a lo largo de su ejecución y cotejar los resultados de la estrategia organizacional constituye una tarea sumamente agradable cuando el éxito está garantizado y los objetivos esperados son alcanzados en su totalidad. También puede constituir una tarea correctiva e indispensable cuando no se ha conseguido llegar ahí, lo cual, en la práctica, ocurre con una frecuencia preocupante. Por lo tanto, la evaluación estratégica debe estar presente en todas las etapas graduales a lo largo del proceso, a saber:

En otras palabras, la estrategia no debe ser evaluada tan sólo después de su implementación total, sino que se debe hacer de manera continua y sucesiva durante el transcurso de todas sus etapas. La planeación estratégica se diseña y ejecuta de forma que pueda ser evaluada, no sólo en términos de resultados finales, sino también en términos de comportamiento organizacional. Esto se realiza a medida que la organización se desplaza y mueve para alcanzar los objetivos y los resultados, lo que requiere de un sistema de información amplio y dinámico para abastecer el proceso de decisión de la organización.

**Gráfica 4: Enfoques de la estrategia**

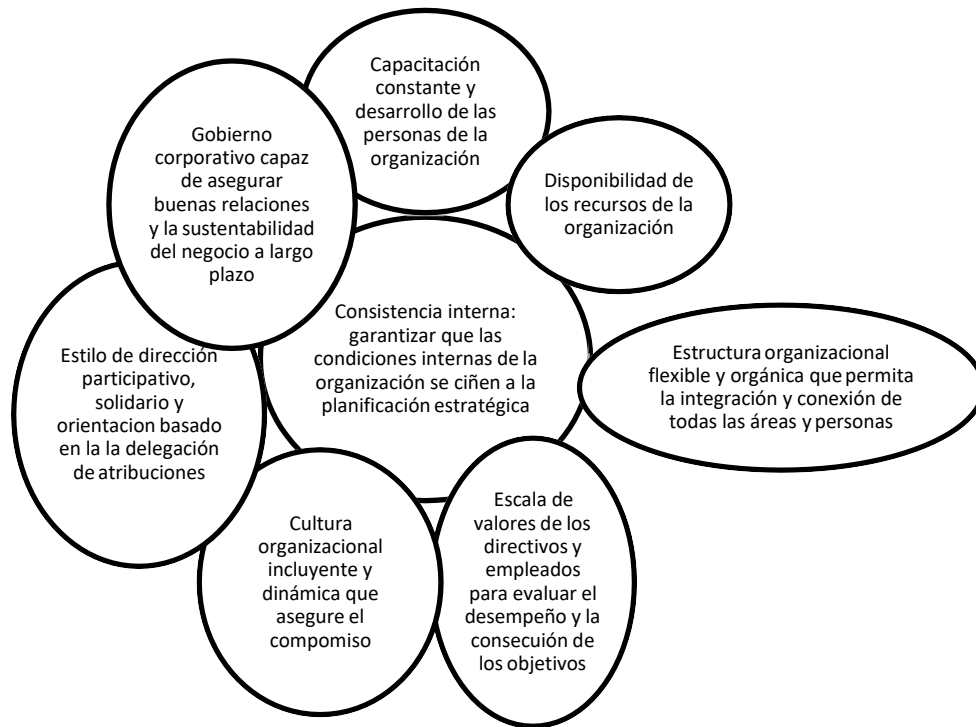


Fuente: Chiavenato & Sapiro (2011)

### **2.106 Evaluación de la estrategia organizacional**

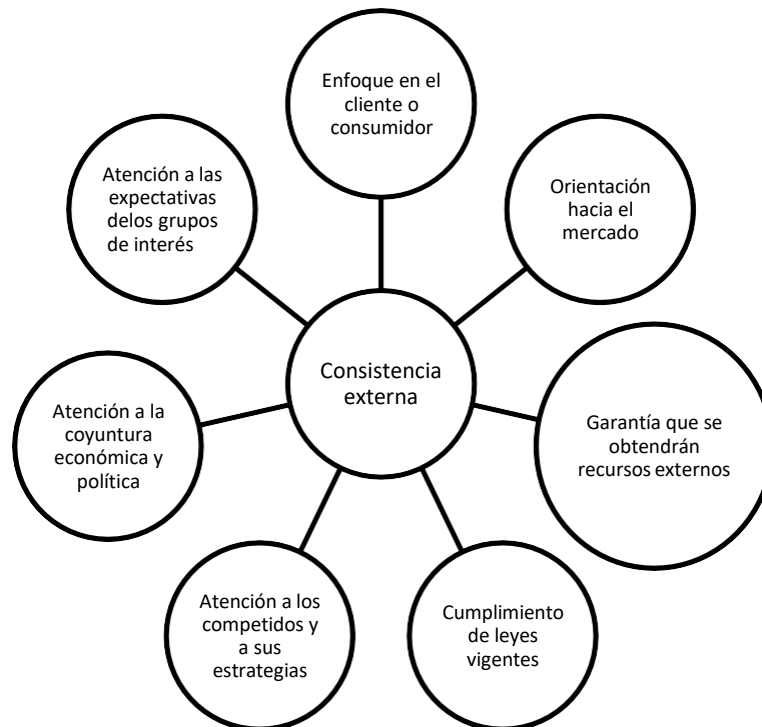
El proceso de evaluación de la estrategia comienza por la evaluación sistemática de la consistencia del plan estratégico que va mostrándose a lo largo del proceso de la planeación estratégica. Para efectuar el proceso se debe considerar:

### Esquema 84: Flujo de la estrategia



Fuente: Chiavenato & Sapiro (2011)

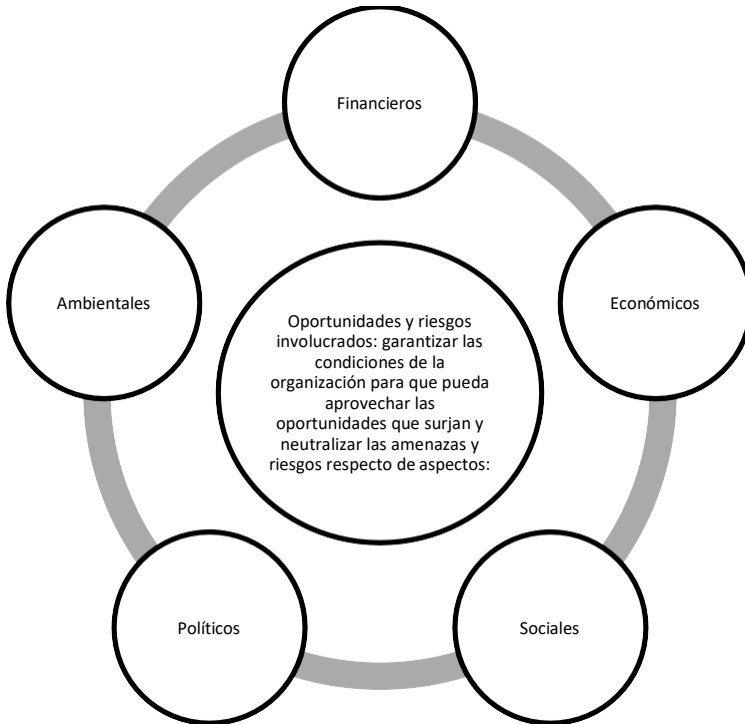
### Esquema 85: Consistencia externa de la estrategia



Fuente: Chiavenato & Sapiro (2011)



### Esquema 86: Oportunidades y riesgos de la estrategia

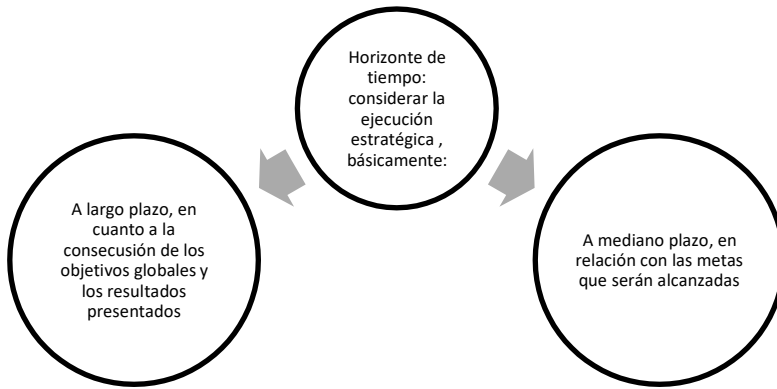


Fuente: Chiavenato & Sapiro (2011)



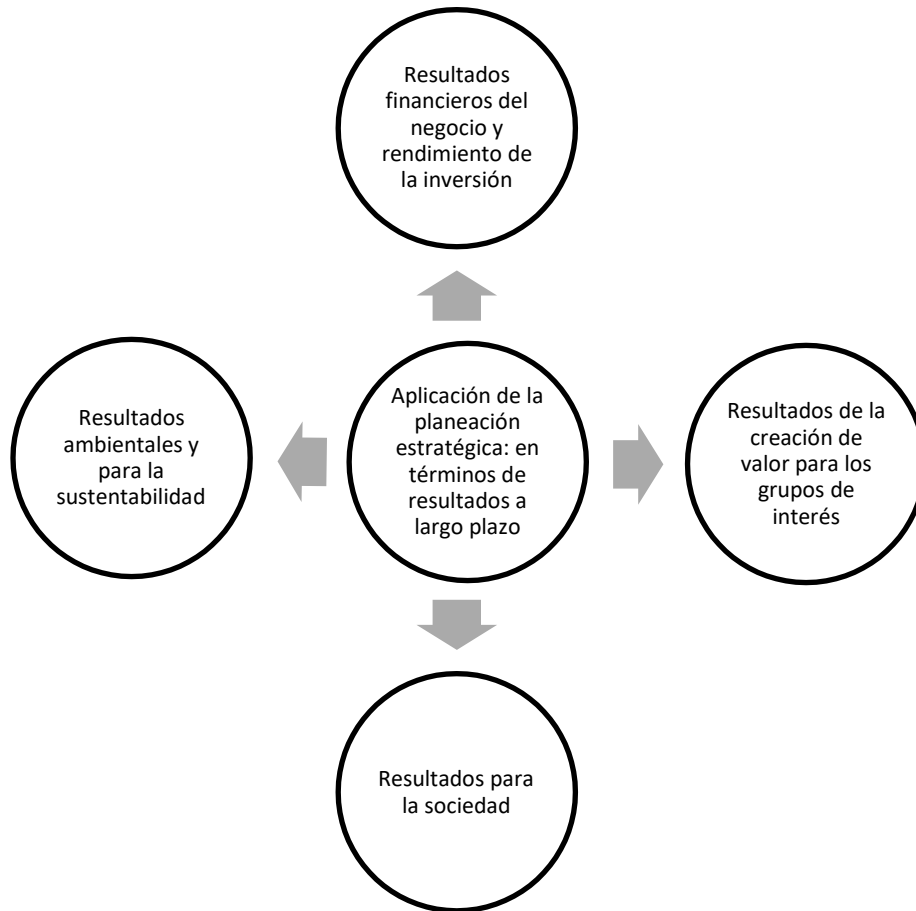
### Esquema 87: Horizonte de tiempo de la estrategia

Fuente: Chiavenato & Sapiro (2011)



Fuente: Chiavenato & Sapiro (2011)

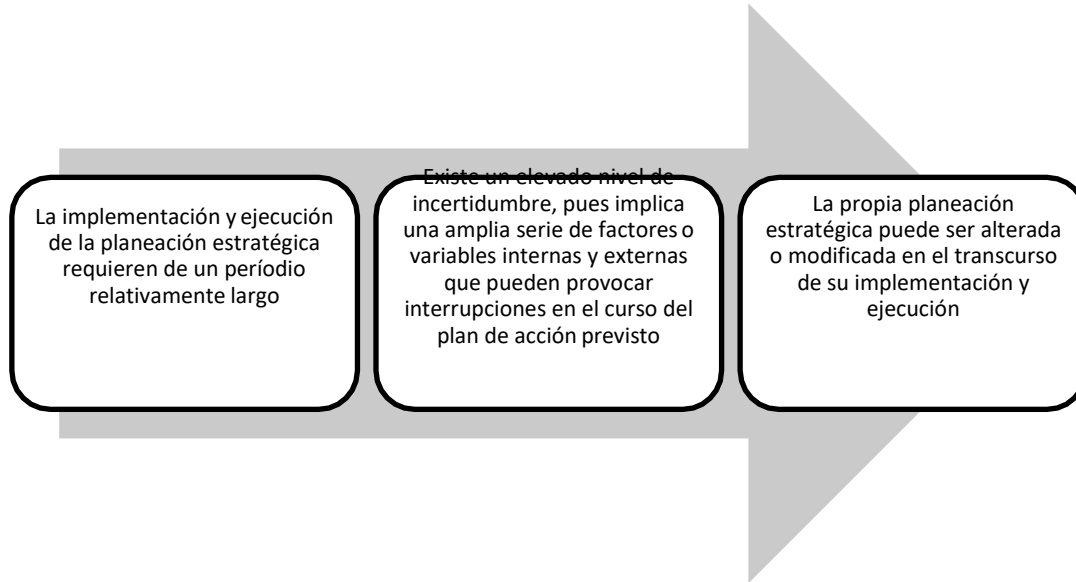
### Esquema 88: Aplicación de la planeación estratégica



Fuente: Chiavenato & Sapiro (2011)

Al mismo tiempo, se debe recordar que no resulta sencillo llevar a cabo la evaluación del proceso de la planeación estratégica en las organizaciones, debido a algunos aspectos que complican el proceso, entre ellos:

### Esquema 89: Aspectos que detienen la planificación



Fuente: Chiavenato & Sapiro (2011)

Cuando una organización intenta evaluar una estrategia, siempre abarca a todas las personas, estas pueden significar la ventaja competitiva y eso representa la excelencia de su capital humano, pero también pueden ser un obstáculo para una realización efectiva, y eso significa que la organización no ha invertido adecuadamente en las personas a quienes encarga la ejecución de su estrategia. Una estrategia no se diseña ni se ejecuta si no hay personas. Además, la evaluación de la estrategia también debe ser del conocimiento de las personas o se debe hacer por medio de ellas, y que constituyen el grupo interés esencial en esta tarea (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Además, la flexibilidad y la agilidad de la organización constituyen otros aspectos importantes para la conducción y evaluación de la estrategia organizacional. La flexibilidad implica varios aspectos del comportamiento, que permiten diseñar procesos y estructuras capaces de redefinir y reasignar recursos y de buscar la integración selectiva de procesos, mientras que la agilidad implica rapidez y

velocidad en esas maniobras. Una organización sólo podrá ser flexible y ágil si su capital humano es propenso a:

- Leer e interpretar el entorno.
- Anticipar los cambios en el entorno.
- Trabajar en condiciones de incertidumbre.
- Reaccionar favorablemente a los cambios.
- Tener flexibilidad y capacidad de adaptación personal.
- Ser capaz de aprender y adaptarse continuamente.

### **2.107 Control estratégico**

El control es universal: todas las actividades humanas cualesquiera que sean siempre utilizan alguna forma de control, consciente o inconsciente. El control es, básicamente, un proceso que guía la actividad desempeñada hacia un fin establecido con anterioridad. La esencia del control es comprobar si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados. La función de control, como etapa del proceso de la planeación estratégica, consiste en asegurar que el desempeño real obtenga los resultados previamente deseados y planeados (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Asimismo, cuando se habla de resultados deseados se supone que estos son conocidos y han sido previstos. Esto significa que el concepto control no puede existir sin el concepto planeación. Luego entonces, los controles requieren de planes. Así, el control es la función administrativa que vigila y evalúa las actividades y los resultados alcanzados a efecto de asegurar que la planeación, la organización y la dirección tenga éxito. También el control comprueba si la ejecución está de acuerdo con lo que fue planeado: cuanto más completos, definidos y coordinados son los planes, tanto más fácil será el control. Cuanto más compleja sea la planeación y cuanto más largo fuera su horizonte de tiempo, tanto más complejo

será el control y casi todos los esquemas de planeación traen consigo su propio sistema de control.

El control estratégico funciona en el nivel corporativo, los controles tácticos en el nivel intermedio y los controles operacionales en la base de la organización, cada uno dentro de su área de competencia. Los tres niveles se ligan y se entrelazan estrechamente, no obstante el proceso es el mismo en todos los niveles: vigilar y evaluar incesantemente las actividades y operaciones que contienen los planes de la organización.

Se debe tomar en cuenta que antes de iniciar el control y la evaluación de los elementos de la planeación estratégica se debe prestar atención a determinados aspectos de la motivación, la capacidad, la información y el tiempo. Respecto a la motivación se debe comprobar si los trabajadores están en un nivel adecuado para desarrollar el proceso. Para tal efecto se verifica con los siguientes aspectos:

- Si los objetivos y los desafíos han sido debidamente entendido y aceptados.
- Si el sistema de premios y castigos está basado en el desempeño.

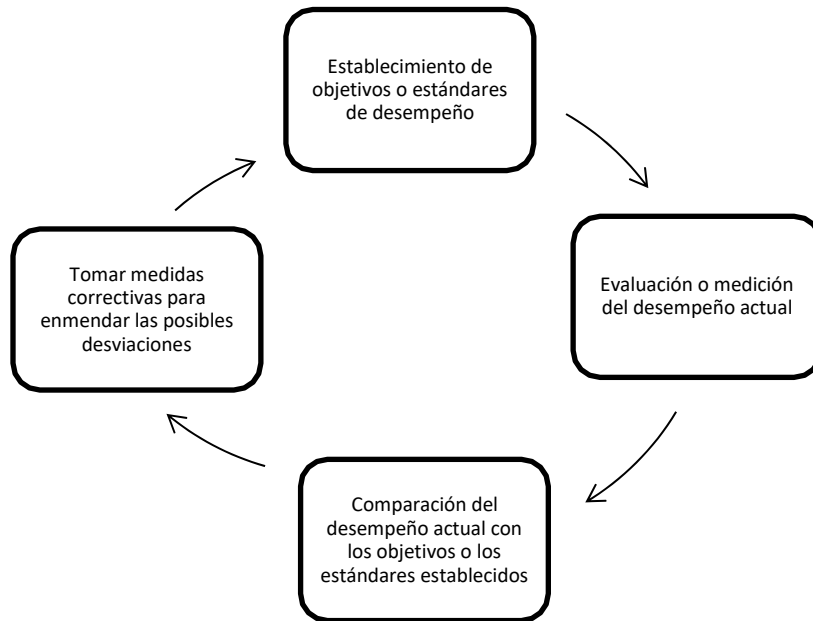
Respecto de la capacidad, se debe comprobar si la organización y, por tanto, sus trabajadores están preparados para desempeñar el proceso de control y evaluación. En lo que se refiere a la información, se debe comprobar si se cuenta con los datos necesarios para el control y si han sido debidamente comunicados a todos los interesados.

## **2.108 El proceso de control**

El proceso de control se caracteriza porque es cíclico y repetitivo. En realidad el control debe considerarse como un proceso sistémico, donde cada etapa influye en los demás y es influido por ella. Además, un sistema eficiente de control debe establecer los momentos de control, siendo tres específicamente: a) control

preliminar o previo (antes de que ocurra el evento), b) control en tiempo real (se efectúan al mismo tiempo que ocurre el evento) y c) postcontrol (efectuados después que ha ocurrido un evento) (Chiavenato & Sapiro, 2011). El proceso de control consta de cuatro etapas o fases, siendo estas:

### Esquema 90: Fases del proceso del control



Fuente: Chiavenato & Sapiro (2011)

### 2.109 Las agencias de relaciones públicas

Las agencias de las relaciones públicas existen para ayudar a sus clientes a resolver problemas concretos de comunicación, proporcionándoles un servicio constante de asesoría en este difícil terreno. La mayoría de los clientes que acuden por primera vez a una agencia lo hacen cuando tienen alguna clase de problema y luego mantienen la relación a medida que van viendo que sus necesidades siguen y que los resultados obtenidos justifican el gasto (Greener, 1995).

La mayoría de las agencias intentarán diagnosticar el problema que padezca la empresa y recomendar soluciones. Naturalmente, dichas soluciones pasarán por una gran aportación de la agencia, pero eso es ley de vida. No tendría mucho sentido atesorar grandes conocimientos especializados para luego no vivir de ellos.

Si la agencia es medianamente buena, su primer diagnóstico contendrá una serie de secciones que corresponderán a los siguientes aspectos:

- Objetivo: especificar dónde se pretende estar una vez acabado el programa de RRPP.
- Estrategia: identificar los medios generales por los que se pretende llegar hasta allí, incluyendo la identificación de consideraciones financieras, políticas o logísticas que haya que tener en cuenta.
- Mensajes claves: identificar aquellas personas a las que deberán ir dirigidos estos mensajes.
- Implicaciones financieras: esta es la manera de decir cuánto va a costar la implementación del plan de RRPP.
- Calendario: se incluye el tiempo de ejecución del plan de relaciones públicas y las actividades a desarrollarse en ese lapso de tiempo.

La asesoría externa puede presentarse a una agencia de relaciones públicas, la que efectuará el trabajo completo de un plan de comunicación con la ayuda de una persona de la organización, que sirva de enlace o coordinador (Ríos, 2006).

Entre las ventajas que se puede atribuir a los asesores externos, en este caso a las agencias de RRPP son:

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



- Suelen ver los problemas con mayor objetividad, pudiendo detectar ciertos vicios o anomalías de la organización que a menudo los funcionarios internos no aprecian por estar apegados al problema que no son capaces de analizarlo integralmente, distrayendo su atención hacia lo que son los meros síntomas o problemas secundarios.
- Poseen una experiencia más amplia, dado que tratan caso de muy diversas organizaciones, lo que permite poner a prueba nuevas ideas, métodos y técnicas. Sin embargo, esta experiencia aunque más vasta por lo que se refiere a la organización, es indudablemente menos profunda.
- Por el hecho de dedicarse exclusivamente a las relaciones públicas suelen tener muy buenas relaciones con diversas instituciones, que pueden ser de gran utilidad para la empresa.

En la práctica no existe una separación absoluta y rígida entre los tres niveles organizacionales (estratégico, táctico y operacional), ni una separación clara entre los objetivos estratégicos, tácticos y operacionales. No obstante, el nivel estratégico funciona sujeto a la lógica de sistema abierto, como una interface entre la organización y su entorno externo, lidia con las coacciones, las contingencias, las oportunidades y las amenazas externas, y enfrenta la incertidumbre al lidiar con ellas. Los objetivos estratégicos están enfocados a la efectividad. En lo más íntimo de la organización está el nivel operacional, que ejecuta sus actividades cotidianas y programadas. En este sentido, trabaja sujeto a la lógica de sistema cerrado y los objetivos operacionales están enfocados a la eficiencia. En medio de estos dos niveles está el nivel táctico o administrativo, que trabaja como articulador entre el nivel estratégico y el operacional. Los objetivos tácticos están enfocados a la eficacia (Chiavenato & Sapiro, 2011).

## **Reflexiones**

La planeación es la vía con la que cuentan las organizaciones para tomar las decisiones adecuadas y en la dirección correcta para los objetivos planteados. Además, es el control, elemento que se tiene para medir si los resultados fueron los esperados o se necesitan hacer modificaciones a la planeación.

La estrategia permite conocer el entorno que rodea a la organización y el aplicar una o varias tácticas de la comunicación estratégica permitirán aprovechar tanto los medios como recursos disponibles que se tienen al alcance por medio de la planeación estratégica para definir el futuro de la organización.

Cabe mencionar que lo que separa de a una estrategia poderosa de una comunes la capacidad de la dirección para forjar una serie de movimientos, tanto en el mercado como en su interior, que aleje a la empresa de sus rivales, incline la balanza a su favor dando razones a los clientes para que prefieran sus productos o servicios, y produzca una ventaja competitiva sustentable sobre sus rivales.

Para lograr una planeación estratégica adecuada y eficaz es importante realizar un estudio de la situación actual de la empresa de manera interna y externa (diagnóstico), empleando el el método FODA.

## **CAPÍTULO 7**

### **TEORÍAS DE RELACIONES PÚBLICAS**

#### **Apertura**

Se llama Relaciones Públicas al conjunto de acciones de comunicación estratégica coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, que tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos con el público, revertir una idea sobre alguien o algo e imponer una opinión determinada. Su misión es generar un vínculo entre la organización, la comunicación y los públicos relacionados (*Stakeholder*), además de convencer e integrar de manera positiva, para lo cual se utiliza diferentes estrategias, técnicas e instrumentos, de acuerdo a las circunstancias.

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

#### **Teorización de las Relaciones Públicas**

El ejercicio profesional de la disciplina científica de las relaciones públicas consiste en un arte aplicado a las ciencias sociales, económicas y políticas en el que el interés público de la sociedad, donde se realizan las actividades y el privado empresarial para quien trabaja, son de su principal consideración, pues ayudan al cliente que contrata de estos servicios (Barquero, 2010).

Asimismo, cuando se habla de una ciencia en relaciones públicas se refiere a los conocimientos científicos que se encuentran en las ciencias sociales de la empresa

y políticas, que son la base de trabajo para entender y comprender a los públicos. Mientras que cuando se habla de arte de cómo aplicar estas ciencias para persuadir a los públicos, por lo que ahí entran en acción muchas metodologías y aplicación de técnicas entre otras, el *lobby*, comunicación, publicidad, marketing y propaganda.

Pese a que aún se escucha que “las relaciones públicas son una simple teoría inaplicable”, o “basta con hacer productos de buena calidad y a un buen precio; con eso es suficiente”, los mercados y las sociedades son cada vez más competitivas y las relaciones públicas son mucho más que un conjunto de lindas palabras. Tiene teorías que se aplican en la realidad en beneficio de las entidades que les otorgan un espacio estratégico y se transforma en una técnica, al servir como instrumento para alcanzar los objetivos de las organizaciones que las enmarcan, a través de distintas acciones aplicadas según el tiempo, el lugar y la circunstancia, (Avilia, 2015)<sup>184</sup>.

A decir de Avilia (2015), si se entiende a la teoría como “un conjunto de conceptos más las interrelaciones que se suponen existen entre estos conceptos”, donde se incluyen las hipótesis o relaciones entre variables, afirmaciones que se someten a la comprobación en la realidad, se está ante el basamento del conocimiento científico, que también se aplica a las relaciones públicas.

Cabe mencionar que la teoría de las relaciones públicas es el conjunto de leyes sistemáticamente organizadas, que sirven de base al accionar y dan explicación a un gran número de hechos de imagen, opinión pública y comunicación institucional.

Respecto de la opinión pública, es importante mencionar que es a través de una adecuada planificación de las distintas técnicas políticas y dirección en las relaciones públicas que puede ser persuadida. Las técnicas de comunicación y

---

<sup>184</sup> Libro Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora, recuperado en <http://www.ravilia.webs.com/Libros%20y%20publicaciones/RR%20PP%20-%20Estrategias%20y%20Tacticas%20de%20Comunicacion%20Integradora.pdf>, el 8 de agosto de 2015.

sociales estarán centradas en los públicos, para mantener vivas sus motivaciones, con mensajes de confianza basados en la rentabilidad, seguridad y liquidez para el grupo objetivo (Barquero, 2010).

Otras definiciones de opinión pública es “la suma de las opiniones individuales sobre una cuestión que afecta a dichos individuos” o “es un conjunto de puntos de vista de personas interesadas en una cuestión”. Una persona que no está interesada o no se ve afectada para una determinada cuestión no participa en la opinión sobre la misma (Wilcox, Autt, & Agee, 2001).

Además, los estudios también resaltan la importancia de los acontecimientos en la creación de la opinión pública. Según Wilcox, Autt & Agee (2001) los sociólogos han llegado a las siguientes generalidades:

- La opinión es muy sensible a los acontecimientos que afectan al público en general o un determinado segmento del público.
- La opinión pública nunca anticipa los acontecimientos, solo reacciona ante ellos.
- Los acontecimientos desencadenan la formación de la opinión pública. La concientización y la discusión llevan a cristalizar las opiniones y a menudo, el consenso entre el público.
- Los acontecimientos importantes suelen hacer cambiar la opinión pública de un extremo a otro durante cierto período de tiempo. La opinión no se estabiliza hasta que las consecuencias del acontecimiento se pueden analizar con cierta perspectiva.

Asimismo, los sociólogos Elihu Katz y Paul Lazarsfeld<sup>185</sup>, citado por Wilcox, Autt & Agee (2001), descubrieron, en la década de los años cuarenta, la importancia de los líderes de opinión al estudiar cómo elegía la gente a los candidatos en unas elecciones políticas. A estos descubrimientos se les llamó como la teoría del doble nivel de conocimiento, donde la opinión pública se forma realmente a partir de las opiniones de las personas que se han tomado el tiempo necesario para comparar información, evaluarla, formarse una opinión y compartirla con otros.

### Esquema 91: Ciclo de la opinión pública



Fuente: Wilcox, Autt & Agee (2010)

Para persuadir a la opinión pública se requiere de una estrategia plantificada, que en ocasiones resulta difícil de organizar por su ineludible punto de partida, el uso legítimo de la coincidencia del interés público del privado que ideara Bernays, según

---

<sup>185</sup> Una de las primeras teorías, desarrollada por Paul Lazarsfeld y Elihu Katz, afirma que el contenido de los medios de comunicación determina la agenda de la discusión pública. La gente tiende a hablar de lo que han visto u oído en las noticias, o en lo que han leído en la primera página del periódico. Los medios, al seleccionar estas historias y los titulares, están diciendo al público que tienen que pensar al respecto (Wilcox, Autt, & Agee, 2001).

Barquero<sup>186</sup>, pionero mundial de las relaciones públicas explicaba en sus escritos que se negaba a aceptar clientes que no realizaran una investigación sobre sus respectivas empresas, públicos o clientes.

Para realizar cualquier estrategia operativa de relaciones públicas empresariales, se debe tener en cuenta que una parte de su éxito radica en la persuasión de los públicos, el que se complementa con una investigación a través de encuestas, por ejemplo, que permiten obtener resultados de lo que piensa realmente el público al que se dirige dicha estrategia.

La persuasión, como Richard Perloff, citado por Wilcox, Auntt & Agee (2010), afirma es una actividad o proceso que un comunicador intenta inducir como un cambio en las creencias, actitudes o comportamientos de otra persona o grupo de personas, transmitiendo un mensaje en un contexto en el que el persuadido tiene cierto grado de libre elección. Estos profesionales hablan, escriben y utilizan imágenes para discutir los temas y adoptar un punto de vista de política pública a escala local, estatal y federal. El punto de vista dominante del público sobre las relaciones públicas es el que considera que se trata de acciones de comunicación persuasiva emprendidas en nombre de los clientes.

Esta definición es consistente en el papel de los profesionales de las relaciones públicas en la sociedad actual. En efecto, el profesor Richard Heath, citado por Wilcox, Auntt & Agee (2010), dice que “los profesionales de las relaciones públicas son retóricos influyentes. Diseñan, colocan y repiten mensajes en nombre de los promotores de una serie de temas que conforman el punto de vista sobre gobiernos, instituciones, productos y trabajo. Además, hablan, escriben y utilizan imágenes

---

<sup>186</sup> En 1923, publica su primer texto de gran impacto: *Crystallizing Public Opinion*. El conocimiento del comportamiento de los públicos masivos permitía intervenir, en el diseño y la inducción del consenso, la ingeniería del consentimiento, los manejos en la sombra, algo que, sin importar para ello los procesos de manipulación de la opinión pública, le parecía un mecanismo necesario para el equilibrio de las sociedades democráticas. (Wilcox, Auntt, & Agee, 2001).

para discutir los temas y adoptar un punto de vista de política pública a escala local, estatal y federal.

Según Gandy, citado por Wilcox, Auntt & Agee (2010), el papel esencial de las relaciones públicas consiste en una comunicación interesada, con un objeto claro. Mientras que para Edward Bernays, citado por Wilcox, Auntt & Agee (2010), llegó a denominar las relaciones públicas “la ingeniería” del conocimiento para crear un clima de opinión positiva y favorable hacia el individuo, el producto, la institución o la idea que se está presentando.

Es importante mencionar que para conseguir este objetivo, el personal de relaciones públicas utiliza una variedad de técnicas para llegar e influir sobre sus públicos. Al mismo tiempo, la persuasión o la retórica deberían ser consideradas como algo más que un flujo de información o de argumentos.

Según Toth y Heath, citado por Wilcox, Auntt & Agee (2010), la persuasión debería ser un diálogo entre distintos puntos de vista en el mercado de la opinión pública, en el que cualquiera que quiera persuadir airea sus argumentos. Además la persuasión se puede utilizar para:

- Cambiar o neutralizar opiniones hostiles, siendo la tarea más difícil de la persuasión.
- Cristalizar opiniones latentes y actitudes positivas, la persuasión resulta más fácil si el mensaje es compatible con la disposición general de una persona hacia una cuestión.
- Conservar opiniones favorables es la forma de persuasión más fácil, ya que la comunicación refuerza las opiniones favorables.

Según Wilcox, Auntt & Agee (2010), existe una serie de factores que influyen en la comunicación persuasiva, por lo que el profesional de las relaciones públicas deber ser consciente de ellos. A continuación se analizan:



## Cuadro 26: Las relaciones públicas

a) Análisis del público o audiencia: el conocimiento de las características del público como sus creencias, actitudes, preocupaciones o estilo de vida es una parte esencial de la persuasión que permite al comunicador particularizar los mensajes.
b) La credibilidad de la fuente: un mensaje es creíble si el público objetivo considera que la fuente tiene credibilidad. Este era el concepto de Aristóteles sobre el <i>ethos</i> , donde las organizaciones usan diversidad de portavoces, en función del mensaje y el público.
c) Recurso al interés propio: los públicos participan en cuestiones o prestan atención a los mensajes que aluden a sus necesidades psicológicas o económicas. Harold Laswell afirma que la gente se motiva por poder, respeto, bienestar, riqueza, cualificación, reconocimiento, vitalidad física y mental.
d) Claridad del mensaje: muchos mensajes fracasan porque el público los consideran demasiado complejos en su contenido o en el lenguaje que utilizan. Los mensajes persuasivos son directos, están expresados en términos sencillos y se componen de una idea fundamental. El personal de relaciones públicas debe plantearse ¿qué quiero que haga el público con el mensaje? Y ¿comprenderá el mensaje?
e) El momento y el contexto: un mensaje es más persuasivo si los factores del entorno apoyan el mensaje o si el mensaje se recibe en un contexto de otros mensajes y situaciones con las que el individuo está familiarizado. Estos factores son el momento y el contexto.
f) Participación del público: un cambio de actitud, o un refuerzo de las creencias, puede ser más efectivo si se consigue la participación e implicación al público.

g) Sugerencias para actuar: un principio de la persuasión afirma que la gente adopta ideas si van acompañadas de sugerencias de actuación por parte de un promotor, por lo tanto deben ser claras.
h) Contenido y estructura de los mensajes: se pueden utilizar técnicas para hacer que un mensaje sea más persuasivo. Los expertos en comunicación usan: a) dramatización, b) estadísticas, c) encuestas, d) ejemplos, e) testimonios, f) apoyo en los medios de comunicación y g) el recurso de las emociones.
i) Discurso persuasivo: los psicólogos han descubierto que los oradores que tienen más éxito utilizan diversas técnicas de persuasión: a) sí – sí <sup>187</sup> , b) oferta de una elección estructurada, c) búsqueda de un compromiso y d) pedir más /acordar menos.

Fuente: elaboración propia

Respecto de los factores anteriormente citados, Barquero (2010) añade continuidad y consistencia (la comunicación requiere de un proceso reiterativo. Para lograr una completa aceptación y persuasión, se tienen que repetir constantemente los mensajes), canales de comunicación (deberán emplearse los habituales, que son los que el receptor utiliza).

Por lo tanto, un discurso persuasivo puede tener una única perspectiva, en función de la audiencia. Una serie de estudios realizados por Hovland y sus socios, citado por Wilcox, Auntt & Agee (2010), llegó a la conclusión de que los discursos con un único planteamiento son más efectivos con aquellas personas favorables al mensaje, mientras que los discursos con más de una perspectiva son más efectivos con públicos que pueden oponerse al mensaje.

---

<sup>187</sup> Es necesario empezar con cuestiones con las que el público esté de acuerdo, para desarrollar un patrón de respuestas afirmativas. Si se alcanza un acuerdo sobre las premisas básicas se suele lograr que el receptor esté de acuerdo con la conclusión a la que se llega tras un razonamiento lógico (Wilcox, Autt, & Agee, 2001).

## **2.110 La comunicación y los sistemas sociales**

La comunicación se halla relacionada con la organización social en tres formas, en primer lugar, los sistemas sociales se producen a través de la comunicación. El desarrollo de un sistema de roles supone una comunicación previa entre los miembros de este y es a través de la asunción de un rol y de la interacción, un grupo se vuelve interdependiente.

Las uniformidades de conducta, la interdependencia de los objetivos, las costumbres que forman parte de un sistema, las presiones ejercidas para conformarse a las normas, todo se produce a través de la comunicación de los miembros de un grupo (Berlo, 1988).

La comunicación aumenta las probabilidades de semejanza entre las personas y aumenta las posibilidades que la gente pueda trabajar junta para lograr un objetivo. La asignación de una posición, la especificación de las conductas del rol, la enseñanza de modos normativos de conducta, todo ello se lleva a cabo a través de la comunicación.

La posibilidad de comunicación aumenta las posibilidades del desarrollo social, desde ese punto de vista es posible predecir que la organización social será más extensa, más compleja entre las personas que tengan oportunidades apropiadas para comunicarse.

Una vez que se ha desarrollado un sistema social, este determina la comunicación de sus miembros. Los sistemas sociales afectan el cómo, el por qué, para quién y de quién y con qué efectos se produce la comunicación.

La organización social limita el campo de receptores para un determinado individuo, es decir, limita el número de personas con las cuales este transmite y recibe

mensajes. El sistema establece también qué tipo de contenido tendrán los mensajes transmitidos a un grupo objetivo (Berlo, 1988).

En el caso de las relaciones públicas son una ciencia inmadura, pero una ciencia, al final y al cabo, es decir, son suposiciones generales o similitudes sensoriales obvias las que determinan si algunos elementos de experiencias han de considerarse como parte integrante del dominio. Cuando el dominio madure, los científicos elaborarán teorías sólidas y profundas para conectar y explicar las relaciones entre los elementos del dominio. Por esta razón, si fueran una disciplina científica mucho más avanzada, se podría discrepar sobre qué teoría resuelve mejor los problemas conceptuales y empíricos anómalos. Mientras, no parece haber grandes desacuerdos porque seguramente no hay grandes teorías para enfocar este asunto (Xifra, 2003).

Esta escasez de teorías se debe a la indefinición de los problemas importantes del dominio; como consecuencia, la primera tarea del investigador de relaciones públicas es resolver los problemas capitales del terreno, en otras palabras, clarificar el propio dominio de acuerdo a Gruning (1989), citado por Xifra (2003).

Mientras los científicos han reconocido que el propósito de la ciencia es solucionar problemas, más que explicar fenómenos, también han empezado a darse cuenta que los resultados de la investigación no ha de coincidir siempre con las hipótesis teóricas. Además, muchas veces, en un campo primitivo como el de las relaciones públicas se tiene muy en cuenta la precisión empírica de la investigación y no se cuestiona si esta investigación está relacionada con problemas esenciales o contribuye a la construcción de teorías profundas. Por ello, se puede sostener que en relaciones públicas la finalidad de los investigadores es elaborar teorías sólidas (Xifra, 2003).

### **2.111 La elaboración de modelos**

Una de las mayores ambiciones intelectuales de las relaciones públicas ha sido la de suministrar modelos de su objeto de estudio, susceptibles de guiar las investigaciones o sistematizar sus resultados. Desde siempre los observadores de la vida social han considerado útil recurrir a modelos, a maquetas de pensamiento.

### **2.112 Deontología de las relaciones públicas**

Las relaciones públicas, al igual que otras profesiones, no pueden permanecer ajenas a la conducta de quienes las ejercen, en razón que entre varias ciencias antropológicas especiales que atañen al vasto campo de estudio del hombre, dos disciplinas tienen marcada relevancia: la ontología y la deontología. Si en filosofía existe la ontología, que se entiende como la teoría del ser o del ente, la deontología aparece como la teoría del deber ser o tratado de los deberes (Barquero, 2010).

En el caso de la deontología, esta abarca la ética profesional, se funda en los principios de la ética y la moral, y señala un marco de referencia para el ejercicio práctico de cada profesión. Según el doctor Raúl Blengio Brito, citado por Barquero (2010), la deontología no es una ciencia originaria, sino que se nutre de aportes de otras ciencias de la conducta, de las aportaciones del derecho y de la moral, de la religión y aun de las costumbres o usos sociales, que también son normas que crean o imponen obligaciones, aunque menos rigurosas, más laxas y menos fuertes que las otras normativas.

Blengio Brito, citado por Barquero (2010), añade que la deontología se toma como la ciencia que se ocupa de los deberes, de las obligaciones que pesan sobre los integrantes de una profesión determinada. Así como la ciencia que se ocupa del deber ser, no de las cosas como son, sino de como debieran ser.

Jeremy Bentham, citado por Barquero (2010), un pensador norteamericano, sería el primero en utilizar el término deontología en una obra que tituló *Deontología o la Ciencia de la Moralidad*. La palabra deontología es el producto de dos palabras griegas; *deóntos* (*deber*) y *logía* (*tratado*). De modo que la palabra deontología implica la ciencia de los deberes, o tratado o exposición de los deberes.

Deurieux, citado por Barquero (2010), dice que la deontología es el conjunto de reglas de conducta profesional, definidas por y para una profesión organizada. Por lo tanto, la deontología no abarca específicamente el conjunto de la ética, ni el conjunto de la moral. Se refiere a aquellos aspectos de la ética y la moral relacionados directamente con el ejercicio de determinada profesión. En este punto se puede decir que existen diversas clases deontológicas según las distintas profesiones y cada una, aun cuando se funda en los principios de la ética y la moral, señala el marco de referencia para el ejercicio práctico de cada profesión; materializándose en una normativa que se plasma en un código de ética.

Las relaciones públicas, como profesión, no pueden concebirse al margen o ajenas a la deontología; sin cabal conciencia de ello, los buenos relacionistas, como los buenos periodistas, deben ejercer su profesión según los fines, los rectos fines de esa profesión. El jurista uruguayo, José María del Rey, citado por Barquero (2010), en estudios sobre deontología de las relaciones públicas, establece que se trata, en primer lugar de considerar los deberes morales y jurídicos que obligan a los relacionistas. Añade que en segundo lugar, las normas morales que establecen deberes para los relacionistas, se encuentran con los códigos de ética, además los códigos deontológicos de las relaciones públicas recogen el consenso de los profesionales de la disciplina respecto de sus temas específicos; manifestándose en cuatro aspectos:

- a) La necesidad de establecer normas expresas, convenidas y consentidas por los integrantes de la comunidad de los relacionistas para regular su actividad.

- b) Una concepción sobre la relación que existe entre la profesión y los valores éticos generales.
- c) El contenido de las normas, es decir, en la definición de los deberes profesionales.
- d) La necesidad de adecuar la actividad profesional de todos los días de esas normas.

En los comienzos de la antigua Federación Interamericana de Asociaciones de Relaciones Públicas (FIARP) (que en 1985 se transformaría en CONFIARP), en 1960, su Declaración de Principios asumió claros rasgos deontológico al expresar, entre otras cosas, que para el logro de sus altas finalidades, la FIARP compromete sus esfuerzos a fin de que las instituciones y personas vinculadas a la profesión cumplan sus obligaciones dentro del marco más amplio de la función social que les corresponde como integrantes activos de la comunidad en la cual opera (Barquero, 2010).

En un estudio del doctor José María Del Rey, citado por Barquero (2010), afirma que el documento de la CONFIARP avanza en propuestas que proyectan las relaciones públicas en varias direcciones:

- a) El compromiso de la CONFIARP de volcar su aportación a una efectiva integración nacional y continental.
- b) Las exigencias de una amplia formación intelectual y un pleno dominio de todos los aspectos técnicos. Además, la relación entre los niveles jerárquico y profesional, especialmente a través de promover la formación universitaria y un constante perfeccionamiento técnico.

El requerimiento de un elevado nivel técnico, que se actualizará mediante la permanente asimilación de aportaciones tecnológicas avanzadas. La aportación deontológica de la CONFIARP comienza con una declaración de principios y consagra luego el correspondiente código de ética. En este orden de cosas, está

claro que ningún conjunto de conocimientos puede activarse sin referencia a un determinado marco ético predefinido por el objetivo y finalidad de la profesión. Igualmente el ejercicio de la misma debe estar sujeto a una cabal conciencia de sus limitaciones, de sus obligaciones y fundamentalmente de los valores inherentes a todos los seres humanos por la sola condición de tales.

Por estas razones expuestas, las relaciones públicas deben basarse, sobre todo, en la ética de los profesionales que la ejercen. Sin embargo, el análisis de los fenómenos de la comunicación pública no ha logrado un avance considerable en lo que respecta a la construcción de un paradigma que signifique una caracterización explícita y precisa y, mucho menos, completa en el campo específico de las relaciones públicas.

Lo anterior tiene su explicación en lo disperso de la temática a tratar que oriente con la precisión (Xifra, 2003) debida para definir un objeto de estudio conformado por marcos de análisis singulares que den cuenta que las relaciones públicas tienen una práctica muy desarrollada con base en respuestas demandantes de la empírica directa, orientada a crear análisis y estrategias para resolver problemas concretos de acuerdo a ciertas metas u objetivos, fundamentalmente coyunturales, que se afana en hacer prevalecer un idea o un conjunto de ideas, o hacer prevalecer unos objetivos que responden a determinados intereses de quien realiza la estrategia o de quien la financia.

Bien podría afirmarse que las relaciones públicas tienen dificultades para constituirse en un *corpus* paradigmático, porque al contrario de las disciplinas fundantes, que buscan la verdad para comprobarla y exponerla a la crítica, mediante la utilización del método científico, estas, en la práctica como disciplina, más bien buscan un interés, económico, comercial, político o de cualquier tipo, el cual presenta como verdad, para difundirla en función de los intereses de quienes diseñan la estrategia de las relaciones públicas con fines específicos y muy particulares.



No obstante lo anteriormente, es necesario reflexionar sobre el quehacer teórico/práctico de las relaciones públicas, a fin de intentar contribuir en la discusión paradigmática (Xifra, 2003), lo que a la larga logrará conformar una disciplina científica más formal y con alcances explicativos que permita desarrollar teorías científicas de los fenómenos de que se ocupa.

En toda investigación teórica o empírica para “el análisis de la realidad, la teoría General de Sistemas parte de la premisa de que la realidad social presenta las características de un sistema, para interpretar y explicar los fenómenos sociales, ello a través del vínculos de interdependencia que los relaciona, y que los constituye en su totalidad” (Xifra, 2003). Desde ese enfoque, está claro que las relaciones públicas, por su función relacional, pueden ser consideradas como un mecanismo sistémico

De lo anterior se deduce que el paradigma general sistémico parte desde una totalidad, ciertas partes cumplen roles y funciones que permiten que estas se relacionen entre sí de manera entrópica (dentro de su mismos) y con otros subsistemas que se generan a partir de sí mismos, o con sistemas mayores dentro de los cuales el sistema se produce y que realiza una función de importancia.

De esa cuenta, la realidad está compuesta por un conjunto de sistemas, concatenados en un orden lógico/funcional, en interrelación constante, en constante movimiento y autorrenovándose; situación en la cual habrá sistemas y subsistemas dentro del sistema general que caducarán por no adaptarse a las nuevas características, cada vez más renovadas, que crean nuevos roles y funciones y omiten aquellos roles o sistemas que caducan en su funcionalidad respecto del sistema general.

“En total, la teoría general de los sistemas puede clasificarse en los conceptos que sirven para distinguir los diferentes tipos de sistemas, como la distinción y los sistemas errados en tres grupos principales. Los primeros son simplemente

descriptivos, los segundos a la regulación y mantenimiento de los sistemas y los últimos abordan la dinámica” (Xifra, 2003).

El primer grupo se compone de los siguientes conceptos que sirven para distinguir los diversos tipos de sistemas como la distinción de los sistemas abiertos o cerrados. Los abiertos son sistema que se caracterizan por sus intercambios en el exterior, mientras los cerrados son autosuficientes (ejemplo de sistema abierto, es el sistema de relaciones públicas de una institución que necesita de muchos interlocutores para funciona) (Xifra, 2003). Ejemplo de un sistema cerrado en la sociedad puede ser la masonería o el rosacrucismo, que son sistemas que escogen a sus miembros, los instruyen en secreto y se desarrolla entrópicamente según sus usos y costumbres.

Los conceptos referidos a los niveles jerárquicos de los sistemas, como el concepto de subsistema, lo que de fondo significa es que existen sistemas que por muy cerrados e imperturbables que parezcan son parte componente de sistemas más amplios y a veces aún más fortalecidos. Así como también contemplan dentro de sí mismos otros subsistemas dependientes de ellos. Cada sistema es una totalidad en sí mismo, que se junta con otros sistemas, lo que también son una totalidad en sí mismos, pero todos cumplen funciones y roles en el marco del gran sistema general (Xifra, 2003).

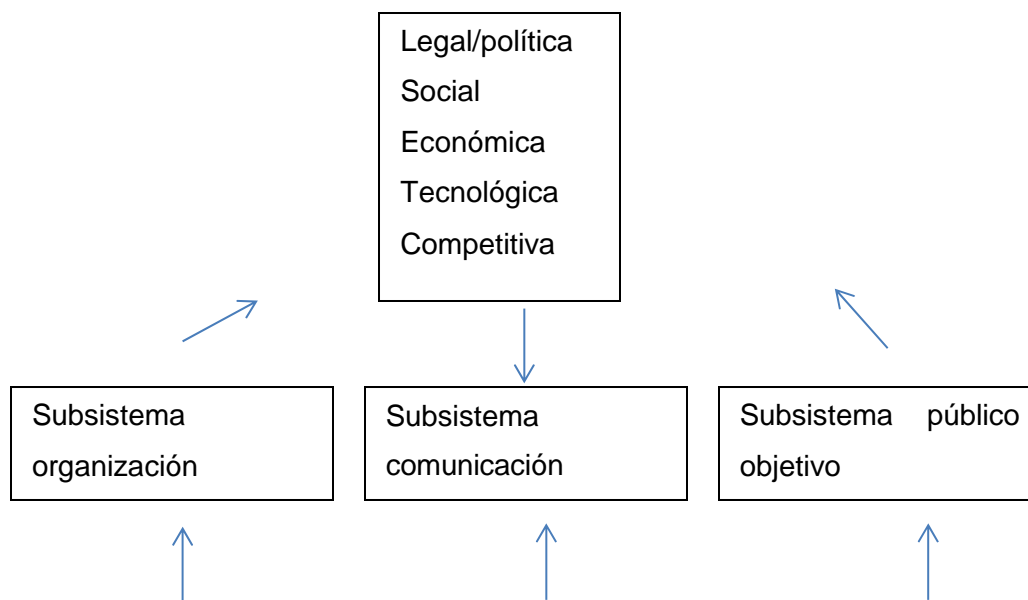
Los conceptos derivados de la organización interna son la integración, la diferenciación, la interdependencia y la centralización. Esta es la forma en que está integrado o estructurado y, por lo tanto, se diferencia de los otros sistemas, por su singularidad y los elementos que le permiten interrelacionarse con los otros (Xifra, 2003).

Los conceptos relativos a la interacción de los sistemas con su entorno, como los impactos *imput* y las respuestas *auput* (Xifra, 2003) significan cómo y qué recibe del medio el sistema que los afecta o tiende a transformarlo y cómo y con qué responde

el sistema a dichos estímulos. El segundo grupo de conceptos se articula sobre factores que aseguran la regulación o el mantenimiento” de los sistemas, lo que supone las nociones de estabilidad, equilibrio (...) retroalimentación o entropía negativa (Xifra, 2003). Todo ello significa la capacidad del sistema de mantenerse como tal, adaptándose, resguardándose en su posición vigente o cambiando de esencia o en gran parte de su contenido.

Por su parte, el tercer grupo conceptual se centra en la dinámica, que trata de cómo actúa el sistema, cómo evoluciona hacia su consolidación. Lo que se encuentra en una dialéctica constante que significa cumplir con sus funciones y roles, soportar las acciones externas, y la refuncionalización de sus elementos cuando el momento lo requiera: los conceptos que acá destacan son adaptación, crecimiento, crisis, tensión, sobrecargas, declive y la famosa ley de la entropía positiva que establece que los elementos individuales en un grupo de elementos tenderán a encontrar su distribución más probable (Xifra, 2003). A la luz de las teorías de las relaciones públicas, estas se desarrollan desde una dinámica que les permite cada vez más desarrollarse, como aparece en la siguiente imagen:

### Esquema 92: Sistema de relaciones públicas de Long y Hazleton



Fuente: Elaboración propia

Claro está que como en toda ciencia social, las interpretaciones responden a concepciones e intereses, a una racionalidad, con un sentido definido, aunque es importante acotar que todos los paradigmas en construcción que existen al momento tienen su asiento en la sociología que fue consolidándose en la primera mitad de siglo XX.

El examen de los paradigmas en formación referidos es realmente necesario, sin dejar de reconocer que el paradigma que ha emergido con mayor vigor últimamente ha superado a los paradigmas clásicos, que ha sido el paradigma simétrico, bidimensional, dominante construido en torno a los modelos del ejercicio profesional y a la Teoría Situacional de los Públicos de Gruning. Un paradigma que ha empezado a elaborarse en la década de 1970 (Xifra, 2003).

A pesar de la ausencia de un refinado marco conceptual teórico/práctico, las relaciones públicas se han desarrollado en la vida profesional, según Xifra (2003), por las siguientes razones:

- 1) Ha desembocado en una visión de las relaciones públicas como un proceso de comunicación entre las organizaciones y sus públicos, centrada en la dirección de las comunicaciones (unidireccional y bidireccional) y en el equilibrio de los efectos perseguidos (asimétrico/simétrico).
- 2) guiando la investigación empírica.
- 3) proporcionando respuestas a los problemas que plantea el objeto de estudio.

### **2.113 Paradigmas de importancia clásica y la deontología**

Los principales paradigmas que constituyen sistemas de interpretación científica en las relaciones públicas, según el autor Xifra, son dos:

- 1) El paradigma intersubjetivo
- 2) El paradigma funcional-sistémico, también conocido como neofuncionalista.

El paradigma intersubjetivo se expresa por medio de dos autores de gran significación, como Jurgen Habermas y Niklas Luhmann. Ambos autores tienen énfasis en dos aspectos fundamentales: la ética, como énfasis principal de Habermas, y la funcionalidad, en el caso de Luhmann.

El paradigma de Habermas posibilita la percepción ideal que parece prevalecer en lo que entienden por relaciones públicas sus profesionales y, al mismo tiempo, expone un modelo normativo para la práctica de la profesión (Xifra, 2003). El profesional de relaciones públicas debe actuar individualmente durante la acción comunicativa. Las relaciones públicas son una cuestión ética. En consecuencia se puede considerar este fenómeno como un paradigma ético, comunicativo o normativo de las relaciones públicas. La palabra clave en este paradigma es legitimización en el discurso reconvencional de la sociedad, y las relaciones públicas son legítimas cuando son apegadas a la justicia global. Es de apuntar que la característica ética de Habermas es debido a dos elementos básicos:

- 1) la propuesta en las relaciones públicas de Habermas viene de la corriente de la Teoría Crítica, iniciada en la Escuela de Frankfurt que relaciona la ética, los derechos humanos y la justicia global.

Pero es importante tener en cuenta dos características del discurso de la justicia global que tienen relevancia cuando se pretende comprender este tipo de demandas. Por un lado, la justicia global no tiene por qué reducirse a la justicia internacional. Como se observa, las exigencias de mayor justicia a nivel mundial no se agotan en la valoración del funcionamiento de las estructuras institucionales globales, esto es, en cuestiones de justicia institucional, ni se refieren meramente a la conducta de agentes colectivos como los Estados.

- 2) Estas demandas también valoran éticamente la conducta de los individuos en problemas que trascienden también hacia la esfera doméstica (Xifra, 2003).

Por otro lado, la idea de derechos humanos que suele estar involucrada en este discurso va más allá de la clásica concepción de los derechos como expectativas legítimas de las personas que justifican deberes negativos hacia ellas (deberes universales de no dañar). Es habitual acudir a estándares de justicia global para resaltar los deberes positivos de carácter general: deberes de acción que se tienen como seres humanos y hacia todos los demás.

Si se pretenden relacionar las exigencias de justicia global con la lógica de los derechos humanos seguramente se requeriría de una concepción “positiva” de estos derechos que permita justificar deberes de acción. En este sentido, las pretensiones de justicia global se acomodarían a aquellas concepciones de los derechos humanos que se concentran en cómo garantizar un umbral de capacidades mínimas para que las personas puedan funcionar como seres autónomos. También se acomodarían a aquellas concepciones que, tomando como base la dignidad de los individuos o la idea de intereses humanos básicos, insisten en la existencia de un derecho a la subsistencia o al alimento.

Desde ambas perspectivas, los derechos humanos ya no pueden contemplarse como meros *side constraints* o límites normativos en la persecución de fines sociales; también constituyen un tipo de fines sociales que deben perseguirse. El ejercicio de las relaciones públicas abarcan, principalmente, la responsabilidad social, y la gestión para la prevención y solución de conflictos, entre el comportamiento de una organización determinada y el público beneficiario de la información que de ella emana (Xifra, 2003).

También Solano (1995), citado por Xifra (2003), afirma que la responsabilidad social es el centro nodal de las relaciones públicas, lo que se concreta en gran medida en la obligación de informar de sus actividades sobre la base del derecho a la información de los ciudadanos (Xifra, 2003). Tomando en cuenta, según Solano, la sociedad tiene el derecho de estar informada de aquellas actividades empresariales

o institucionales que le afecten o puedan afectarla. (Xifra, 2003). Esto, actualmente, ya está planteado en la legislación internacional, lo que obliga a la mayoría de países que los funcionarios de tales organizaciones deben suministrar la información pertinente, acerca de ellos mismas y o de su entorno social, en la medida en que esta se demande.

Ejemplo claro de lo anterior es la obligación actual de informar con veracidad de las actividades de las instituciones públicas, tanto en lo que respecta al cumplimiento ético de la transparencia de las acciones que ejerza, como también dar explicaciones de su incumplimiento, como es el caso de las negociaciones con organizaciones mineras realizadas de manera opaca y lesivas al interés nacional, como también la aplicación efectiva del Decreto 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), especialmente en lo que respecta a las consultas a los pueblos indígenas, que no se han hecho para realizar determinados proyectos, algunos de ellos precisamente de extracción minera y que la tendencia es más a imponer que a consultar.

Con lo anterior se estaría dejando de aplicar el aspecto ético, promulgado por Habermas (Teoría Crítica) como Niklas Luhmann (intersubjetividad clásica estadounidense o Funcionalismo Sistémico), y a lo que no es ajena la Teoría de Sistemas.

### **2.114 Teoría crítica de las relaciones públicas**

La teoría crítica, cuyo más alto representante es Jurgen Habermas, se puede definir con mayor profundidad de la siguiente manera:

Es una corriente teórica surgida de Marcuse, Horkheimer y Adorno, a partir de una experiencia profundamente vívida de irracionalidad y (anti) humanismo. Es resultado del estremecimiento ante el dolor físico inaguantable, al que están expuestos los individuos. Esta teoría es, sobre todo, producto de la vivencia de la nueva barbarie que alcanzó su punto culminante en Auschwitz, Alemania. Es el

legado de algunos miembros de la Escuela de Frankfurt y es la necesidad de desarrollar un discurso científico de transformación y emancipación (Ureña, 2008).

Se deduce, entonces, que la teoría crítica, construida en sus orígenes para explicar los horrores del holocausto judío, durante la Segunda Guerra Mundial, aplicada al trabajo social como disciplina científica en Guatemala, orienta a dedicarse a la interrelación consciente con sectores más vulnerables de la sociedad; que actualmente contempla nuevas categorías sociales, también víctimas de sufrimiento por hambre, opresión y pobreza extrema.

Lo anterior, aproxima al concepto de relaciones públicas críticas, que es una alternativa con un fuerte arraigo teórico de reconceptualización para adaptar a la realidad de hoy, muy diferente a la de las últimas décadas del siglo recién pasado. En palabras sencillas para el caso de Guatemala, se trata de mantener la práctica de la profesión y los programas docentes, sino más bien cambiarlos, para adaptarlos a la nueva fenomenología y a los nuevos actores emergentes de la fase del capitalismo que se vive en el mundo y especialmente en este país centroamericano.

El retomar la profesión como objeto de estudio. Analizar el papel, eminentemente ético, que cumple las relaciones públicas en la sociedad, implica estudiar cuál es la profesión que se realiza, cuáles las funciones históricamente atribuidas, con qué finalidades nace y con cuáles se mantiene, cuáles son sus posibilidades y limitaciones, entre otros.

Complementa lo anterior, una puntualización sobre la Escuela de Frankfurt, cuna de donde nace directamente de la teoría crítica, que en sí misma y en relación directa con las relaciones públicas, constituye un discurso no autoritario, que se opone al positivismo y verifica la cultura popular alienante de los medios de comunicación. Dilucida las relaciones actuales entre la razón y la dominación. Advierte de tener que ver con más cuidado la utopía moderna del futuro, como la solución a los problemas actuales y la posibilidad de la felicidad humana (Ramírez, 2010).



Finalmente, este referente teórico requiere de plantear claramente la demanda de comprender de parte de los trabajadores sociales en plena actividad profesional, como especialmente a los formadores de nuevos colegas, la dimensión política de la profesión, sin la cual, no es posible definir el rumbo de los esfuerzos para construir las relaciones públicas, acorde con los nuevos momentos sociales y políticos en que se vive.

Las ciencias sociales críticas, aunque tienen su origen en el neomarxismo en Europa, han tenido un gran desarrollo en América, especialmente en las escuelas más avanzadas de Ciencias Sociales de Estados Unidos. Así Charles Wright Mills, quien hizo un análisis crítico del poder en la sociedad estadounidense, confrontó el modelo Estructural Funcionalista y la rigidez metodológica de los seguidores de esa corriente, especialmente de Talcott Parsons; por decirlo así, la Teoría Crítica de Habermas es contradictoria y confrontada con los postulados del paradigma de Luhmann, con quien, aunque compartan la noción de la ética como una característica común, su punto de partida es totalmente diferente, como se habrá notado.

Ejemplo de lo anterior, es como el connotado autor de la Teoría Crítica estadounidense, David Riesman, fiel a sus antecesores europeos, en su obra cumbre *La muchedumbre solitaria*, critica el control de la mente y de la conducta que mantiene el sistema capitalista sobre las masas, a través de los medios masivos de comunicación (Riesmann, 1998).

La sociología crítica estadounidense subraya la automatización del ser humano, que es “alienado”, en su mayoría, vuelto inconsciente por el sistema, modelado por la publicidad, convertido en un número más que el consumismo devora (Riesmann, 1998). Ello es considerado antiético, porque finalmente redundaría en una degradación-automatización del ser humano.

En general la ciencia social de esta corriente, ante el desdibujamiento de los paradigmas tradicionales de las ciencias sociales, propone una relectura de la realidad, para reconocer nuevos fenómenos y nuevos actores que planteen la problemática social de la actualidad y sobre la base de ello crear nuevas pautas teórico-metodológicas (Riezmann, 1998).

A continuación se presentan las convergencias y diferencias de estas dos corrientes: teoría crítica, de Habermas, y neo-funcionalismo, de Luhmann, que desde su propia perspectiva ofrecen elementos interpretativos para el desarrollo científico y práctico de las relaciones públicas.

**Cuadro 27: Paradigmas**

<b>Paradigma de las relaciones públicas</b>	<b>Paradigma Intersubjetivo (o ético o normativo)</b>	<b>Paradigma social sistémico (o funcional o cognoscitivo)</b>
Fundamento teórico	Teoría de la acción comunicativa de Jurgen Habermas	Teoría de los sistemas sociales de Niklas Luhmann
Sociedad	Sociedad de discurso posconvencional	Sociedad de contexto regulado
Regulación de orden social	Discurso público, acción comunicativa	Reflejo mutuo basado en el medio de la responsabilidad social

Responsabilidad social	Legitimación: posibilidad de una norma global colectiva basada en el consenso público	Reflejos intrasistémicos: tantos conceptos de responsabilidad social como sistemas sociales hay
Tarea de responsabilidad social	Reacoplar el sistema a la racionalidad “mundo de la vida”: integración	Mantener la desintegración, pero asegurar la interacción entre sistemas
Conflicto	Entre la racionalidad del mundo de la vida y la del sistema	Entre las diferentes lógicas del sistema
Solución de conflictos	Comunicativa  Acción - consenso	Reflejo mutuo “acuerdo en el desacuerdo”
Interés de la práctica de las relaciones públicas	Interés colectivo	Interés particular
Distinción reflectora de las relaciones públicas	Acción comunicativa -  Acción estratégica	Comunicación reflectora - interacción expresiva

Fuente: Xifra (2003)

### 2.115 Teoría de las relaciones públicas

La utilización de las estructuras e comunicación social son tan viejas como la humanidad misma, y en todas las épocas y su nivel ha habido creadores de procesos y autores consagrados a desarrollar la forma y el contenido de la

comunicación entre la sociedad, empezando de manera más sistemática, los sofistas griegos, congruentes con la época en la que les tocó vivir, cuando se generalizó la práctica de que una parte de humanidad comenzara a utilizar el trabajo de otros hombres, y de esa manera les dio el tiempo para cultivar las ciencias y las artes.

En cuanto a los orígenes teóricos el connotado autor Edward L. Bernays, sobrino de Sigmund Freud, fue considerado como el padre de las relaciones públicas, discípulo de Walter Lippmann y agente de prensa durante la Primera Guerra Mundial (Xifra, 2003). Bernays elaboró el primer libro publicado sobre el tema de las relaciones públicas denominado *Crystallizing public opinion*, en 1923, en Estados Unidos, cuna de la profesión del relacionista público (Xifra, 2003).

Edward L Bernays hizo aportes de la mayor envergadura para la creación como ciencia y como profesión de las relaciones públicas, que se pueden enumerar de la siguiente manera (Xifra): Inicia la dinámica de la investigación en el campo y estimula una actividad científica dirigida al estudio de las relaciones públicas y define la profesión, sus necesidades y su función social.

Para Bernays, el profesional de las relaciones públicas asesora, dirige y supervisa las actividades de sus clientes en la medida en que inciden en vida cotidiana del público (Xifra, 2003), de tal manera que el relacionista público analiza al público objetivo para buscar coherencia entre lo que el cliente necesita difundir y los intereses de las masas, a quien va dirigida la difusión de ideas, que el relacionista supervisa y elabora, mediante una efectiva estrategia.

Todo lo anterior está inmerso en un valor, que ha sido constante en las teorías de relaciones públicas: la ética. Bernays ubica funcionalmente a la ética en las relaciones entre el profesional y aquellos que hacen de intermediarios con el público, especialmente con los medios de comunicación social (Xifra, 2003).

El fundador de las relaciones públicas divide el trabajo del profesional de esa rama de la siguiente manera: a) Definir los objetivos, b) Investigar a los públicos, c) Modificar los objetivos para conseguir los fines que la investigación indica como alcanzables, 4) Decidir la estrategia particular del caso, 5) Crear y desarrollar el mensaje; 6) programar detalladamente la acción y la organización necesaria para ejecutarla; 7) especificar el plan táctico y su programación; 8) desarrollar las tácticas (Xifra, 2003). Este autor aportó importantes elementos teóricos y metodológicos al análisis de las relaciones públicas, poniendo énfasis en el estudio de la persuasión y su influencia en la opinión pública (Xifra, 2003).

### **2.116 Los aportes de Scott M. Cutlip y Allen H. Center**

Estos autores representan un avance sustancial en el desarrollo de la teoría de las relaciones públicas, ampliando de manera determinante el espectro de conceptos y categorías de esta disciplina científica, consignados en el libro de Cutlip, *Effective Public Relations*, publicado en 1972, a los que se añadió Allen H. Center, de la Universidad Estatal de San Diego, Estados Unidos, en una futura edición en 1985 (Xifra, 2003).

Cutlip entendió las relaciones públicas como el esfuerzo planeado para influir en la opinión pública, mediante la actuación aceptable y la comunicación pública (Xifra, 2003). En coherencia con otros autores, los valores de la ética son relevantes en la práctica de la profesión, en cuanto se refiere a la actuación socialmente responsable de los empresarios es consustancial con la vigilancia e investigación del entorno de la organización y otorga cartas de naturaleza a la aplicación de los métodos y técnicas de la investigación sociológica a la metodología de las relaciones públicas, lo que hace a esta disciplina moverse desde una posición relativamente filosófica, a través de la ética, a situarse más firmemente como parte de las ciencias sociales, con una metodología básica que hace de las relaciones públicas, como ciencia, un modelo de resolución de problemas cíclicos y continuos compuesto por cuatro etapas, a saber (Xifra, 2003):

- Primera etapa: Definir los problemas de las Relaciones Públicas. Esto consiste en el análisis de la situación y conlleva la exploración y control de conocimientos, opiniones, actitudes y comportamientos de los implicados y afectados por los actos y políticas de una organización.
- Segunda etapa: Planificar y Programar. La información reunida en la primera etapa se utiliza para tomar decisiones sobre los públicos del programa, los objetivos, las acciones y estrategias, las técnicas y las metas de comunicación. Se trata de diseñar la estrategia, es decir, el ¿qué podemos decir y por qué?
- Tercera Etapa: Actuar y comunicar. Representa la implantación del programa estratégico, es decir, ¿cómo y cuándo lo hacemos y decimos?
- Cuarta etapa: Evaluar el programa. El paso final del programa entraña la valoración de la preparación, implantación y resultados del programa de relaciones públicas, de acuerdo con la retroalimentación generada por la evaluación del mismo. Los programas prosiguen o terminan después de saber ¿cómo lo hacemos? O ¿Cómo lo hemos hecho?

Es importante observar que en los aportes de Scott M. Cutlip y Allen H. Center avanzan desde el modelo secuencial que Bernays ofreció, que destacaba una etapa de investigación de la opinión pública, la novedad de los autores que ahora ocupan no es, por tanto, la dimensión estructural, sino la sistémica que otorgan a las relaciones públicas, donde cada fase del proceso está condicionada por la anterior y constituye un sistema dinámico y abierto.

## **2.117 La doctrina europea y la escuela de París**

A diferencia de las escuelas estadounidenses, las escuelas europeas de las relaciones públicas están formada por un cuerpo intelectual extremadamente uniforme y homogéneo que la convierte en una escuela doctrinal por excelencia.

En consonancia con lo anterior, la constante doctrinal europea es un conjunto de investigadores, pensadores, teóricos, que se sienten concernidos en una disciplina, que comparten unas definiciones comunes del fenómeno, de los problemas a resolver y de las técnicas, métodos y estrategias apropiadas para resolverlos, y un lugar institucional común (Xifra, 2003).

La raíz de las relaciones públicas data de la llegada de tropas y personal diplomático y periodístico estadounidense a Francia, durante la Segunda Guerra Mundial, de ahí nace la Escuela de París, y precisamente de la Escuela de París, nace la Escuela Europea de las Relaciones Públicas.

La doctrina europea se caracteriza por aspectos fundamentales: uno de naturaleza temporal y otro de naturaleza especial. Lo espacial alude a que se trata de una doctrina muy concentrada en el tiempo (la primera mitad de la década de 1970), que emerge y se fundamenta en un texto concreto (Xifra, 2003).

La segunda característica deriva de la anterior, es que su ubicación en el ámbito de los países, francófonos y particularmente en Francia (Xifra, 2003). Los resultados prácticos de la influencia norteamericana en Francia se dieron por la reconstrucción de Europa, situación en que viajaron muchos técnicos e intelectuales a Francia y reconocieron el terreno intelectual de las relaciones públicas e hicieron su propia versión que se difundió en Europa.

## 2.118 Modelos de las relaciones públicas, Grunig

El autor James E. Grunig representa un punto considerable de inflexión en el desarrollo de la teoría y la práctica de las relaciones públicas, tanto en el ámbito de Estados Unidos, como a nivel mundial. Con Grunig la investigación de las relaciones públicas, si no nace, al menos alcanza la madurez necesaria para poder considerarlas una disciplina científica (Xifra pp52).

Los cuatro modelos de Grunig fueron presentados al público en 1975, cuando este autor inició un programa de investigación orientado a explicar el comportamiento de las organizaciones en términos de relaciones públicas y creó una tipología que es la siguiente:

a) El modelo de agente de Prensa: en este modelo las relaciones públicas realizan una función persuasiva, propagandística y desinformativa. Los profesionales difunden información, a menudo incompleto y deformado, de sus clientes. Se trata de un modelo de comunicación unidimensional, de la organización hacia los públicos. Esta dimensión propagandística se articula a través de la aplicación de los principios de la propaganda, científica gestada a finales del siglo XIX y principios del siglo XX y de la utilización de la *Publicity* (Xifra, 2003).

Puede decirse que este modelo es el más popular y conocido en los medios y los públicos lo reconocen por su efectividad. Es un modelo basado en el fenómeno del *spind doctor*, expresión que proviene del verbo anglosajón *to spin*, cuyo significado amplio es “darle la vuelta a algo”. Lo que en la práctica quiere decir “cambiarle de sentido a las cosas de acuerdo con los intereses que impulso o que defendiendo”. En otras se trata de tergiversar, falsear, adulterar, deformar, corromper. El término *Publicity* emana de las leyes de la propaganda científica que son: la simplicidad, la espoleta, la simpatía, la síntesis, la sorpresa, la repetición, saturación, el desgaste, dosificación y la unidad de orquestación (Xifra, 2003).



Esta es una significativa muestra acerca de la impresión de que el profesional norteamericano de las relaciones públicas es un manipulador de la opinión pública y de la rabiente actualidad del modelo de agente de prensa, hasta el punto de que una de las principales autoridades del mundo empresarial, Peter Ducker, se quejaba en una entrevista de que hoy en día las relaciones públicas se centrasen exclusivamente en ese modelo (Xifra, 2003). El agente de prensa no necesariamente hace investigaciones profundas, cuando no actúa de manera ética, pues si mucho escribe verdades a medias en favor sus clientes, sin importarle mucho ni la moral ni los derechos de los receptores de información, tal como lo dijera la Escuela Crítica y el Neofuncionalismo.

b) El modelo de información pública: el fin de este modelo es difundir información institucional del sector público o de organizaciones sin fines de lucro. Esta información se difunde con mucho menos intención persuasiva (Xifra, 2003), la comunicación en este caso también tiene un carácter unidimensional y procede seguidamente al modelo de agente de prensa, en este modelo tampoco se hacen investigaciones exhaustivas para elaborar sus comunicados y otras formas de comunicación.

Las tareas y objetivos de las relaciones públicas al tenor de este modelo de información son:

- 1) Aprender los valores de la información de actualidad
- 2) Elaborar informaciones para los medios
- 3) Suministrar información objetiva del emisor
- 4) Trabajar de acuerdo con los principios del periodismo (Xifra, 2003)

c) El modelo asimétrico bidimensional: este modelo tiene como finalidad persuadir científicamente a los públicos (Xifra, 2003), es decir, que aquellos profesionales que practiquen las relaciones públicas asimétricas bidimensionales utilizan los métodos y técnicas de las ciencias sociales para estudiar las actitudes y comportamientos de

los públicos, con el objetivo de que estos acepten el punto de vista de la organización y se comporten de manera que secunden sus decisiones. (Xifra, 2003). En este y en otros modelos bidireccionales, la investigación científica muy desarrollada es una característica esencial.

d) El modelo simétrico bidimensional: se comienza a practicar en los años 60, pero se consolida hasta finales del siglo XX. Se utiliza principalmente en las empresas públicas fuertemente reguladas por el Gobierno (Xifra, 2003), ya que tienen que rendir cuentas a la Administración Pública de las actuaciones socialmente responsables. Lo que le otorga naturaleza simétrica a las relaciones públicas ejercidas por estas corporaciones. Al respecto del carácter simétrico bidireccional, Grunig establece un perfil, que es el siguiente:

El objetivo de las relaciones públicas bidireccionales es incidir en la actitud y el comportamiento del emisor y de los públicos, modificándolos para alcanzar el entendimiento mutuo entre ambos (Xifra, 2003).

Los profesionales que actúan en el enfoque simétrico pueden hacerlo como mediadores, en el sentido de ayudar a ambas partes del programa a negociar conflictos latentes o reales (Xifra, 2003).

Antes de iniciar un programa de relaciones públicas simétricas es necesario realizar una investigación sociológica, especialmente cualitativa, para medir el grado de posible entendimiento entre las partes (ejemplo cobradores y pagadores de impuestos, aceptación de proyectos de minas a cielo abierto en determinado territorio, etcétera).

Es importante subrayar que el carácter simétrico está definido por buscar coherencia entre las partes, influyendo en ellas para la búsqueda de concesos y alcance de objetivos. Lo contrario es la asimetría que es el modelo en el que una

institución quiere persuadir, en todo lo que sea posible de las bondades de los objetivos institucionales a los usuarios de ellas.

Las características de los cuatro modelos de Grunig se sintetizan de la siguiente manera:

**Cuadro 28: Modelos de Gruning**

<b>Modelo Característico</b>	<b>Agente de Prensa</b>	<b>Información Pública</b>	<b>Asimetría Bidireccional</b>	<b>Simetría Bidireccional</b>
<b>Finalidad</b>	Desinformación Intoxicación	Difusión de la información	Persuasión científica	Entendimiento mutuo
<b>Naturaleza de la Comunicación</b>	Flujo unidireccional Toda la verdad no es esencial	Flujo unidireccional Toda la verdad es importante	Doble flujo Bidireccional Efectos desequilibrados	Doble flujo Bidireccional Efectos equilibrados
<b>Modelo de Comunicación</b>	Fuente-Receptor	Fuente-Receptor	Fuente Receptivo - Feedback	Grupo Grupo
<b>Naturaleza de la investigación</b>	Escasa; Reencuentro	Escasa legibilidad y lectura	Formativa y evaluativa de actitudes	Formativa y evaluativa de actitudes
	P-T- Barnum	Ivy L. Lee		

<b>Principales figuras históricas</b>			Edward Bernays	Bernays, académicos y destacados profesionales
<b>Donde se practica actualmente</b>	Deportes, teatro, promoción de productos	Administración Pública, asociaciones sin ánimo de lucro, empresas de negocios.	Empresas competitivas, Agencias de RR. PP.	Agencias reguladas por el gobierno  Agencias de RR. PP.
<b>Porcentaje estimado de las Organizaciones que las practican actualmente</b>	15 %	50 %	20%	15%

Fuente: Xifra (2003)

### 2.119 Las interacciones como núcleo de la teoría

Al referirse a la teoría de las relaciones públicas tal como ya se ha referido anteriormente, Grunig destaca en la actualidad. La concepción científica de este autor toma como núcleo de análisis tanto el sistema de las relaciones públicas, como sus actores y su comportamiento general, las interacciones de tales componentes al interior de ellos, como al interno de los mismos.

Estas interacciones son numerosas y de muy distinta índole, aunque existen algunas interacciones han despertado el interés de estudiosos de diferente nivel, esas interacciones se han centrado en la gestión de conflictos, la negociación y una situación para medición (Xifra, 2003). Se enmarca, entonces, en la teoría general de sistemas, que ha tenido preeminencia, tanto en las ciencias exactas, las sociales y las humanísticas.

### **2.120 La teoría de los conflictos**

Las relaciones públicas han de contemplarse desde la perspectiva de la gestión, prevención y resolución de conflictos, entendiéndose por conflicto una situación dada por la discordancia de las relaciones de las partes (Xifra). Y desde el punto de vista social sistémico es un desequilibrio temporal en la cohesión de un sistema social, causado por fuerzas disidentes que pueden ser internas o externas a él. En términos generales, el perfil de la teoría de conflictos puede resumirse en las siguientes acepciones (Xifra, 2003).

El conflicto constituye una parte inevitable de las interacciones sociales, debido a los objetivos, valores incompatibles y competitivos de los individuos y de las organizaciones. En cualquier realidad la sociedad se enfrenta ante un aspecto positivo y otro negativo. Ambos polos opuestos compiten entre sí y afectan toda la interacción vinculada con la realidad.

De esa manera siempre hay diferencias de poder y los recursos serán siempre escasos. Las partes que interactúan luchan por el reparto de esos recursos. En el ámbito de la interacción de las organizaciones complejas, la teoría de los conflictos defiende que cualquier aspecto de la organización es meramente el reflejo de un conflicto inherente a la organización.

De hecho existen conflictos interindividuales propios del tratamiento específico de la psicología. Por su parte, la sociología enfatiza en las características de las estructuras sociales, como generadoras de conflictos. Desde puntos de vista extremos, los funcionalistas estadounidenses y los marxistas, aunque en términos generales, tienen puntos de partida diferentes, coinciden en la necesidad metodológica de caracterizar, situar y presagiar el conflicto social (Xifra, 2003), es decir, comprender, determinar y prevenir la existencia o la estrategia más coherente con las características del problema.

La teoría de conflictos pone mucho énfasis en la estrategia que contemple el hecho conflictivo y el contexto en que se desenvuelve, lo que rebasa la aplicación de fuerzas, ni el reparto de las ganancias, sino especialmente que sean mejores o peores estas estrategias, de ahí que se infieran dos consecuencias esenciales para la disciplina de las relaciones públicas:

- 1) El concepto de estrategia presupone la existencia de un conflicto, pero también da por sentado un interés común entre ambos adversarios
- 2) El estudio de la estrategia del conflicto supone aceptar la idea de que la mayoría de situaciones conflictivas son esencialmente, situaciones de negociación (Xifra, 2003).

Es de destacar la propuesta de tres modelos de existencia de conflictos por parte de Kenneth Bulding, en 1997, que son referentes al ejercicio del poder. Los que por sus características producen conflictos, estos son (Xifra, 2003):

- Amenaza: en el sistema de amenazas el poder se ejerce a través de las distintas formas de coerción, incluyendo la coerción asimétrica unidimensional.
- Producción e intercambio: este se refiere al sistema económico, del cual forman parte las relaciones públicas.

- Integración: este apunta a pautas como el respeto, la legitimidad, la comunidad, el afecto, los valores través de una amplia gama de interacciones humanas.

### **2.121 La teoría de los juegos**

Conflictos y juegos son palabras hermanas, se etiqueta como conflicto toda situación que pone en juego diferentes agentes (jugadores), es decir que todo jugador, por su propia decisión, puede influenciar el desenlace del juego, determinar un conjunto de resultados en el que se situará necesariamente entre el desenlace.

Los jugadores no controlan totalmente el proceso: ningún agente puede decidir el resultado del juego por su mero comportamiento. La apreciación personal de los jugadores difiere en orden a los posibles resultados.

Las anteriores consideraciones permiten observar que el conflicto nace de la ausencia de dominación total del juego para un jugador y de la disparidad de intereses de los jugadores (Xifra, 2003).

### **2.122 Las relaciones públicas como juego**

A diferencia de otras áreas del pensamiento humano, las relaciones públicas han optado de manera preferencial, entre otras, por las ciencias de la dirección y de la toma de decisiones, cuyos postulados pueden aplicarse a las relaciones públicas. De tal manera que autores como Ehling (1975), las considera una actividad mediadora que gestiona conflictos entre grupos organizados (Xifra, 2003).

En otras palabras, la teoría de juegos consiste en desarrollar una estrategia propia, que supone algunos movimientos fundamentales que pretenden adelantarse a los movimientos del adversario, lo que determina que la estrategia debe contemplar los

movimientos particulares y la estrategia general del jugador contrario, a fin de obtener una victoria sobre el mismo.

Por otro lado, la profesora Priscila Murphy estima que es necesario diferenciar entre la teoría de la decisión y el modelo de teoría de juegos, en tanto que la teoría de decisión supone la escogencia de una estrategia particular sin tomar en cuenta las posiciones del oponente, mientras que la teoría de juegos obliga a considerar no sólo la situación de una persona, sino la estrategia particular, pero en función de la estrategia del oponente (Xifra, 2003).

Finalmente se subraya que la teoría de conflictos, aplicada a las relaciones públicas está orientada a la incidencia de las mismas como mediador entre partes y como un instrumento valioso para la toma de decisiones, ya sea para una institución, una persona o el medio de comunicación mismo.

### **2.123 La teoría de la negociación**

La teoría de la negociación suele considerarse, en términos generales, como la aplicación de la teoría de los juegos a la negociación entre una organización y sus públicos, en otras palabras, es el análisis de las amenazas e intimidación y de las promesas en una estrategia de juego de motivación mixta (Xifra, 2003).

De acuerdo con lo anterior, no se trata de la simple aplicación de un modelo de juegos, sino más bien es una combinación o mixta entre la teoría de juegos, la teoría de la organización, la teoría de la comunicación, la teoría de la obediencia, la teoría de la opción y la de decisión colectiva (Xifra, 2003).

Toda la idea de esta teoría descansa en la noción de estrategia. El conflicto puro, en el que los intereses de los adversarios son totalmente opuestos, es un caso



especial, que únicamente se generará en el supuesto de una guerra que tendiese al total exterminio del adversario (Xifra, 2003).

## **Reflexiones**

La utilización de la estructura comunicativa que hoy conforman los elementos de las relaciones públicas y las reflexiones sobre ellos han versado los pensadores son tan antiguas como la civilización misma. Desde los sofistas griegos pasando por Platón, Aristóteles o Maquiavelo, la filosofía se ha preocupado desde siempre por la comunicación intencional y persuasiva.

Con todo, las relaciones públicas, en tanto que profesión primero y disciplina luego, nacieron y se desarrollaron en Estados Unidos, por los teóricos norteamericanos que son los que más las han estudiado y los que han elaborado el cuerpo doctrinal más amplio y profundo de esta forma de comunicación. En la actualidad, la producción intelectual más fecunda sigue siendo estadounidense con la participación de un reducido número de universitarios británicos. Sin embargo, la reflexión europea no es un fenómeno nuevo, sino que encuentra sus raíces en profesionales franceses de la segunda mitad del siglo XX.

## **CAPÍTULO 8**

### **EMPRENDIMIENTOS SOCIALES, ORÍGENES Y POLÍTICA**

#### **Apertura**

El emprendimiento social es un movimiento que pretende lograr un cambio social que va en beneficio de los menos afortunados o que mejore de alguna manera la sociedad en la que vivimos. Las entidades que hacen o promueven estas acciones pueden ser organizaciones con o sin fines de lucro que desean tener un impacto social. A estas organizaciones también se las conoce como empresas de triple resultado porque miden su desempeño en tres dimensiones: económica, ambiental y social.

#### **Antecedentes del emprendimiento**

En el contexto de la escuela alemana se destaca en el emprendimiento la influencia de autores como J. H. Von Thunen (1783-1850), citado por Rodríguez (2012), quien enuncia explícitamente los principios fundamentales de la teoría de la productividad marginal<sup>188</sup>, la cual considera al hombre-empresario como un sujeto económico cuyo único objetivo es maximizar los beneficios, y es clara la relación entre el emprendedor y la descripción del beneficio, que se concibe sobre la base de lo complicado del riesgo y el ingenio usado.

A la vez que H. K. Von Mangoldt, citado por Rodríguez (2012), manifiesta que el emprendimiento y la innovación son aprobados como factores importantes para la vida empresarial, aunque no observaba un método de crecimiento dinámico. Por otra parte, la fisiocracia o teoría económica clásica abarcó el tema del emprendimiento, pero no se observó un consenso generalizado, debido a que

---

<sup>188</sup> La obra de John Bates Clark, *The distribución of Wealth* (1899) se puede considerar como la primera obra auténticamente importante de economía publicada en Estados Unidos. Su principal aporte consiste en la aplicación de los principios del marginalismo a los problemas de la producción y de la distribución. (Rodríguez, 2012).

algunos lo asimilaron como el individuo que asume el riesgo (Cantillon, Baudeau, Thunen, Bentham); otros como el trabajador superior (Say y Smith); otros lo relacionaron como el hombre inteligente (Cantillon, Quesnay, Baudeau y Turgot), y otros lo calificaron como el innovador (Smith, Bentham y Mangoldt). Esta diversidad de tendencias para la época se ve reflejada actualmente, cuando no se vislumbra un tipo homogenizado de emprendimiento.

El término emprender data desde la Antigüedad y ha sido aplicado en las diferentes ciencias sociales. Emprender deviene de la palabra Latina *in y prendere*. Con esa base los franceses acuñaron el término *entrepreneur*, y luego con el devenir del tiempo los ingleses adoptaron el término *entrepreneurship* que describe el comportamiento y las habilidades que requieren los emprendedores con potencial de éxito. Desde el siglo XX, algunos investigadores intentaban explicarse el fenómeno de la creación de empresas y cómo influía en el desarrollo económico.

Al describir la evolución histórica del término emprendedor<sup>189</sup>, Verin, en 1982, citado por (Rodríguez, 2012), muestra cómo a partir de los siglos XVII y XVIII se calificaba de emprendedor al arquitecto y al maestro de obra. De esta manera se identificaba en ellos características de personas que emprendían la construcción de grandes obras por encargo, como edificios y casas. Esta concepción se asocia con el concepto de empresa que se identifica como una actividad económica particular, que requiere de evaluación previa sobre la producción y su equivalente en dinero, que en todo momento de la ejecución los criterios para evaluar la empresa ya están determinados en variables de producto y dinero.

Es importante mencionar que de acuerdo con la evolución del pensamiento económico clásico, la economía actual se originó a comienzos del siglo XVIII en Francia con los fisiócratas<sup>190</sup>, cuyo autor más representativo fue Richard Cantillón

---

<sup>189</sup> Se puede definir como emprendedor, al iniciador de una nueva empresa o una organización nueva para esa empresa (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996).

<sup>190</sup> Los fisiócratas, economistas clásicos y políticos, complementaron los planteamientos relativos a la fuente de capital disponible para innovación económica y su relación con los *entrepreneurs* (Rodríguez, 2012).

(1680-1734)<sup>191</sup>, quien introduce, por primera vez, el concepto moderno de *entrepreneur*, proveniente del francés y significa (*pionero*), es decir, el individuo que asume riesgos en condiciones de incertidumbre, dividiendo a los productores de la economía de mercado en “contratados”, que reciben salarios o rentas fijas, y los “emprendedores”, que reciben ganancias variables e inciertas (Rodríguez, 2012).

Además, Jaques Turgot (1727-1781), Barón de Laune, citado por Rodríguez (2012), en su obra *Reflexiones sobre la formación y distribución de la riqueza* (1766), afirmó que los riesgos que asume el *entrepreneur* son respaldados por su propia porción de capital, y distinguió cinco formas de emplear el capital: la compra de tierras, la inversión en agricultura, la industria, el comercio y los préstamos a interés, que proporcionan ganancias distintas.

Adicionalmente, el concepto de emprendedor se caracterizaba por dos tipos de individuos: el guerrero arriesgado que emprendía una lucha o hazaña, reconocido por sus características personales; y el rey o jefe de Estado que planeaba sus estrategias y políticas para obtener con éxito sus metas, y era reconocido por sus funciones. Por su parte, Casson (1982), citado por Rodríguez (2012), propone dos caminos similares de características personales y funcionales para definir el concepto de emprendedor, con base en la economía, diferenciando al emprendedor del inversionista. Por lo tanto, la definición del término emprendedor ha evolucionado y se ha transformado con base en estas dos concepciones; actualmente, caracteriza a la persona en un estado de innovación permanente, altamente motivada y comprometida con una tarea, que reporta características de planeación y ejecución, propensa al riesgo, y a la vez esquivada a la comprensión de sus propias dinámicas.

Para generalizar el tema del emprendimiento se distinguen dos características: una, donde el emprendedor es tomador de riesgo y persona demasiado inteligente

---

<sup>191</sup> Una de las primeras apariciones del término se describe como el hombre racional por excelencia, que actuaba en una sociedad mercantil donde la competencia y la incertidumbre hacen evaluar las probabilidades para tomar decisiones (Rodríguez, 2012).

(Cantillon, Thunen y Baudeau); y otra, en la cual el emprendedor toma decisiones con riesgo innovador y como trabajador innovador que hace la diferencia (Bentham y Smith), (Rodríguez, 2012).

Para la Escuela Neoclásica, ya en el siglo XX, en la ética protestante y el espíritu del capitalismo, Weber (1864-1920), citado por Rodríguez (2012), identifica dos tipos de empresarios: el tradicionalista, que surge en la época mercantilista, condicionado a una forma capitalista de producción en la que no se observan rasgos necesarios de mentalidad empresarial para desarrollar su actividad de manera acumulada; y el capitalista, que desarrolla una mentalidad empresarial, una personalidad diferente que lo impulsa a la multiplicación de su riqueza, transformando su actividad en un proyecto de vida, orientado por la moral puritana. Además, la acción del empresario no es pacífica ni tranquila, por el contrario, las desconfianzas, la competencia y el individualismo son manifestaciones que se presentan en el empresario innovador.

### Cuadro 29: Emprendimiento

Autor neoclásico	Postulado
Alfred Marshall (1842-1924)	Considera al emprendedor como trabajador superior, haciendo referencia a las habilidades de liderazgo requeridas y añade el factor de la organización industrial.
John Maynard Keynes (1883-1946)	Acoge la doctrina de trabajador superior y desarrolla el concepto original de impulso espontáneo a la acción, conocido como <i>animal spirits</i> .
Francis E. Walter (1894-1963)	En el contexto de la teoría neoclásica americana, el emprendimiento acentuó los

	elementos de toma de decisiones y el liderazgo.
Frederick Hawley (1827-1889)	Referenció al tomador de riesgo, haciendo énfasis en la importancia del emprendedor en el crecimiento económico.
John Bates Clark (1847-1938)	Debata la teoría de los tomadores de riesgo y describió al emprendedor como el director de la actividad económica.
Frank Knight (1885-1972)	Distingue entre los riesgos asegurables y la incertidumbre no asegurable, y el desarrollo de una teoría de las utilidades que relaciona la incertidumbre no asegurable con el cambio económico y con las diferencias de capacidad empresarial, en las cuales los riesgos no tienen importancia si la incertidumbre puede ser asegurada.
Joseph Alois Schumpeter (1883-1950)	Referencia por primera vez el término <i>entrepreneur</i> para referirse a aquellos individuos emprendedores y empresarios que con sus actividades generan inestabilidades en los mercados de bienes y servicios.

Fuente: elaboración propia

Por su parte, la Escuela Austriaca manifestó su discrepancia respecto del término *entrepreneur*, puesto que muchos emprendedores lograban mejorar y hacer más eficientes el mercado de bienes y servicios, anulando las turbulencias y creando nuevas riquezas. A la vez que, en sus obras, Schumpeter se destacó por sus investigaciones sobre el ciclo económico y por sus teorías sobre la importancia vital del empresario en los negocios, subrayando su papel para estimular la inversión y

la innovación que determinan el aumento y la disminución de la prosperidad. En la teoría del desenvolvimiento económico recoge sus postulados acerca del espíritu emprendedor, derivada de los empresarios que crean innovaciones técnicas y financieras en un medio competitivo en el que deben asumir continuos riesgos y beneficios que no siempre se mantienen. Todos estos elementos intervienen en el crecimiento económico regular (Rodríguez, 2012).

La función específica del emprendedor es la capacidad para tomar los factores de la producción (tierra, trabajo y capital) y usarlos para producir bienes o servicios nuevos. El emprendedor percibe oportunidades que otros no ven o no les interesa. Algunos emprendedores usan información al alcance de todos para producir algo nuevo, donde el espíritu emprendedor trae beneficios sociales como: fomentar el crecimiento económico, incrementa la productividad, crea tecnologías, productos y servicios nuevos, así como cambia y rejuvenece la competencia de los mercados (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996).

Dado que los emprendedores pueden hacer grandes contribuciones para provecho de la sociedad, los investigadores han tratado de analizar sus personalidades, habilidades y actitudes, así como las condiciones que fomentan su desarrollo. Las investigaciones han arrojado la existencia de ciertos factores sociológicos y psicológicos, tal es el caso de Thomas Begley y David Boy, citados por Stoner, Freeman & Gilbert (1996), quienes en la década de los ochenta identificaron cinco dimensiones:

**Cuadro 30: Dimensiones del emprendimiento**

<b>Dimensiones</b>	<b>Descripción</b>
Necesidad de logro	Los emprendedores alcanzan una calificación alta acerca de logro de McClelland.
Posición de control	Expresa la idea que las personas y no la suerte ni el destino controlan su existencia.
Tolerancia ante el riesgo	Los emprendedores que están dispuestos a correr riesgos moderados, al parecer, obtienen rendimientos más altos sobre los activos emprendedores que no corren riesgos o los corren exagerados.
Tolerancia ante la ambigüedad	En cierta medida, todo emprendedor la necesita, pues muchas ocasiones se deben tomar con información incompleta o confusa. No obstante, los emprendedores enfrentan mayor ambigüedad, pues quizá estén haciendo las cosas por primera vez y porque están arriesgando su forma de ganarse la vida.
Comportamiento del tipo A	Se refiere al impulso por hacer más en menos tiempo, y si fuera necesario, a pesar de las objeciones de los otros.

Fuente: elaboración propia



### Esquema 93: El emprendedor



Fuente: Stoner, Freeman & Gilbert (1996)

Otro punto importante a mencionar es reconocer una necesidad y encontrar la forma de satisfacerla, rara vez son base suficiente para iniciar una empresa, sobre todo si el emprendedor en ciernes tiene que pedir capital prestado. Los empresarios más exitosos también preparan un plan de negocios, es decir, un documento formal que contiene una definición del objeto de la sociedad, una descripción de los productos o servicios que se ofrecerán, un análisis de mercado, proyecciones financieras y algunos procedimientos administrativos diseñados para alcanzar las metas de la empresa. Sin embargo, los emprendedores, antes de redactar el plan de negocios, deben tener conocimiento de los obstáculos de entrada (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996).

La razón de por qué fracasan los emprendedores se debe a la ausencia de una idea viable, seguido del escaso conocimiento tanto de conocimientos generales del negocio como del mercado y, por último, la falta de habilidades técnicas, las cuales pueden significar un problema.

## 2.124 El espíritu emprendedor

No se debe olvidar que la planeación estratégica cambia a toda la organización, esto casi siempre significa que el cambio y la innovación son dirigidos hacia el futuro. Pero ¿qué futuro será ese?, ¿cómo conocerlo para tomar las decisiones correctas y conseguir que sea mejor que el presente? Para ello se necesita un conocimiento profundo de la situación actual y su evolución, así como su capacidad de análisis, raciocinio lógico, intuición muy desarrollada, sensibilidad para detectar oportunidades que no siempre son evidentes, decisión para salir de la zona de confort y coraje para asumir riesgos y responsabilidades. Esas características indican que además del liderazgo, la elaboración y la ejecución del plan estratégico dependen también del llamado espíritu emprendedor (Chiavenato & Sapiro, 2011).

En todas las conquistas a lo largo de la historia de la humanidad siempre hubo un emprendedor, esa la persona que inicia y/u opera un negocio o una iniciativa emprendedora para realizar una idea original o un proyecto personal y que asume riesgos y responsabilidades e innova continuamente. Esta definición no solo incluye a los fundadores de las organizaciones, sino a los miembros de la segunda o tercera generación de familiares y a los ejecutivos que se vuelven propietarios cuando compran organizaciones ya existentes a sus fundadores. Pero el espíritu emprendedor también está presente en todas las personas que aun cuando no hayan fundado su propia organización ni iniciado sus propios negocios o proyectos, se preocupan y concentran en buscar oportunidades, iniciar proyectos creativos y originales, asumir riesgos e innovar continuamente en las organizaciones en las que trabajan; a estas personas se les conoce como emprendedores internos o intraemprendedores.

Además, los emprendedores son héroes populares del mundo de los negocios. Hacen preguntas que nunca se han planteado y buscan respuestas por caminos que siempre fueron rechazados por otros. Crean nuevas iniciativas emprendedoras, proporcionan empleos, introducen innovaciones e incentivan el crecimiento

económico. No son simples proveedores de productos o servicios, sino verdaderas fuentes de energía que asumen los riesgos inherentes a una economía que cambia, se transforma y crece. Continuamente millares de personas que tienen ese perfil, desde jóvenes adolescentes hasta ciudadanos con más años y de todas las clases sociales, inauguran nuevos negocios por cuenta propia y agregan al liderazgo la dinámica que conduce al desarrollo económico.

Ese espíritu emprendedor que se encuentra en los pequeños negocios se encuentra también en las organizaciones grandes y medianas. Se conoce como talento emprendedor y se refiere al emprendedor que trabaja en una organización, ocupe o no un puesto ejecutivo.

No hay que olvidar que los cambios en la planificación estratégica afectan a la organización. Son casi siempre, sinónimo de cambio e innovación. A fin de cuentas, todo plan es un proyecto de cambio e innovación hacia el futuro, puesto que el pasado ya se fue y el presente es fugaz y efímero, la planificación se encarga del futuro. Pero, ¿cómo tomar decisiones hoy para que el mañana sea mejor que hoy? Es necesario salir de la zona de confort y tener el valor para asumir riesgos y responsabilidades. Estas características indican que además de liderazgo, la elaboración del plan estratégico y su aplicación dependerán de la manifestación de un espíritu emprendedor.

A la vez que el emprendedor no es solo fundador de nuevas organizaciones o constructor de nuevos negocios. Apalanca los recursos, promueve talentos y concreta ideas. Su objetivo es romper el statu quo. Descubre las oportunidades, y lo hace con rapidez para aprovechar las fortuitas antes que la descubran otros aventureros. El término emprendedor, entonces, designa a una persona que no se conforma con el statu quo, que toma iniciativas, asume riesgos y comienza algo nuevo.

En realidad el emprendedor es la persona que consigue que las cosas ocurran, ya que está dotado de una fuerte sensibilidad para los negocios, tino financiero y capacidad para identificar las oportunidades que otros no perciben. Con todo ese potencial, transforma las ideas en realidad, para beneficio propio y para beneficio de la organización. Como tiene creatividad y un alto nivel de energía, el emprendedor muestra imaginación y perseverancia, aspectos que combinados adecuadamente, lo habilitan para transformar una idea simple y mal estructurada en algo concreto y exitoso en el mercado.

“El hecho de tomar una idea e inventar una organización para desarrollar dicha idea se llama espíritu del emprendedor. El emprendedor considera que el cambio en el ambiente le ofrece oportunidades, usa los factores de la producción para producir bienes y servicios nuevos. El espíritu emprendedor difiere de la administración porque se concentra en iniciar cambios. El espíritu emprendedor se puede dar cuando una persona o grupo de personas inician un negocio nuevo” (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996). Las características básicas de un espíritu emprendedor:

**Cuadro 31: Características de un emprendedor**

Necesidad de realización	Disposición a asumir riesgos	Confianza en sí mismo
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Se refiere a la necesidad de romper el estatus actual, de competir para alcanzar la excelencia y sentirse personalmente responsable por las tareas y los objetivos que la persona se atribuye a sí misma.</li> <li>•los emprendedores poseen una enorme necesidad de realización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•El emprendedor asume riesgos cuando defiende ideas innovadoras y echa a andar proyectos nuevos y diferentes.</li> <li>•La preferencia por un riesgo moderado y limitado refleja la confianza que el emprendedor tiene en sí mismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Las investigaciones arrojan que los emprendedores exitosos son personas independientes que divisan problemas inherentes a un nuevo proyecto, pero que creen en sus habilidades personales para superarlos.</li> </ul>

Fuente: Chiavenato & Sapiro (2011)

El proceso emprendedor incluye las funciones y las acciones que se relacionan con la creación de nuevos productos, procesos, negocios o la introducción de nuevos conceptos e ideas. Para ello:

- La iniciativa emprendedora implica el proceso de creación de algo nuevo que tenga valor y sea valorado por el mercado.
- La iniciativa emprendedora exige devoción, tiempo y esfuerzo para que el nuevo negocio se transforme en realidad y crezca.
- La iniciativa emprendedora requiere de osadía, toma de riesgos calculados y decisiones críticas, así como tolerar los posibles tropiezos, errores o fracasos.

Un emprendedor conservador es quien consigue mejoras excepcionales y un desarrollo prodigioso de algo que ya existe, mientras que un emprendedor revolucionario crea nuevos mercados por medio de algo único y singular. Sin embargo, la mayoría de los emprendedores crea negocios en mercados, ya existentes a pesar del éxito en la actuación de segmentos ya establecidos (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Sea cual fuere el tipo de emprendedor, revolucionario o conservador cualquiera que sea el camino que este elija para entrar y sobrevivir en el mercado, el proceso emprendedor requiere de los pasos siguientes:

- Identificación y desarrollo de una oportunidad, en forma de una visión; es decir, tener una buena vista para localizar novedades así como sentido de anticipación.
- Validación y creación de un concepto de negocio y estrategias que ayuden a alcanzar esa visión por medio de la creación, adquisición o una franquicia, entre otras.

- Captación de los recursos necesarios para implementar el concepto, mediante la selección de talentos, conocimiento, tecnologías, capital y crédito o equipamiento.
- Implementación del concepto empresarial o la iniciativa emprendedora para ponerlo en marcha y producir efectos.
- Identificar las oportunidades por medio del inicio y el crecimiento del negocio.
- Extensión del crecimiento del negocio por medio de una actividad emprendedora sustentada.

Además, existen emprendedores en todos los niveles y las áreas de la organización y sus estilos de hacer negocios varían enormemente. De hecho se puede identificar un continuo en el cual dos patrones básicos están en los extremos: a) los emprendedores artesanos y, b) los oportunistas.

a) Emprendedores artesanos: Está en un extremo del continuo y es la persona cuyos proyectos de innovación se inician básicamente con habilidades técnicas y un ceñimiento mínimo de administración de negocios. Su educación educativa se limita al entrenamiento técnico y, por lo mismo, tiene experiencia técnica en el trabajo, pero no dispone de capacidad para comunicarse bien, evaluar el mercado, tomar decisiones y administrar el negocio.

Sus horizontes son relativamente limitados, si no puede crecer profesionalmente y culturalmente, siempre será un proveedor de trabajo especializado. Su enfoque respecto del proceso de decisión se caracteriza por:

- Una orientación del tiempo al corto plazo, con planeación para el cambio futuro.
- Es paternalista, dirige el proyecto tal como dirigiría a su propia familia.
- Es centralizador y se niega a delegar autoridad.
- Define su proyecto en función de sus conocimientos técnicos.

b) Emprendedores oportunistas: en el otro extremo del continuo se encuentra ese personaje que tiene una educación técnica complementada con estudios más amplios como administración, economía o leyes. Sus características son:

- Evita el paternalismo al dirigir el equipo.
- Es descentralizador. Delega autoridad a las personas.
- Tiene orientación al mediano y largo plazo. Dirige la mirada hacia un horizonte más amplio.
- Se concentra en riesgos y controles.
- Planea el crecimiento futuro del proyecto.
- Investiga de forma sistemática los productos y los mercados.

Los estilos emprendedores expuestos representan dos extremos en el modo de enfocar la innovación. El artesano tiene un enfoque estrecho, mientras que el oportunista tiene una visión panorámica; uno tiene un pensamiento concreto y el otro hace abstracciones. El ideal está en proporcionar oportunidades para que todos los tipos de emprendedores puedan contribuir al éxito de la organización por medio de la innovación que provocan.

Por lo tanto, los emprendedores son personas que actúan de forma independiente o como los componentes de una organización que crean una nueva iniciativa emprendedora o desarrollan una innovación relevante y asumen riesgos cuando los introducen al negocio. Son agentes importantes del desarrollo y el crecimiento económico en razón de los nuevos productos, servicios, procesos y soluciones innovadores que llevan a una organización a una nueva escala de excelencia y competitividad.

Las organizaciones que lo consiguen practican iniciativas emprendedoras corporativas, es decir, el proceso de incentivar que las personas o los grupos de la organización creen nuevas iniciativas emprendedoras o proyectos para desarrollar

e incentivar la innovación. En el fondo, la iniciativa emprendedora corporativa funciona como un conjunto de esfuerzos de innovación, renovación y emprendimiento de una organización (Chiavenato & Sapiro, 2011).

En general, las prácticas utilizadas para facilitar e incentivar las iniciativas emprendedoras corporativas para aprovechar la creatividad y el ingenio de los trabajadores y recompensarlos en todo momento por hacerlo, se enfocan en el proceso de la administración estratégica. Las organizaciones actúan con decisión para impulsar el espíritu emprendedor mediante la creación de iniciativas internas, o un conjunto de actividades que emplea la organización para crear inventos e innovaciones con medios internos. Las organizaciones se concentran en lo que deberán ser dentro de cinco o diez años para seguir siendo competitivas, y tratan de contar con el mayor número posible de emprendedores internos.

Las iniciativas emprendedoras corporativas no surgen de la nada, tampoco brotan de forma natural o espontánea. Es necesario sembrar y cosechar una cultura emprendedora de manera adecuada. La organización tiene que crear una cultura que desarrolle e incentive el espíritu emprendedor en sus empleados, esto requiere tiempo, esfuerzo y dedicación, y debe partir del liderazgo estratégico. El líder principal debe ser un emprendedor u cultivar esa característica en toda su organización. Además de ser él mismo un ejemplo a seguir, debe crear las condiciones esenciales para establecer una cultura emprendedora. Las cinco dimensiones principales de una orientación emprendedora son:



### Cuadro 32: Dimensiones de una orientación emprendedora

Autonomía	Capacidad	Asumir riesgos	Productividad	Agresividad competitiva
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para que las personas practiquen acciones de iniciativa personal sin restricciones y que tanto ellas como los equipos, se puedan autodirigir con plena independencia.</li> <li>• Esto requiere que la alta gerencia les brinde su confianza y apoyo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para que las personas apoyen y se involucren en el desarrollo de nuevas ideas, novedades, experimentación y procesos creativos.</li> <li>• Esto requiere de capacitación y conocimiento, de mucha inversión en entrenamiento y desarrollo de las personas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para que las personas acepten riesgos en la búsqueda de oportunidades de mercado.</li> <li>• Esto requiere por un lado, libertad de acción para que las personas escojan nuevos medios y soluciones para sus actividades y por otro lado, las metas y los objetivos que deben alcanzar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para que las personas sean parte de una organización líder y no seguidoras de otras. Las culturas organizacionales proactivas utilizan procesos para anticipar las necesidades del mercado y para satisfacerlas antes que la competencia lo haga.</li> <li>• Esto requiere que la visión organizacional sea clara y concreta, así como comunicada a todos los miembros de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es la propensión de la organización a practicar acciones que le permitan superar a sus rivales de forma consistente y sustancial.</li> <li>• Esto requiere conocimiento del mercado y de las acciones de los competidores, así como el uso de <i>benchmarks</i>, para reunir y usar de manera sistemática y sinérgica los recursos disponibles de la organización.</li> </ul>

Fuente: Chiavenato & Sapiro (2011)

Se define el *benchmarks*, al proceso sistemático de evaluar operaciones, prácticas, procesos, productos, servicios y resultados de una organización frente a estándares de excelencia de nivel sectorial, industrial o mundial, establecidos por organizaciones que desarrollan actividades o productos similares, con el propósito de realizar mejoras organizacionales (Chiavenato & Sapiro, 2011).

La cultura emprendedora es de constantes desafíos, pero no basta actuar solo sobre las personas, también es preciso crear las condiciones organizacionales con el fin de brindarles oportunidades efectivas para desempeñarse. Luego entonces, no basta con sólo concentrarse en los aspectos conductuales, sino que es necesario proporcionar apertura y medios para que las personas se puedan desempeñar como emprendedoras corporativas. Las iniciativas tienen que ver con el comportamiento estratégico, muchas organizaciones buscan el espíritu emprendedor con dos caminos diferentes:

## Esquema 94: Comportamientos del emprendedor

El comportamiento  
estratégico autónomo:



- Iniciativa emprendedora interna cuyo proceso transcurre desde la alta gerencia hasta los cuadros operativos.

En este los campeones del producto persiguen nuevas ideas, muchas veces por medio de un proceso que permite desarrollar y coordinar la comercialización de un nuevo producto que tiene éxito en el mercado. El campeón del producto es un miembro de la organización que tiene una visión emprendedora.

La organización da alas a los emprendedores, es decir, condiciones y oportunidades para sobresalir. La organización crea conocimiento y competencia que son fuentes de innovación, para que las personas compartan conocimientos y aumenten gradualmente sus competencias personales.

Comportamiento estratégico  
inducido:



- Iniciativa emprendedora corporativa interna cuyo proceso va de la alta gerencia hacia los cuadros operativos.

En este la estrategia y la estructura de la organización fomentan e incentivan innovaciones del producto, servicios, procesos y actividades que se relacionan íntimamente con esa estrategia y esa estructura.

La inducción de este comportamiento es la tarea fundamental de los ejecutivos, empezando por el líder principal de la organización.

Fuente: Chiavenato & Sapiro (2011)

### 2.125 Perspectivas del emprendimiento

Desde el punto de vista del estudio del emprendimiento, se identifican cuatro perspectivas de pensamiento: la comportamental, la psicológica, la económica y la de procesos. Esta clasificación se caracteriza por el énfasis en los aspectos estratégicos, beneficiándose de los avances recientes en el campo de la estrategia y también integra las tendencias cognitivas y de procesos a los campos de la estrategia empresarial (Fonrouge, 1997).

**Cuadro 33: Proceso empresarial**

<b>Perspectiva</b>	<b>Definición</b>
Comportamental o de comportamiento	Se refiere a la exaltación de la influencia de la persona, sin mucho impacto. Su propósito es identificar el perfil psicológico que diferencia al emprendedor exitoso; no

	<p>reconoce la complejidad del fenómeno emprendedor por lo que sus resultados no fueron satisfactorios. Garner, citado por Rodríguez (2012), señala que existen muchos tipos de emprendedores, muchas maneras de ser emprendedor y sus características de empresas son muy variadas como las condiciones de entorno donde se desarrollan. Por lo tanto, cualquier modelo que trate de interpretar el emprendimiento debe tener características económicas, psicológicas, culturales y sociales. Además, la personalidad emprendedora está al servicio del comportamiento de los emprendedores, siendo un enfoque conductista que considera el emprendimiento como un evento contextual, resultado de varias influencias.</p>
Psicológica cognitiva	<p>o Es una tendencia relacionada con las representaciones o esquemas que el individuo desarrolla de sus comportamientos; es más cognitiva, debido al conocimiento que se genera. Esta perspectiva responde a lo comportamental, y desarrolla dos corrientes. a) La definición de emprendimiento como “eso que es el emprendedor” y b) la definición de emprendimiento de “por eso que hace el emprendedor”.</p>
Económica	<p>Relaciona una comprensión del fenómeno de emprendimiento desde las acciones del individuo, asumiendo la clasificación de <i>homo economicus</i> para justificar la maximización de la utilidad y, por ende, su bienestar. Concibe al emprendedor como el dinamizador del desarrollo económico. La existencia o la falta de emprendimiento es la razón de los desarrollos económicos de una sociedad. La perspectiva behaviorista o psicológica estudia el fenómeno para explicarlo en</p>

	<p>dimensiones conductuales y en rasgos personales que identifican un perfil determinado, pero la complejidad del tema de emprendimiento ha impedido establecerlo. Por último, la perspectiva antropológica concibe el emprendimiento como representaciones del cambio social y de la integración a las fuerzas económicas y sociales, lo que evidencia la importancia del emprendimiento como la imagen en el desarrollo de la sociedad.</p>
De procesos	<p>El individuo es el centro de atención, en una relación dialógica entre su desarrollo y la creación de valor económico. Sus relaciones repercuten en el desarrollo de la persona, como característica humanista, estableciendo retos para el fenómeno del emprendimiento. Se caracteriza por su definición de procesos de emprendimiento de todas las acciones, actividades y funciones relacionadas con la percepción de oportunidades y la creación de empresas, para su desarrollo. Se ha observado que en el área de la estrategia o la planeación estratégica se enfoca hacia el estudio de los procesos estratégicos en las empresas, para de esta forma analizar el emprendimiento como proceso que se inicia en el mercado y se dirige hacia el mercado, como proceso empresarial. Se fundamenta en recursos y capacidades, relacionada con la lógica económica, razón por la cual la posición que asume la persona es limitada y reactiva frente a las condiciones del mercado.</p>

Fuente: elaboración propia

## 2.126 Propuesta de perspectivas sobre el emprendimiento

**Cuadro 34: Perspectivas sobre emprendimiento**

<b>Perspectiva de emprendimiento</b>	<b>Definición</b>
Cultural	<p>Desde una perspectiva antropológica, decidir es transformar una voluntad humana en acto; es el elemento intermediario entre el pensamiento y la acción; es el momento del paso al acto emprendedor propiamente dicho. El proceso de decisión es la forma como se obra y se actualiza esta opción emprendedora. Además, la decisión es el elemento del proceso administrativo considerado el más importante y el que más influye en el emprendimiento y, por ende, en la vida de las organizaciones, porque es el momento en que se actualiza la concepción que uno se hace de la empresa y de sus componentes.</p> <p>Es en la toma de decisiones donde se manifiesta con máxima claridad la naturaleza del emprendimiento, de las relaciones que discurren en la organización, la forma en que se considera al personal y el alcance de su aporte a la empresa.</p> <p>Dependiendo del grado de incertidumbre y riesgo, el emprendedor busca tomar decisiones para aprovechar oportunidades que existen en el entorno, con base en su pensamiento creativo e innovador para elaborar, mejorar y transformar productos y servicios, para sacarlos al mercado, decidiendo sobre sus especificaciones y características. Las decisiones desde lo antropológico son producto de los imaginarios, representaciones o</p>

	<p>mentalidades sobre la forma de concebir las oportunidades de innovación, de creación y de negocio.</p>
<p>Representaciones, mentalidades y emprendimiento</p>	<p>La mentalidad se puede definir como un sistema de referencia implícito de una sociedad o grupo social, homogéneo desde el punto de vista del espíritu común. Este marco de referencia permite a las personas percibir e interpretar la realidad de cierta manera y, por tanto, ver las reacciones y conductas de acuerdo con esa percepción del mundo.</p> <p>La mentalidad construida por todos los factores que inciden en la educación, por las experiencias de la vida social y por la participación en diferentes grupos que tienen sus hábitos de comportamiento comprende las influencias que a lo largo de la vida se perciben, las maneras como se actúa, la forma de relacionar las ideologías, los imaginarios, las representaciones, creencias, principios y valores, y la forma como evoluciona, transforma y cambia el pensamiento en el tiempo y el espacio, como una forma de trascendencia de las ideas del hombre. Desde este punto de vista, las mentalidades se asimilan a representaciones sociales y colectivas que el hombre reproduce en su relación con su entorno.</p> <p>Las representaciones/mentalidades son lógicas de pensamiento heterogéneos que adquieren las personas y colectividades por influencia de las diferentes culturas predominantes. Por lo tanto, las personas difieren no sólo en sus aptitudes para desarrollar tareas específicas, en temperamento y gustos, sino también en estructura de pensamiento y acción, o de emprendimiento; en otras</p>

	<p>palabras varían en los tipos de esquemas mentales, que inciden en la toma de decisiones de las organizaciones.</p>
<p>Paradigma antropológico</p>	<p>La mentalidad/emprendimiento empresarial en el paradigma antropológico se expresa por los motivos trascendentes, que son los resultados de la influencia de personas diferentes a la acción, perseguidos explícitamente por el valor de dichas consecuencias como acción trascendente. La toma de decisiones como acción trascendente constituye la manifestación más auténtica de la mentalidad/emprendimiento empresarial en la que el gerente delega funciones y autoridad para que se cumpla la opción o acción seleccionada. Los paradigmas de motivación describen la mentalidad/emprendimiento en las organizaciones con base en: a) metas externas: la mentalidad empresarial se expresa como un sistema mecánico; b) metas externas e internas: la mentalidad empresarial se fundamenta como un agente en libertad o sistema libremente adaptativo. Así la toma de decisiones tiene como fuente directa las metas organizacionales en una relación causa-efecto.</p> <p>El paradigma antropológico supone el comportamiento de las personas en conjunto y sus representaciones colectivas, es motivado por causas trascendentes, que son consecuencias de la toma de decisiones del directivo o líder y que afectan a sujetos ajenos a quien ordena una acción. De esta manera se identifican fenómenos como el imaginario, la identidad y la ideología, en la medida en que esas consecuencias satisfacen necesidades y deseos del agente que realiza la acción.</p> <p>La mentalidad empresarial crea el imaginario, la ideología, la representación y el pensamiento colectivo</p>



	en las organizaciones, lo cual genera identidad, soberanía y diferenciación en las empresas.
Psicoanalítica	El aporte de la lingüística da elementos para entender el desarrollo del fenómeno del emprendimiento, ya que desde que nace el individuo es introducido al lenguaje, que le da consistencia, una definición de identidad una imagen de sí mismo. De esta forma, el individuo se constituye y se construye con la ayuda de las palabras, llamadas significantes, provistas de sentido generalmente diferente para los demás.

Fuente: elaboración propia

## 2.127 Emprendimiento social

Según J. Gregory Dees, profesor de la Universidad de Stanford, el emprendimiento social, en su análisis, podría considerarse como nuevo, pero este fenómeno había existido siempre. Además, este emprendimiento es conocido por mezclar la pasión de realizar una misión social con las características que definen el lanzamiento de un negocio, como la disciplina, la ilusión y la innovación. En otras palabras, se podría considerar que los emprendedores sociales son un tipo de emprendedores, pero sus objetivos determinan de manera clara varias diferencias con el emprendimiento clásico (Bernardo, 2014).

El emprendimiento social no busca de manera prioritaria obtener beneficios, sino satisfacer las demandas y necesidades de una parte de la población. Sus iniciativas empresariales, a pesar de no ser tan conocidas, cuentan con un impacto social e innovador fundamental.

Por lo tanto, el emprendimiento social abarca las actividades emprendedoras e innovadoras de organizaciones sin fines de lucro, personas ligadas a actividades

cívicas, y empresas o negocios cuyos programas resultan en utilidades tanto sociales como financieras; el modelo incluye tanto el beneficio social como los principios de negocios sostenibles.

El concepto de emprendimiento social también abarca a empresas o negocios con un claro objetivo social. Una nueva tendencia que refleja la actividad emprendedora es la creación de un tipo de entidad que se ocupa primero de la misión social y después de las ganancias; es una compañía o sociedades de responsabilidad limitada de bajas ganancias y se conoce por las siglas L3C<sup>192</sup> (en inglés, low-profit limited liability Company) (Fonrouge, 1997).

Existen esfuerzos legislativos en varios estados de Estados Unidos para que esta nueva estructura de entidad sea aceptada bajo la ley. Pero las entidades constituidas en los estados en los cuales ya han aprobado la legislación pueden operar en otros estados también. En la página Web de Americans for Community Development se encuentra la información sobre las compañías de responsabilidad limitada de bajas ganancias.

Otra innovación estructural que está emergiendo es la corporación benéfica o (*benefit corporation*, en inglés), una empresa creada con el propósito de ofrecer un beneficio social al público en general. Las corporaciones benéficas están obligadas a suministrar un informe anual de los beneficios que ofrecieron y los impactos que produjeron. En contraste con las empresas tradicionales, se les permite a los directores de las corporaciones de beneficio dar más importancia a la comunidad y a las prioridades ambientales que a las ganancias y consideraciones financieras.

Esta estructura nueva de la corporación de beneficio ha sido aprobada bajo la ley en los estados de Maryland y Vermont, Estados Unidos, y existe una legislación pendiente en varios otros estados. Las corporaciones de beneficio no se deben

---

<sup>192</sup> Como empresas, las entidades L3C pagan impuestos sobre sus ganancias y no reciben aportaciones tradicionales de fundaciones o donaciones deducibles de los impuestos de particulares como las organizaciones benéficas públicas.

confundir con las corporaciones certificadas con B (*Certified B Corporations*, en inglés), las cuales reciben reconocimiento independiente por B Lab; esto se aplica en Estados Unidos.

Otra innovación estructural que está emergiendo es la corporación benéfica o (*benefit corporation*, en inglés), una empresa creada con el propósito de ofrecer un beneficio social al público en general. Las corporaciones benéficas están obligadas a suministrar un informe anual de los beneficios que ofrecieron y los impactos que produjeron; en contraste con las empresas tradicionales, se les permite a los directores de las corporaciones de beneficio dar más importancia a la comunidad y a las prioridades ambientales que a las ganancias y consideraciones financieras. Esta estructura nueva de la corporación de beneficio ha sido aprobada bajo la ley en los estados de Maryland y Vermont, en Estados Unidos.

El emprendimiento social fundamenta su trabajo en tres ejes: social, ambiental y económico, con el fin principal de resolver una necesidad de la sociedad. También se caracteriza por la ética de su misión, la visión de transformar la realidad social y el objetivo de buscar soluciones a problemáticas que afectan a la sociedad. Un ejemplo es cuando una organización decide iniciar un programa de ingresos generados a través de la venta de productos y el cobro por servicios o eventos y así diversificar su base de financiamiento mientras.

Por lo tanto, las empresas pueden ayudar a las personas a hacer sus condiciones de vida más sostenibles a través de la creación de oportunidades para obtener las herramientas que necesitan para ser más saludables, estar más seguros y ser más activos económicamente. También pueden lograr esto ayudando a desarrollar los mercados locales y facilitando que los pobres se conviertan en participantes más activos de esos mercados, como consumidores o emprendedores.

Una filosofía empresarial moderna no puede desligarse de la función social asignada a la propia organización. La empresa de hoy, la organización actual, no

es por supuesto una institución de beneficencia, pero por el efecto pendular de dar y recibir, recibe cuando coopera en la creación del bienestar general en el medio humano, urbano y social donde actúa. Además es incuestionable que la empresa que no utiliza acertadamente un sistema de comunicaciones provoca que sus públicos (internos y externos) asimilen impresiones inexactas sobre la organización. La gran tarea futura del profesional de relaciones públicas es la de concienciar al empresario para dar mayor utilidad social a su actividad económica. Las organizaciones son y deben ser concebidas esencialmente como sistemas humanos. Las mejores organizaciones serán aquellas donde el factor humano alcance el pleno potencial de su capacidad creadora.

### **2.128 Desarrollo sustentable**

Durante mucho tiempo las estrategias de las empresas sólo buscaban maximizar el rendimiento para los accionistas y los inversionistas. No había expectativa alguna de cumplir los objetivos de preservación ambiental o de responsabilidad social. La empresa se destinaba a cumplir las demandas única y exclusivamente de sus propietarios. Sin embargo, hoy el escenario es muy diferente, ya que las organizaciones compiten en un contexto más complejo. Actualmente las organizaciones no solo toman en cuenta a los grupos de interés, sino a las generaciones futuras (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Por ello, cada vez es más evidente que el interés estratégico de las organizaciones es operar en ambientes saludables, considerando el ambiente y el entorno socioeconómico, porque sólo en esas condiciones los mercados encuentran la oportunidad de crecer y prosperar. Así el desarrollo sustentable<sup>193</sup>, que satisfaga las demandas de todas las partes interesadas, se integra a la agenda de todo proceso

---

<sup>193</sup> El desarrollo sustentable corresponde a un patrón de uso de recursos y que al mismo tiempo cumpla las demandas humanas y organizacionales, preserve el ambiente de manera que no comprometa los recursos y las necesidades de las futuras generaciones para satisfacer sus propias demandas y necesidades (Chiavenato & Sapiro, 2011).

de planeación estratégica de una organización cualquiera cuya meta sea alcanzar resultados de modo sustentable a largo plazo.

Por otro lado, también es evidente que el desarrollo sustentable no será tarea de una organización de manera aislada. El desarrollo sustentable es un concepto que extrapola los límites tradicionales de la organización y se necesita la participación de todos (del Gobierno a los consumidores, de los distribuidores a las ONG). Así identificar y armonizar los intereses de los diferentes grupos objetivo en una premisa del concepto del desarrollo sustentable, que fomentará la credibilidad y el valor a largo plazo de las organizaciones (Chiavenato & Sapiro, 2011).

### **2.129 Los tres cimientos de los negocios exitosos**

Actualmente, las empresas están aprendiendo que la innovación de punta puede resultar de incorporar las consideraciones sociales y económicas en las estrategias empresariales desde el principio. Asimismo, se ha establecido que las empresas involucradas en negocios para condiciones de vida sostenibles tienden a aplicar la fórmula:

1. Concentrarse en las competencias claves: las empresas que se concentran en sus fortalezas claves son más capaces de manejar un tema efectivamente y hacer un negocio viable. El construir sobre sus fortalezas también le agrega consistencia en su cartera de actividades y le facilita el incorporar de manera exitosa a la corriente principal de negocios los proyectos pro-pobres en el futuro; esto se desglosa en los siguientes aspectos:

- Reexamine su línea de producto o servicio y vea cómo sus características y sus modelos empresariales vigentes pueden ser adaptados para ajustarse a los requerimientos específicos de un segmento de mercado menor.

- Concéntrese en lo que la empresa hace bien y planifique asociarse con actores locales, organizaciones no gubernamentales y otras empresas para ofrecer conocimientos, habilidades y recursos complementarios.

2. Crear alianzas entre sectores: trascender las divisiones entre empresas/ONG/Gobierno. El interés de muchos gobiernos y ONG de trabajar con empresas es bastante alto; el modelo de alianzas está comenzando a reemplazar el modelo de adversarios. Las empresas deberían involucrar a organizaciones que comparten objetivos similares en el desarrollo de sus procesos empresariales. Estas pueden traer a la mesa recursos financieros y no financieros, y tienen un interés inherente de ayudar a hacer exitosos los proyectos pro-pobres. De igual manera, las alianzas intersectoriales que involucran a empresas de diversas industrias pueden conllevar soluciones en paquetes innovadores que satisfacen un conjunto de necesidades de manera holística. Por ello, se deben tomar en cuenta estos aspectos:

- Crear redes de socios que reduzcan riesgos potenciales; escoger socios con un alto nivel de inteligencia local y entendimiento del mercado. Buscar un socio local que podría brindar apoyo político o comunitario local y comprar.
- Involucrar a socios desde el principio. Dejarlos que ayuden a decidir sobre los cambios en los productos o procesos de producción. Ser consciente de las diferencias en los mandatos, agendas, transferencias y líneas de tiempo.
- Trabajar juntos para alinear objetivos y definir una agenda común entre empresas, gobiernos y sociedad civil.
- Asegurarse que las expectativas en ambos lados han sido establecidas claramente, entendidas y manejadas a lo largo del tiempo.
- Diseñar estrategias que enfrenten los problemas de una manera holística y que tome en cuenta las fortalezas de cada uno.
- Las alianzas y la confianza se construyen en el tiempo, entonces asegurarse que los administradores permanecen en el sitio por un tiempo lo suficientemente largo para promover buenas relaciones.

3. Localizar la creación de valor: las empresas a menudo carecen de la infraestructura necesaria y de los sistemas de apoyo que son utilizados en los mercados tradicionales. Ya sea inteligencia de mercado, habilidades en manufactura o canales de distribución, las empresas que operan en países en desarrollo tienen mucho que ganar al vincularse con las redes locales y con el conocimiento local. El viejo adagio del vendedor que se adapta, en este caso tiene que conocer el territorio que es a menudo más social que geográfico. Por lo tanto, el emprendedor debe:

- Pensar en maneras de utilizar el potencial local. Las alianzas pueden ser formales o informales, en todo caso, crear un proceso para acceder a la inteligencia y recursos locales debería ser una alta prioridad.
- Considerar cómo los emprendedores locales y PYMES pueden ser parte de la cadena de valor de la empresa (por ejemplo, repensar los canales de distribución, las estrategias de mercadeo, la obtención de materias primas) y cómo pueden contribuir de mejor manera a la creación de valor.
- El estudio de la demanda para bienes y servicios nuevos/mejorados es clave, ya que el cliente objetivo tiene un ingreso pequeño.
- Las franquicias pueden ser una manera atractiva de involucrar a las personas con conocimiento local en la venta del producto. Estas personas conocen al cliente y pueden vincularse a bajo costo, mercadeo de base.
- Invertir algún tiempo y esfuerzo en la construcción de capacidades de los socios locales, ya que esto ofrece también una contribución activa a la creación de condiciones de vida sostenibles en la economía local.

Otro de los beneficios para las comunidades pobres son: a) crear trabajos que facilitan un mayor poder de compra y, por lo tanto, una mayor opción y b) personas que pueden hacer uso de su habilidad para escoger cuando se les presenta una gama mayor de productos y servicios que tienen precios apropiados y que sirven a necesidades reales. Entre los beneficios indirectos para los individuos y las

empresas locales que incluyen el desarrollo de capacidades, el mejoramiento de la productividad, mejor salud y educación, y efectos positivos sobre el ambiente empresarial y la gobernabilidad en general. Estos beneficios sociales son difíciles de cuantificar, pero muchas empresas están desarrollando metodologías e indicadores sociales que ayudan a medir el impacto de los negocios pro-pobres (Thulani S. Gcabashe, 2006).

Por otro lado, los emprendedores deben estar conscientes que deben realizar constantemente innovaciones a lo largo de la cadena de valor, a fin de poder expandir su producto con su grupo meta, a través de los siguientes pasos:

Una vez que una empresa ha obtenido un mejor entendimiento de las necesidades reales de su mercado (no las necesidades percibidas), podría querer ya sea adaptar un producto existente o desarrollar uno nuevo que se ajuste a las características específicas de su audiencia objetivo. El adoptar un enfoque basado en las necesidades (o enfoque orientado a los clientes) a menudo significa pensar literalmente en ofrecer soluciones integrales en lugar de productos aislados.

Además, es importante establecer un equipo multinacional de desarrollo de producto con experiencia en mercados emergentes para entender mejor las necesidades potenciales de los clientes. Vincularse directamente con las comunidades, así como con los gobiernos locales o agencias de desarrollo ayuda a definir la oferta del producto o servicio correcto; trabajando con aliados no-empresariales.

Los proyectos pro-pobres o de emprendimiento social a veces requieren de una gran inversión al inicio. Si el proyecto es relativamente directo y el plan de negocios anticipa una tasa de retorno aceptable, entonces los administradores pueden probablemente movilizar capital interno para financiarlo. Si estos requieren de alianzas complejas y presentan tasas de retorno inciertas, entonces se necesitará de capitales externos, y los administradores querrán hablar con instituciones



financieras para definir los términos del préstamo que podría satisfacer las características específicas de estos proyectos. También se debe considerar que los recursos financieros disponibles ofrecen términos atractivos a cambio de beneficios sociales. Sin embargo, este mercado es naciente y difícil de navegar, por ello, hay que tener estipulado invertir cantidades significativas de tiempo para atraer estos recursos (Thulani S. Gcabashe, 2006).

Respecto del mecanismo para asegurar que exista demanda para determinado producto o servicio, tanto la educación como el aumento de la conciencia pueden resaltar una necesidad existente, señalar una solución, y explicar que hay algo que ganar al enfrentar el problema, donde la comunicación a través de una campaña puntual o una estrategia global puede brindar credibilidad adicional. Asimismo, se tiene que aprovechar la experiencia de los aliados, por ejemplo, las ONG de desarrollo y las organizaciones sin fines de lucro pueden jugar un rol en reconciliar las necesidades de las comunidades y la de las empresas.

Otro punto importante de abordar es cómo se aseguran las empresas sociales que sus consumidores pueden comprar un determinado producto o servicio, se debe aclarar que existe un monto significativo de capital disponible en las economías informales que no es siempre contabilizado por las estadísticas oficiales; es decir, los pobres tienen poder de compra. Si les ofrece un producto/servicio lo suficientemente valioso de una manera asequible, ellos encontrarán una manera de pagarlo, por ejemplo, Ecofiltro, en Guatemala, desarrolló su programa “Agua de por Vida<sup>194</sup>” (*Water for life*).

Por ello, se recomiendan a los emprendedores o empresas sociales que vender en porciones pequeñas puede ser crucial para asegurar la asequibilidad. Con algunos productos, es un proceso físico directo de dividir el producto en partes más pequeñas, mientras que muchos otros productos no pueden ser subdivididos

---

<sup>194</sup> El programa rural y sostenible de Ecofiltro *Water for Life* tiene como meta beneficiar a un millón de familias guatemaltecas con agua pura para toda la vida antes del 2020.

físicamente y requieren de un pensamiento más creativo para compartir propiedad o ventas basadas en un servicio en lugar del producto por sí mismo. A la vez que deben considerar maneras de ofrecer apoyo financiero como subsidios de gobierno, microcréditos o esquemas de crédito.

Por último, para mejorar la cadena de valor anteriormente expuesta, es recomendable que los recursos locales estén disponibles en los recursos naturales, conocimiento local y capital humano; ya que cualquiera de estos puede ser integrado en el negocio principal de la empresa si se identifica cómo hacer el mejor uso de este, en maneras que agreguen valor o reduzca los costos operativos. Las empresas locales se pueden beneficiar de la experiencia y conocimiento de la empresa, y la administración de la cadena de suministros puede ayudarles a volverse más competitivos en el mercado global. Además, se debe tomar en cuenta:

- Examinar toda la cadena de valor, buscar oportunidades de tercerización que podrían ser satisfechas por contratantes locales.
- Utilizar la capacidad emprendedora de las comunidades cercanas.
- Ayudar a las empresas locales existentes a beneficiarse del conocimiento de la empresa y fortalecer la capacidad para volverse más competitivo en el mercado global.
- Crear alianzas con organizaciones cuya misión es fortalecer pequeñas y medianas empresas.

### **2.130 El emprendimiento en Guatemala**

La Política Nacional de Emprendimiento (Guatemala emprende) tiene su génesis en una serie de mandatos presidenciales (diciembre 2011, diciembre 2013 y julio 2014) emanados de las reuniones de jefes de Estado y gobiernos de la región SICA (Sistema de la Integración Centroamericana), en los cuales se hace un llamado a la región y a los países que la conforman, de construir estrategias y/o políticas de fomento emprendedor de manera participativa con las entidades públicas y

privadas, oficializar las mismas y trabajar en su implementación para hacer del emprendimiento un eje de desarrollo y crecimiento. Ello condujo a la adopción, por parte de los mandatarios de la región, de la Estrategia SICA Emprende, la cual constituye el marco de referencia para la formulación de la presente política (Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, 2015).

Es importante mencionar que la Actividad Emprendedora Temprana (TEA), indicador reconocido internacionalmente para medir el nivel de la actividad emprendedora de un país desde el Monitor Global de Emprendimiento (GEM, en inglés), sitúa a Guatemala dentro del grupo de países con mayores niveles de actividad emprendedora, con una TEA del 19.3% (2013-2014). Este resultado es alentador y permite un ambiente propicio para la construcción de la Política de Emprendimiento Nacional, ya que coloca al país en la posición número nueve (9) de cincuenta y cuatro (54) participantes de dicho estudio conducido por el Babson College.

Estas condiciones han permitido que para Guatemala, la política se convierta en un espacio de consenso, en el cual los actores del ecosistema emprendedor participen de manera activa, con el objetivo de establecer de forma colectiva, honesta, integral y comprometida, las acciones que promuevan el desarrollo del emprendimiento del país.

Además, tanto para la construcción de la Estrategia Sica-Emprende, herramienta liderada por el Centro Regional de Promoción de la MIPYME (CENPROMYPE), construida y adoptada por los ocho países de la región SICA, como para la Política Nacional de Emprendimiento Guatemala Emprende, se contó con el apoyo técnico y financiero del Gobierno de Colombia, por medio de la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional (APC-COLOMBIA), el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, la Agencia Australiana para el Desarrollo Internacional (AUSAID), así como de la República de China (Taiwán), socios estratégicos que

acompañaron al Gobierno de Guatemala y al Ecosistema Emprendedor del país, haciendo uso de herramientas tales como: diagnóstico del ecosistema, armonización conceptual y metodología prospectiva, entre otras, para la construcción de la hoja de ruta que permitirá que Guatemala se convierta: “En un país propicio para la creación masiva de nuevas ideas y de su posterior ejecución, de manera que estas sean exitosas y rentables, gracias a las condiciones favorables y de programas de apoyo al emprendedor, estimulando la innovación, creatividad, articulación de redes, competitividad y aprovechando las oportunidades tanto de los mercados nacionales como internacionales” (Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, 2015).

Por otra parte, la construcción de esta política se justifica a partir de los principales retos que regionalmente se presentan para fomentar el emprendimiento: las deficiencias existentes en la generación de capacidades empresariales en los distintos niveles del sistema educativo y la falta de cultura empresarial a nivel general, confirman la necesidad de dotar a la región de políticas públicas particulares que permitan incentivar la creación y crecimiento de nuevas empresas, y en específico la creación de instrumentos no crediticios que apoyen el financiamiento de iniciativas emprendedoras.

Asimismo, la Política Guatemala Emprende ha sido construida para un período de 15 años (2015-2030) considerando para ello cinco ejes y construyendo dos prioridades por eje, que permitirán contar con un sistema idóneo para sentar las bases para el fomento integral del emprendimiento en el país; los ejes y sus prioridades se detallan a continuación:

1. Industria de soporte:
  - a. Creación y fortalecimiento de centros de desarrollo de emprendimiento e Innovación con asesores especializados.
  - b. Programa Nacional de Emprendimiento, acompañamiento y apoyo técnico al emprendedor.

2. Financiamiento:
  - a. Creación de fondos de financiamiento para etapas tempranas.
  - b. Creación de mecanismos de garantías e incentivos tributarios para facilitar la creación y formalización de empresas en etapas tempranas.

### **2.131 Marco de referencia de emprendimiento en Guatemala**

- Emprendimiento: es una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza para aprovechar las oportunidades presentes en el entorno o para satisfacer las necesidades de ingresos personales generando valor a la economía y a la sociedad.
- Ecosistema de emprendimiento<sup>195</sup>: comunidad de negocios, apoyada por un contexto público de leyes y prácticas de negocios, formada por una base de organizaciones y personas interactuantes que producen y asocian ideas de negocios, habilidades, recursos financieros y no financieros que resultan en empresas dinámicas.

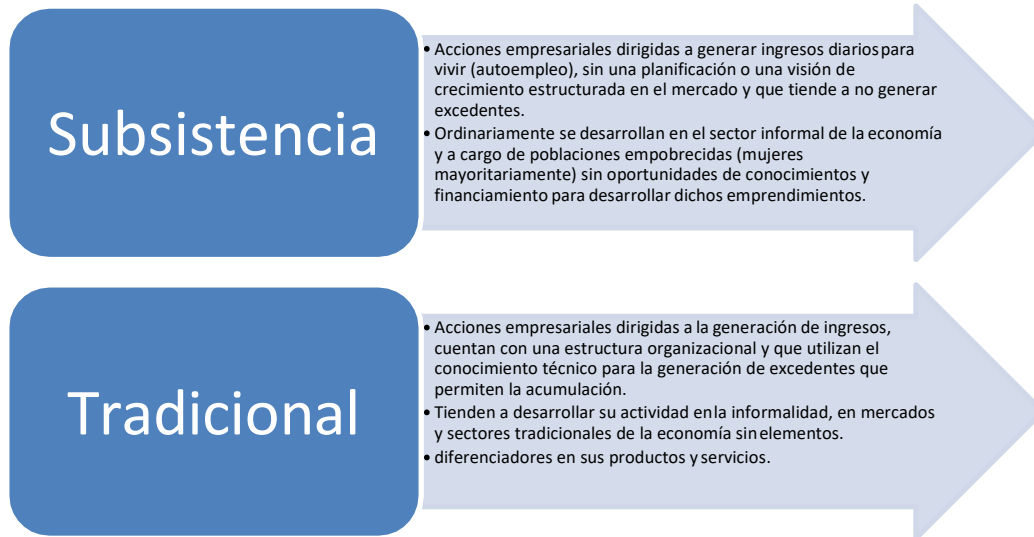
Categorías de emprendimiento: El BID, el FOMIN y otras instituciones reconocidas en el fomento del emprendimiento a nivel internacional establecen dos condiciones de emprendimiento –por oportunidad y por necesidad– y con base en esto, la Estrategia Sica Emprende integró los conceptos propuestos en un solo sistema de definiciones:

1. Por necesidad: acción empresarial iniciada por personas que al momento de tomar la decisión de poner en marcha una actividad económica lo hicieron motivados por la falta de ingresos necesarios para su subsistencia (o por el deseo de obtener una fuente de ingresos adicional). Esta categoría se divide, a su vez, en dos tipos de emprendimiento:

---

<sup>195</sup> Guía de aprendizaje sobre Emprendimientos Dinámicos, BID- FOMIN 2008

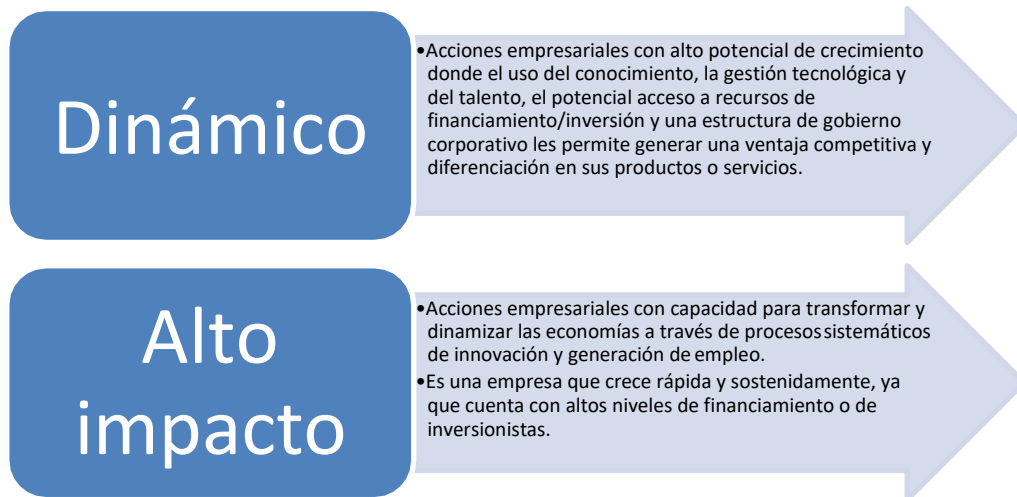
## Esquema 95: Emprendimiento por necesidad



Fuente: Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa

2. Por oportunidad: acción empresarial iniciada por personas que al momento de tomar la decisión de poner en marcha una actividad económica, lo hicieron motivados por la identificación de una oportunidad de mercado. Esta categoría se divide, a su vez, en dos tipos:

## Esquema 96: Emprendimiento por oportunidad



Fuente: Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa

## 2.132 Cadena de valor del emprendimiento

Las características de los emprendimientos se detallan a continuación:

**Cuadro 35: Cadena del emprendimiento**

Sensibilización	En esta etapa se promueve, a través de distintas actividades, la cultura de la innovación, la mentalidad emprendedora, se desarrollan habilidades gerenciales y capacidades creativas. Asimismo, se busca concientizar a las personas para que perciban el valor o la importancia del emprendimiento y se motiva a la acción, logrando influenciar los proyectos de vida.
Identificación	En esta etapa se identifican y reconocen las oportunidades, problemas o necesidades del mercado a través de técnicas de observación, investigación, etnografía, estudios de perspectiva tecnológica e industrial, patentes caducadas, análisis de clústers, pensamiento de diseño, entre otras técnicas, para posteriormente diseñar una idea de negocio básico al hacer bocetos y prototipos de productos o servicios factibles a través de productos mínimos viables de forma rápida y económica ( <i>Lean Startup</i> ), estableciendo el grado de madurez de la iniciativa empresarial y su posición en el entorno, identificando las competencias medulares del equipo de trabajo. Este es el primer paso de la exploración de un emprendedor alrededor de una idea negocio, donde se validan las hipótesis respecto de las necesidades del cliente, al contexto de consumo y al modelo de negocios a implementar.
Formulación	Potencialización del grado de madurez de la iniciativa empresarial a través del diseño del modelo de negocio diferenciado, servicios de prototipado industrial, versión comercial y laboratorios, para ser validados con pruebas de concepto del producto, en las que se confrontan en términos reales si el producto o servicio prototipado cumple con las necesidades del cliente y la definición del modelo de negocio, recibiendo al mismo tiempo

	acompañamiento técnico con procesos de memoria para el diseño de la estrategia y la visión del negocio a largo plazo, entrenamiento del equipo de trabajo en competencias gerenciales, preparando los emprendedores para la gestión de recursos de capital semilla, articulándose con redes de contactos y redes de colaboración con emprendedores. En esta etapa es importante la focalización de acciones hacia el diseño diferenciado del modelo de negocio que a la formulación del plan de negocios.
Puesta en marcha	Comienzo de la operación de la empresa en el mercado, desarrollando procesos de gestión comercial. Es la etapa en la que se valida y se realizan ajustes permanentes para asegurar la innovación en el modelo de negocio con base en la información que obtiene en el mercado, se diseñan estrategias y se conforman juntas directivas o consejo de asesores, se definen procesos y procedimientos de la empresa, se gestionan proveedores, aliados y asesores especializados en temas gerenciales, financieros, técnicos y comerciales, buscando la generación de un flujo de caja que permita mantener las operaciones de la empresa.
Aceleración	Maximización del valor agregado de la compañía a través de la internacionalización y la innovación, orientando esfuerzos a consolidar el crecimiento sostenido de la empresa, a través de la búsqueda de socios estratégicos, mentoría de entrenamiento para la atracción de capital y búsqueda de nuevos clientes a través de redes de contactos internacionales. La aceleración de empresas comprende el incremento de la velocidad de ejecución y consecución de resultados de la gestión directiva, comercial, administrativa, financiera, tecnológica y de recursos humanos de una empresa, alineados a una serie de objetivos y estrategias de negocio en un espacio de tiempo determinado, implementándose mejoras en la productividad, competitividad, calidad, logística y expansión comercial, entre otros.

Fuente: Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa



Además, existen ocho tipos de emprendedor:

**Cuadro 36: Tipos de emprendedor**

<b>Tipo de emprendedor</b>	<b>Características</b>
Visionario	El emprendedor visionario se adelanta a las tendencias del momento y pone su esfuerzo y negocio en sectores o productos que serán la clave en un futuro.
Inversionista	El emprendedor inversionista busca rentabilizar su dinero con proyectos novedosos. Tienen el papel de un socio capitalista, cuyo riesgo e implicación suele ser de asesoramiento y de aportar capital.
Especialista	El emprendedor especialista suele tener un perfil más técnico. Y aunque empieza un proyecto empresarial, sus conocimientos están muy centrados en el sector donde se centra.
Persuasivo	El emprendedor persuasivo es la punta de la lanza de un proyecto. Quien arrastra y convence. Es una figura que suele liderar más que desarrollar el producto o servicio. Se encarga de mantener la convicción en su equipo.
Intuitivo	El emprendedor intuitivo sabe dónde está el negocio. Y lo sabe porque es un empresario nato. Y emprender es parte de su pasión, que son los negocios.
Emprendedor empresario	Este emprendedor ya sabe del mundo de la empresa. Nada le es nuevo. El empresario emprendedor asume el riesgo de emprender, pero a diferencia del intuitivo o el visionario, le gusta consolidar los proyectos, más que

	emprender. Y es que hay diferencias entre el emprendedor y el empresario.
Emprendedor oportunista	Este emprendedor ve la ocasión y se lanza. Sabe detectar las oportunidades de negocio y los pasos que debe seguir. Conoce el mercado, sus claves y las explota.
Emprendedor vocacional	Emprender por emprender. Todos los perfiles de emprendedores tienen algo de este. Estos emprendedores seguramente cuando consiga posicionar su producto, marca o servicio, se vaya en busca de nuevas aventuras.

Fuente: emprendepyme.net

### **2.133 Antecedentes del emprendimiento en Guatemala**

La Política Nacional de Emprendimiento Guatemala Emprende deriva de la Estrategia Sica Emprende, la cual encaja dentro del esfuerzo regional para el Relanzamiento del Proceso de Integración Centroamericana, emanado de la Cumbre Extraordinaria de Jefes de Estado y de Gobierno de los países SICA, el 20 de julio del 2010 (Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, 2015).

Además, la Estrategia Sica Emprende fue formalmente adoptada el 14 de diciembre del 2013, durante la XLII Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno del SICA en la denominada Declaración de Buenaventura, que en sus artículos cuarto y quinto establecen: “Adoptar la Estrategia Regional de Fomento del Emprendimiento en Centroamérica y República Dominicana “Estrategia Sica-Emprende”, presentada por Cenpromype, la cual refleja los lineamientos prioritarios acordados por los países miembros del Sica; e Instruir a Cenpromype para que en conjunto con la Secretaría General del Sica, Sieca y con el apoyo de la Presidencia Pro-tempore del Sica, posicione ante la comunidad internacional, cooperantes y socios

estratégicos, el fomento del emprendimiento como un medio efectivo para la generación de empleo y nuevas empresas, prevención de violencia al facilitar la inserción productiva de jóvenes e incrementar la autonomía económica de las mujeres”<sup>196</sup>.

En esta política se indica que se debe reconocer al emprendimiento como una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza, una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada de manera global y desarrollada mediante un liderazgo equilibrado en conjunto con la gestión de un riesgo calculado. Su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad.

Asimismo, plantea que la pasión por una idea no es suficiente y para que Guatemala genere un ecosistema emprendedor dinámico que se base en un conjunto de relaciones entre distintas entidades y personas emprendedoras con sus entornos tecnológicos, académicos, sociales, políticos y económicos estimulantes para el desarrollo de iniciativas emprendedoras, es necesario el trabajo articulado entre todos los sectores de una sociedad, tanto público, privado y académico dejando de duplicar esfuerzos para encaminarse bajo una misma visión.

Por ello, se debe comprender que la persona emprendedora debe estar al centro y al frente, es decir, que se deben romper con aquellos paradigmas que consideran a las personas con iniciativas empresariales, como los fracasados o los que no tuvieron la oportunidad de insertarse en el mercado laboral. Debe correr por las venas de todos los guatemaltecos la consigna que todo emprendimiento cuenta y proclamar a todo pulmón que el camino más corto para el desarrollo económico y social es a través del emprendimiento debido a que la creación de empresas generará riqueza y empleos.

---

<sup>196</sup> Ministerio de Relaciones Exteriores (2014)

## 2.134 Datos de país

De acuerdo con información contenida en el *Reporte de Competitividad Global del Foro Económico Mundial*, el PIB per cápita de Guatemala en el 2013 fue de US\$3,512.53, ubicándose muy por debajo del promedio de América Latina y el Caribe que supera los US\$12,000. Por otra parte, el estado actual de la economía permite avistar un futuro promisorio, ya que en las últimas décadas Guatemala ha mantenido un crecimiento económico estable (Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, 2015).

Es importante mencionar que el PIB per cápita se define, según la OCDE, como: “La relación entre el valor total de todos los bienes y servicios finales generados durante un año por la economía de una nación o estado y el número de sus habitantes en ese año<sup>197</sup>”. Además, un manejo macroeconómico prudente le ha permitido al país un crecimiento promedio anual del 4.2% entre 2004 y 2007. No obstante, la crisis financiera global desaceleró ese crecimiento a un 0.6% en el 2009. Recientemente la economía guatemalteca se recuperó, con un crecimiento del 2.9% en 2010, del 4.1% en 2011, 3.0% en 2012 y 3.7% para el 2013<sup>198</sup>. A la vez que las principales actividades económicas del país son la industria manufacturera, prestación de servicios profesionales, comercio, transporte y comunicaciones y agricultura; de las cuales todas, a excepción de las dos últimas, tuvieron un crecimiento positivo en el 2013 en comparación con el año anterior<sup>199</sup>. Otro factor importante a considerar acerca del estado actual de la economía guatemalteca es el rápido y sostenido crecimiento de la inversión extranjera, que pasó de US\$600 millones en el 2009 a US\$1,266 millones en el 2013<sup>200</sup>.

---

<sup>197</sup> Extraído de: Factbook 2009: Economía, ambiente y estadísticas sociales.

<sup>198</sup> Información del Banco Mundial (2013).

<sup>199</sup> Extraído de Cámara de Industria (2013).

<sup>200</sup> Información de Cámara de Industria (2013).

Es oportuno considerar que pese a los desafíos, Guatemala tiene un enorme potencial para acelerar su crecimiento económico a través del comercio, la integración regional y el turismo.

### **2.135 ¿Cómo es el emprendimiento en Guatemala?**

La Actividad Emprendedora Temprana (TEA), indicador que califica el nivel de la actividad emprendedora desde el GEM, sitúa a Guatemala dentro del grupo de países con mayores niveles de actividad emprendedora a nivel mundial, con una TEA del 19.3% (2013-2014). El porcentaje de personas que consideran el emprendimiento como una elección de carrera deseable en Guatemala es del 89%, lo que ubica al país en el tercer lugar dentro de este ámbito (Babson College, 2014 -NES- Encuesta Nacional de Expertos). Del total de los negocios TEA en Guatemala, el 35.9% son llevados a cabo por personas con un nivel bajo de educación formal, que no pasa de la primaria completa, de esta ponderación, el 8.8% tienen nula escolaridad, el 10.7% primaria incompleta y 16.4% primaria completa (Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, 2015).

Con lo que respecta a básicos el 10.7% completó el nivel, contra un 3.4% incompleto, diversificado es el nivel en donde se concentra el mayor alcance educativo con un 31.2% de emprendedores que completaron el ciclo y un 1.9% que no lo terminó, a nivel de estudios superiores únicamente el 4.6% de emprendedores de negocios TEA completó la universidad, mientras que el 12.6% interrumpió sus estudios.

Además, la gran mayoría de emprendedores son autoempleados, el 71% de ellos dedicados al consumo, crean pequeñas empresas por necesidad, donde el 42% de los casos no generan ningún empleo adicional al de la persona emprendedora que lidera la iniciativa<sup>201</sup>.

---

<sup>201</sup> Reporte Nacional de Emprendimiento (2013-2014).

Por otra parte, las áreas en las cuales las iniciativas emprendedoras de Guatemala necesitan de un mayor esfuerzo para avanzar, son las referentes a empresas recién constituidas, pero con una visión al comercio exterior, ya que la orientación internacional<sup>202</sup> de las empresas guatemaltecas está únicamente en el 8% de los emprendimientos, mientras que Croacia, país líder en este indicador, se presenta con un 41%, muy por encima de la cifra de Guatemala (Babson College, 2014).

Mientras que la tasa de negocios establecidos<sup>203</sup> en el país, según el informe del GEM, es solamente del 4.3%, aspecto que puede responder tanto a las características de las personas emprendedoras como a un pobre contexto institucional. El emprendimiento es una actividad desarrollada en su mayoría por mujeres (52.7% versus un 47.3% por hombres), del porcentaje de mujeres, el 51.4% son casadas, e indistintamente de su estado civil, 77% tienen hijos (Marroquín, 2014).

A continuación se presenta una breve descripción de la situación actual del emprendimiento en Guatemala basada en los principales reportes internacionales de emprendimiento a nivel mundial (Global Entrepreneurship Monitor -GEM-, el índice Doing Business<sup>204</sup>, el Reporte Global de Competitividad y el del Instituto Global de Emprendimiento y Desarrollo (GEDI):

### **2.136 Guatemala: Global Entrepreneurship Monitor (GEM)**

En cuanto al emprendimiento en el país, la situación es alentadora, ya que según el reporte GEM elaborado por el Babson College<sup>205</sup>, la Tasa de Emprendimiento Temprano (TEA), indicador que resume el nivel de la actividad emprendedora dentro

---

<sup>202</sup> Por lo menos 25% de sus ventas corresponden a compradores procedentes de otro país (Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, 2015)

<sup>203</sup> Negocios que han estado en operaciones y/o funcionamiento por más de 42 meses (Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, 2015).

<sup>204</sup> El proyecto Doing Business proporciona una medición objetiva de las regulaciones para hacer negocios y su aplicación en 189 economías y en algunas ciudades seleccionadas en el ámbito subnacional, elaborada por el Banco Mundial en 2014 (Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, 2015).

<sup>205</sup> (Babson College, 2014)

de una nación, sitúa a Guatemala dentro del grupo de países con mayores niveles de actividad emprendedora a nivel mundial, con una TEA del 19.3%, lo que significa que Guatemala se encuentra en la posición 9 de los 54 países participantes en el estudio (Reporte Nacional de Emprendimiento Guatemala 2013).

A la vez que el 23% de los emprendedores TEA tienen entre 18 y 34 años de edad y para el grupo etario de entre los 35 y 44 años el porcentaje de emprendimiento es de 16%. En lo referente a aspectos que favorecen el emprendimiento se encuentra la educación superior (3.2%), marco comercial y legal (3.4%) e infraestructura física (3.8%), superando el promedio de Latinoamérica (3.1%, 2.9% y 3.7%, respectivamente).

En cuanto a la generación de empleo se deben tomar medidas para cambiar el panorama a futuro, ya que de acuerdo con los datos proporcionados para Guatemala en el mismo reporte, dentro de las expectativas de crecimiento de los emprendimientos en etapas tempranas, se espera que un 4% de estas iniciativas generen por lo menos cinco empleos en los próximos cinco años, ubicando al país en un lugar por encima de la última nación en este rubro (Malawi) y muy lejos de Colombia que con un 58% aparece como el mejor calificado.

En cuanto a la expectativa de generar de cinco a 19 empleos, esta cifra se reduce a un 0.4% y los que aspiran a emplear 20 o más personas son solo el 0.1% de los emprendedores en etapas tempranas (Babson College, 2014).

### **2.137 Guatemala: Reporte Global de Competitividad**

En lo concerniente a esta clasificación para América Latina, Guatemala se ubica en la posición número 86 de 148 países para el período 2013-2014 y en el ranking a nivel de subíndices, se puede apreciar que los factores de innovación y sofisticación (posición número 64) brindan una ventaja al país sobre otros similares, según las respuestas brindadas en las encuestas realizadas para la construcción de dicho

índice, la principal limitante de la competitividad de Guatemala es el crimen y delincuencia (22%), seguido por la corrupción (18.1%), además de una ineficiente burocracia del Gobierno (11%) (Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, 2015).

Cabe mencionar que al estudiar el tema a un nivel aún más específico, las instituciones (111), en educación superior y capacitación que se encuentran en la posición 105, Salud y Educación Primaria (101) y, la innovación (90) son los pilares que presentan mayores retos para el país. Mientras que la sofisticación de negocios (50), desarrollo del mercado financiero (43), eficiencia del mercado de bienes (66) y el entorno macroeconómico (71) están entre sus fortalezas.

### **2.138 Guatemala: Doing Business**

Durante los últimos años, se observa que Guatemala ha estado implementando varios cambios con el fin de permitir una mayor facilidad al momento de hacer negocios, esto según reporte del Doing Business 2014 del Banco Mundial que dice que Guatemala es uno de los 10 países que más ha mejorado en tres o más áreas analizadas en el período 2012-2013<sup>206</sup>, logrando con ello ocupar el puesto 79 de 189 países con facilidad para hacer negocios, por medio del impulso de reformas en materia tributaria para hacer más sencillos los trámites de pago de impuestos, la introducción de sistemas de pago en línea, así como la simplificación de formularios.

Guatemala también aparece con los puestos 96 y 36 de 148 economías analizadas con buenas prácticas a nivel mundial, sobre todo en aspectos como facilitar la constitución de una empresa y facilitar el manejo de permisos de construcción a través de una ventanilla única, sin embargo, se hace necesario crear condiciones para que los emprendimientos no solo nazcan, sino que perduren a través de tiempo, debido a que aspectos tales como empezar un negocio (145), protección a inversionistas (157), intercambios internacionales (116) y resolución de insolvencia

---

<sup>206</sup> Banco Mundial (2013 – 2014) (Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, 2015).



(109) son factores que desaceleran los emprendimientos, representando un gran desafío para el país.

### **2.139 Guatemala: GEDI**

El Instituto Global de Emprendimiento y Desarrollo (GEDI), otro referente en el tema de emprendimiento a nivel mundial, colocó en el 2012 a Guatemala en el lugar 101 entre 121 países en su ranking. Este estudio hace referencia a tres subíndices (actitudes, aspiraciones y actividades emprendedoras) que diferencian una serie de factores que afectan el emprendimiento según su variable (Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, 2015).

De acuerdo con el cuadro anterior, se evidencia el desafío de país, en cuanto a temas de acceso a recursos financieros necesarios para emprender, además de ello también es claro que el bajo nivel educativo y el rezago en cuanto a la apropiación de tecnologías e innovación, son factores que contribuyen a la calificación obtenida por el país en el GEDI 2014, en donde Guatemala perdió 8 posiciones para ubicarse en el país 109 de los 121 analizados, siendo esta una de las razones por las que se hace necesario y urgente realizar cambios desde el Gobierno que ayuden a hacer frente a esta situación.

Por otro lado, en los últimos tres años el proceso emprendedor en Guatemala ha avanzado significativamente, se percibe un ambiente de optimismo por parte de las instituciones que apoyan el emprendimiento y desde luego al emprendedor. Actualmente este tema ha sido priorizado en la agenda pública y privada bajo el liderazgo del Ministerio de Economía.

También se ha adquirido un gran interés por el fortalecimiento del ecosistema emprendedor, la generación de una cultura emprendedora y el incentivo por la creación de centros de desarrollo empresarial en el país; y si bien es cierto de que Guatemala a nivel normativo y estratégico avanza a un buen ritmo, a nivel de

iniciativas de políticas públicas y planes estratégicos que sinteticen en las visiones de largo plazo los temas de emprendimiento ha quedado corto, acotándose en la mayoría de los casos, acciones cortoplacistas y no a propósitos nacionales de largo plazo.

Inclusive, dentro del presupuesto nacional se puede ver reflejado este punto ya que el aporte que tanto el gobierno nacional como los gobiernos locales han destinado para el fomento del tema de emprendimiento es casi nulo, lo que lo hace incongruente en términos, ya que la generación de nuevas unidades empresariales son las que a su vez generan puestos de trabajo logrando de esta manera cerrar la brecha en el déficit de empleo que hoy por hoy existe en Guatemala (Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, 2015).

Con lo que respecta a políticas públicas, se conformó un espacio técnico de articulación denominado Mesa Técnica Nacional de Emprendimiento (MTNE), con la cual se diseñó la Política Nacional de Emprendimiento Guatemala Emprende. Es así como el diagnóstico estratégico de la normativa legal realizado por el Ministerio de Economía sobre instancias que coadyuven el tema emprendimiento da como resultado que el tema es de urgencia nacional, pues es una herramienta eficaz para la generación de riqueza y empleos, así como para la reducción de la pobreza y pobreza extrema; por esta razón se hace necesario crear una visión compartida de lo que el país quiere ser en los próximos quince años en materia del emprendimiento, y cómo desea ser percibido por los demás países de la región Sica y a nivel internacional.

Asimismo, dentro de las estrategias y políticas del Gobierno de Guatemala, orientadas a apoyar a las Mipyme establecidas, se han desarrollado varias instancias, entre las cuales se encuentra la Política para el Fomento de la Competitividad de las Mipyme, que trabajó el Ministerio de Economía en 2005, con la cooperación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), pero no existen instancias que fomenten y apoyen la dinámica emprendedora en etapas tempranas.

El marco normativo a nivel nacional se orienta hacia las Mipyme, en ese sentido, se encuentra una legislación que favorece y facilita el desarrollo de este sector. Dentro de los avances del marco legal que ha trabajado el Ministerio de Economía se tiene la promoción de la protección de innovaciones, por medio del registro de patentes y protección de la propiedad intelectual.

#### **2.140 Institucionalidad nacional**

El origen del marco institucional estatal de apoyo a las Mipyme se remonta a la década de los ochenta, cuando en 1987 se creó la Comisión Nacional para el Fomento de la Microempresa y Pequeña Empresa, adscrita a la Vicepresidencia de la República (Decreto Gubernativo 213-87). Dicha comisión tenía como objetivo apoyar al sector, mediante la capacitación empresarial y técnica, la realización de estudios de factibilidad y de acceso al crédito. Entre las atribuciones específicas encomendadas a esta Comisión, se encontraba la de elaborar el Programa Nacional de Microempresas, que fue aprobada por el presidente de la república de turno, y posteriormente incorporada dentro del Plan Nacional de Desarrollo (Mineco 2000) (Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, 2015).

Además, en 1994 la Comisión Nacional de la Microempresa y Pequeña Empresa fue sustituida por el Consejo Nacional para el Fomento de la Microempresa y Pequeña Empresa (Acuerdo Gubernativo 253-94), y además se conformó el Programa Nacional para el Fomento de la Microempresa y Pequeña Empresa como la estructura administrativa para ejecutar los planes, programas y proyectos del Consejo Nacional que en 1997 se adscribió al Ministerio de Economía (Acuerdo Gubernativo 673-97).

En el año 2000 se dio otro paso importante en la estructuración de una institucionalidad estatal de apoyo a las Mipyme al fundarse, dentro de la organización administrativa del Ministerio de Economía, la plaza de Viceministro de

Desarrollo de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa (Acuerdo gubernativo 115-2000). En mayo de ese mismo año, se aprobó el Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Economía (Acuerdo Gubernativo 182-2000), en cuya estructura se incorpora el Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa, como el encargado de facilitar el desarrollo competitivo de las Mipyme productoras de bienes, y de prestación de servicios, así como el encargado de coordinar todas las políticas y estrategias que faciliten el desarrollo competitivo de los sectores productivos.

Por ende, el Viceministerio de Desarrollo de la Mipyme es el despacho que desde el Ministerio de Economía se responsabiliza de liderar el proceso de fomento y promoción del emprendimiento en Guatemala, dado que es a través de dicha instancia, en donde se establecen las políticas y estrategias para fomentar la competitividad de las Mipyme, se monitorea, evalúa y da seguimiento al sector, además de desempeñar un rol fundamental en la coordinación de todas las instituciones públicas y privadas relacionadas con los productos y servicios que las Mipyme requieren, siendo de esta forma un rector y facilitador de los recursos técnicos y financieros orientados a mejorar la competitividad de las Microempresas, Pequeña y Mediana Empresas.

Por otro lado, en los últimos años Guatemala ha avanzado de manera notable en la construcción de una nueva institucionalidad (pública y privada) de apoyo al sector de las Mipyme. Dicho proceso se relaciona, por una parte, con el reconocimiento creciente que los diferentes actores sociales y políticos del país le otorgan a las MIPYME dentro de la economía nacional y a sus potencialidades en términos del desarrollo futuro del país.

Además, el Gobierno, la cooperación internacional y las instituciones privadas relacionadas con el sector asignan una gran relevancia a la necesidad de crear y fortalecer una red institucional que coadyuve a la definición e implementación de

una política integral de fomento a las Mipyme y posibilite a su vez una adecuada coordinación entre las diferentes instancias involucradas en el fomento del sector. En el caso específico de fomento y promoción del emprendimiento en Guatemala, desde 2012 a través del Viceministerio de Desarrollo de la Mipyme, se ha desarrollado el Programa de Fomento Integral del Emprendimiento en Centroamérica y República Dominicana (Emprende) gracias al apoyo de la República de China (Taiwán). Este programa no solo ha permitido impulsar la primera competencia que ha existido en el país denominada Reto Emprendedor Guatemala 2013, o mejor conocida como EmprendeGT y dirigida exclusivamente al fomento emprendedor, sino que también ha permitido obtener los insumos necesarios –tangibles, no teóricos ni motivacionales–, a través de una curva de aprendizaje con el objetivo de construir la política Guatemala Emprende. EmprendeGT permitió crear y fortalecer 35 emprendimientos, cada uno de los proyectos contó con capital semilla<sup>207</sup> y asesoría técnica especializada, con lo cual se disminuyó el riesgo de cierre. El proceso consistió en lanzar una convocatoria para que postularan, en forma de competencia, nuevos emprendimientos. Los seleccionados con capital semilla (USD\$6,500.00 cada uno) fueron evaluados bajo criterios específicos y nada complejos.

### **2.141 Diagnóstico del Ecosistema Nacional de Emprendimiento**

Para el diseño de la Política Nacional de Emprendimiento Guatemala Emprende se ha ejecutado un diagnóstico a través de una ficha de emprendimiento, a partir de la cual se ha podido mapear el Ecosistema Emprendedor del país, obteniendo información valiosa sobre las percepciones de miembros del ecosistema en materia de emprendimiento. La herramienta utilizada para este mapeo fue un cuestionario compuesto por 12 preguntas abiertas y 11 cerradas, que permitieron identificar las instituciones y actores que componen el ecosistema, se analizó la cobertura, naturaleza y focalización de los instrumentos técnicos y financieros, identificando

---

<sup>207</sup> Tiene como fin el lanzamiento de producto, inicio de operaciones, diseño del modelo de negocio, asesoría técnica, formulación del plan de negocios, coaching y mentoría. Puede ser promovido desde el ámbito público y/o privado reembolsables o no reembolsables destinados para impulsar un emprendimiento (Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, 2015).

los tipos de emprendimiento, logros alcanzados, así como segmentos objetivo de emprendedores (Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, 2015).

El período de recuperación de estos instrumentos fue de abril a diciembre del 2013. La metodología de recolección de información fue entrevista profunda, se hicieron un total de 29 entrevistas con igual número de entidades, y se consideraron 36 instrumentos de fomento emprendedor.

## **2.142 Resultados del mapeo Institucional**

a) Cobertura Geográfica de los Instrumentos: el 68% de los instrumentos mapeados tienen cobertura nacional, seguida de instrumentos de cobertura departamental que son 12% mayores que los municipales.

b) Enfoque de los Instrumentos: el 80% de las entidades mapeadas son multisectoriales, es decir, están destinadas a apoyar cualquier sector empresarial o actividad económica, mientras que el 20% son instrumentos destinados a apoyar sectores o actividades económicas específicas.

En otra de las lecturas sobre el enfoque de los instrumentos, se evidencia que el emprendimiento empresarial es favorable en un 76%, es decir, que los instrumentos están orientados hacia la creación de riqueza a través de acciones empresariales generadoras de ingresos, mientras que el 24% son instrumentos que apoyan las iniciativas empresariales sociales sin ánimo de lucro o híbridas o con ánimo de lucro, pero caracterizadas por tener altos niveles de objetivos sociales y ambientales.

c) Sector de los Instrumentos: el 73% de los instrumentos generados son dentro del sector privado, contra 23% del sector público y para entidades mixtas un 4% de los casos.

d) Concentración de Instrumentos de Emprendimiento en relación con los cinco ejes de la Estrategia Sica Emprende: esta información permite evidenciar que los instrumentos vigentes de fomento emprendedor se concentran principalmente en servicios de desarrollo empresarial para el emprendimiento y en fomento de la mentalidad y cultura; con lo que respecta a instrumentos financieros para el emprendimiento, se evidencia a nivel regional, no solo de Guatemala, un vacío significativo y de gran medida.

e) Focalización de acuerdo con la antigüedad de los emprendimientos:

### **2.143 Análisis**

El Gráfico 1 presenta la distribución de la orientación de instrumentos según la antigüedad de los emprendimientos. Se observa cómo los instrumentos en el ecosistema guatemalteco atienden mayormente a los emprendedores potenciales (<0 meses) donde la focalización tiene un 27% de participación, seguidamente los emprendedores nacientes (<3 meses) tienen el 24%, los emprendedores nuevos (<3.5 años) poseen el 25% y con un 23% se encuentran por debajo del promedio los instrumentos que se dirigen a los empresarios establecidos (Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, 2015).

### **2.144 Tipología de emprendedores**

- Emprendedor Alta Formación Académica<sup>208</sup>: Investigador y Posgrado: a) investigadores que poseen propiedad intelectual con vocación comercial desarrollada en las universidades o bien ideas de negocios de estudiantes de posgrado, especialmente con la ayuda de capital de riesgo, y b) requieren Oficinas de Transferencia Tecnológica (OTT), canales de comercialización, redes de contactos, desarrollo de habilidades gerenciales y modelos de negocios.

---

<sup>208</sup> (Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, 2015)

- Emprendedor establecido<sup>209</sup>: a) empresario que convierte sus unidades de negocios en nuevas empresas – Intraemprendedor *spin-off* corporativo, b) nuevas compañías emergen de unas ya existentes (mayor de 3.5 años) a través de *spin-offs* o de la salida de empleados con experiencia y c) necesitan servicios de identificación y conformación de equipos de emprendedores, gestores comerciales, asesoría técnica, estudios de mercados y estrategia.

- Emprendedor serial<sup>210</sup>: a) un emprendedor local muy exitoso que motiva y crea más oportunidades para otros emprendedores y b) requieren la identificación de capital humano sofisticado, inversionistas ángeles, diseño de estrategia e innovación en modelos de negocios.

- Emprendedor con alta experiencia<sup>211</sup>: desempleado con experiencia y jubilados, quienes ven en el emprendimiento una oportunidad y requieren la identificación y conformación de equipos de emprendedores, inversionistas ángeles, mentores y padrinos empresariales y capital semilla.

- Compatriotas en el exterior<sup>212</sup>: diáspora de nacionales en el exterior (repatriados). Es necesario identificar muy bien quiénes hacen parte de la diáspora, entender sus necesidades y visualizar espacios de oportunidad a través de los cuales, puedan emprender en su país/ciudad de origen. Requieren inversionistas ángeles, capital semilla, estudios de mercados nacionales e internacionales, financiación, plan de exportaciones, identificación y conformación de equipos emprendedores.

- Replicador de negocios internacionales<sup>213</sup>: encontrar una idea o innovación en mercados internacionales, que pueda ser replicada con relativo éxito en Guatemala. Requieren estabilidad jurídica, condiciones de seguridad, capital humano de

---

<sup>209</sup> (Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, 2015)

<sup>210</sup> (Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, 2015)

<sup>211</sup> (Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, 2015)

<sup>212</sup> (Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, 2015)

<sup>213</sup> (Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, 2015)



calidad, estudios de mercados nacionales, identificación y conformación de equipos de emprendedores.

- Famiempresa y heredero empresarial<sup>214</sup>: el modelo delfín busca que los sucesores de un conglomerado de empresas continúen el legado de sus padres, bien sea a través de la consolidación de las empresas actuales o la fundación de nuevas. Demandan diseño de estrategia y modelos de negocios de las nuevas unidades de negocios, gestión de la innovación y gobierno corporativo.

- Emprendedor con talentos<sup>215</sup>: son personas que poseen capacidades o talentos extraordinarios con potencial para el desarrollo de un negocio.

- Emprendedor social<sup>216</sup>: emprendedores que implementan modelos de negocios sostenibles con propósitos sociales integrados al enfoque de mercado, siendo escalables y replicables.

- Emprendedor sin experiencia en el negocio<sup>217</sup>: emprendimientos de personas con ideas a partir de cero, sin experiencia en el negocio, con o sin formación técnica, tecnológica o profesional, realizan negocios en la informalidad. Solicitan principalmente capital humano con experiencia en el mercado y sector empresarial, capacitación en administración y desarrollo de habilidades gerenciales y capital semilla.

-Emprendedor en condiciones extremas: personas campesinas de vocación productiva agropecuaria. Requieren principalmente formación para el trabajo, acompañamiento o asistencia técnica, microcrédito, educación financiera y cultura del ahorro, esquemas asociativos, canales de comercialización y tecnologías simples para la productividad.

---

<sup>214</sup> (Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, 2015)

<sup>215</sup> (Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, 2015)

<sup>216</sup> (Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, 2015)

<sup>217</sup> (Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, 2015)

Partiendo de la categorización de 14 tipos de emprendedores, a continuación se puede observar que la mayor oferta de instrumentos de fomento emprendedor está dirigido al segmento de emprendedores talentosos con un 10%, seguido de los emprendedores sociales y sin experiencia con un 9%. Los segmentos menos atendidos y en los cuales se perciben vacíos de oferta son los emprendedores con alta formación académica y los nacionales en el exterior.

### **2.145 Modelos mentales del ecosistema nacional**

Para obtener los resultados que se detallan en este apartado, se aplicó y analizó una encuesta prospectiva a las entidades que participaron activamente en las entrevistas, veintinueve (29) en total, a partir de la cual se obtuvo información sobre las percepciones de los miembros del ecosistema en materia de emprendimiento con base en aspectos como los fenómenos con mayor incidencia y proyección sobre el ecosistema, los retos que se plantean, visión del país a 15 años, aspectos que por su importancia merecen mayor enfoque (focalización), identificación de fortalezas, barreras, debilidades y potencialidades, tanto positivas como negativas y finalmente factores de éxito claves que pueden dar origen a una eficiente y eficaz “estrategia país”, en cuanto al fomento del emprendimiento. Fenómenos como el avance tecnológico, la globalización, el auge de la información y del conocimiento, además de los modelos de negocios, entre otros factores, tienen un nivel de incidencia considerable en la proyección futura del ecosistema nacional de emprendimiento (Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, 2015).

En consecuencia, el 35% de las entidades encuestadas reconocen el avance tecnológico como un factor de incidencia directa en el éxito del ecosistema nacional. Seguidamente se ubica la globalización con un 24%, siendo esta entendida como una interdependencia económica creciente del conjunto de países del mundo, provocada por la eliminación de barreras transfronterizas para el intercambio de bienes, servicios, ideas, que conllevan a la difusión acelerada y generalizada de

tecnología y que trae como consecuencia el auge de la información y del conocimiento con un 18% en el ecosistema de Guatemala. Debido a la disminución de barreras entre los países y una comunicación más directa que permite promover la transferencia de conocimientos-tecnologías, se llega al 12%. Finalmente y no menos importante se considera que es un factor fundamental en la proyección futura del ecosistema, los modelos de negocios para las pequeñas y medianas empresas de Guatemala, debido a que promueven la innovación y emprendimientos dinámicos.

Seguidamente, el ecosistema manifiesta la importancia de otros factores que con mayor o menor nivel de impacto deben ser tenidos en consideración, entre ellos se pueden destacar la globalización y los avances tecnológicos, y dentro de este contexto es importante resaltar la gran responsabilidad de las instituciones en el proceso de articulación, con el fin de aunar esfuerzos y hacer más eficientes los procesos existentes en el ecosistema.

Entre los retos más importantes que el ecosistema emprendedor de Guatemala están:

- La necesidad de ampliar los canales de información (23%) obligando a los líderes de estos procesos a mejorar los mecanismos de participación, seguimiento y divulgación de información en lo referente al emprendimiento.
- En segunda instancia se encuentra la competitividad (18%), debido a que los empresarios de pequeñas y medianas empresas buscan las maneras de optimizar procesos y darle un valor agregado a sus productos y servicios para ser diferenciados en los mercados.
- La mejora de los modelos de negocio, disminuir las limitaciones educativas con el objetivo de institucionalizar la educación como base del emprendimiento, y dar respuesta a los avances tecnológicos, teniendo conocimiento y manejo de las redes, plataformas, páginas web, dando soluciones a problemas reales con el uso de las tecnologías de información,

aunado a esto el cambio de mentalidad, es decir, buscar originar una idea hacia el emprendimiento, ampliar redes y fomentar la colaboración entre instituciones, gobierno y empresas, estos retos están enfocados a generar un ecosistema de emprendimiento exitoso.

Según la muestra encuestada del Ecosistema de Emprendimiento en Guatemala, los factores claves para llevar a cabo de manera exitosa la política Guatemala Emprende<sup>218</sup> son los siguientes:

- Fortalecimiento de la cadena de emprendimiento (sensibilización, identificación, formulación, puesta en marcha y aceleración) definiendo las ventajas competitivas de Guatemala como su ubicación estratégica, los jóvenes emprendedores, la tenacidad y disposición hacia el emprendimiento, partiendo de las instituciones de apoyo existentes en el ecosistema como incubadoras, aceleradoras, entidades de capacitación de personal, inteligencia de mercados, asesores y/o consultores en emprendimiento, refiriéndonos específicamente a fortalecer la industria de soporte para fomentar eficientemente el espíritu emprendedor y el ecosistema de emprendimiento en la población guatemalteca.
- Garantía de la existencia de esquemas de financiamiento en las diversas etapas de desarrollo de las nuevas empresas de la mano con el sector privado. Facilitando la creación de sinergias entre las organizaciones que apoyan el emprendimiento, de manera que se ofrezcan simultáneamente múltiples ofertas de financiamiento, con los servicios de asesoría y desarrollo de capacidades como acompañamiento, siendo esto último la clave para un buen desarrollo del proceso empresarial.
- Fortalecimiento del marco tributario y financiero, mayor acceso a créditos blandos o flexibles, capitales semillas, ángeles inversionistas, capitales de riesgo; además de promover mecanismos de garantías e incentivos

---

<sup>218</sup> (Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, 2015)

tributarios para facilitar la creación y formalización de empresas en etapas tempranas (impuestos progresivos).

- Fortalecimiento de la comunicación entre actores del ecosistema de emprendimiento, por medio de una articulación transversal. Ejemplo de ello podría ser una plataforma digital, donde se conectan ideas, puntos de vista y grupos comunes.
- Promoción de la mentalidad y cultura hacia el emprendimiento por medio de casos empresariales exitosos, y la realización de *benchmarking* para identificar las buenas prácticas y los referentes internacionales con elementos novedosos que fortalecen el espíritu empresarial y que sirven de guía para la elaboración y aplicación de estrategias y proyectos.
- Incorporación y fortalecimiento dentro de los programas de estudio de los diferentes niveles y modalidades educativas (preprimaria, primaria, básicos, diversificado, técnica, universitaria) los contenidos relacionados con el fomento de la cultura emprendedora.

## **2.146 Las relaciones públicas en el entorno de la comunidad**

En meditado trabajo, el Instituto Chileno de Relaciones Públicas analiza exhaustivamente las relaciones públicas en su interrelación humana o para el desarrollo social y recuerda con precisión que la empresa moderna suma una posición relevante dentro de la más pura filosofía de las relaciones públicas. Las relaciones públicas tienen por causa al hombre y al destino del hombre y, por supuesto, las empresas dependen y dependerán del hombre como tal. Los griegos fueron maestros en apoyar la idea del hombre, mientras tanto los romanos, a su vez, señalaban dramáticamente su gran respeto por la opinión pública, en el decir *Vox Populi, vox Dei*. Cicerón, en sus tratados, y Maquiavelo, en su obra *El Príncipe*, son claros ejemplos de que existieron, antes de estos días, grandes maestros en la materia (Barquero, Román & Mario, 2010).

A la vez que la empresa moderna velará por el bien público y el profesional de las relaciones públicas, el ejecutivo de las relaciones públicas será el psicólogo que también estudia la conducta personal y corporativa de la empresa, como consejero de ella, sea capaz de aumentar paralelamente el prestigio empresario y el bienestar colectivo. La profesión de relaciones públicas como filosofía y como técnica de comunicación e integración de la empresa con la comunidad, debe ser planificada y realizada por especialistas en el ramo, cuya formación tenga su origen en estudios universitarios, en escuelas y facultades, donde se enseñe la especialidad o en la práctica del oficio en empresas que tengan conciencia de la función.

Además, las relaciones públicas tienen un contenido filosófico-social y a cada instante ofrecen al estudioso un panorama siempre cambiante y renovado de la vida, con sus vetas profundas a descubrir. Dentro del ámbito social en que se proyectan las empresas modernas, el profesional de relaciones públicas debe ser quien haga más claro el camino del entendimiento colectivo, que se introduzca en el alma de todos por la puerta ancha de la verdad y que haga de las empresas y de los hombres casas de cristal. En es esta la mayor jerarquización de las relaciones públicas en su vinculación social y psicológica con la empresa moderna; de ahí su importancia y su futuro (Barquero, Román & Mario, 2010).

Además, las relaciones públicas pueden ser definidas de muy diversas formas. De acuerdo con el manual que se consulte o con el especialista que pretenda adaptarlas en un concepto. En todos los casos se encuentran con ideas más o menos comunes, que se refieren al estudio o mejoramiento de la interacción humana y a los efectos que esa interacción posee sobre los pensamientos, actitudes, emociones, en fin, sobre la conducta de los individuos considerados no como entes aislados, sino en contacto con otros individuos a quienes influyen y por quienes son, a la vez, influidos. Es importante admitir que la comunicación sea una ciencia o una técnica, o un arte que se aplica en el terreno esencialmente humano, de descubrimientos, avances y experiencias de la psicología social.

Las comunicaciones sociales son un arma de doble filo si se traiciona su ética. De ahí la importancia de lo humano en la efectiva realización de un fecundo programa de comunicación. Un código de ética resulta premisa fundamental para quienes vuelquen sus afanes hacia esta disciplina. Practicar las comunicaciones sociales, con el solo fin de obtener ventajas, en el único plano del beneficio material, es traicionar el concepto ético y liquidar, en última instancia, lo verdaderamente humano de la sociedad en que se vive (Barquero, Román, & Mario, 2010, Pág. 105).

En el Congreso Mundial realizado en Toronto, Canadá, junto a delegados de 52 países, coincidieron en subrayar la redimensionada ubicación de las relaciones públicas en el siglo XXI. El tema central fue *Comunicaciones en el nuevo milenio: ligando a personas y culturas*, y precisamente la idea directriz era el profesional de relaciones públicas frente a la responsabilidad social, está estrechamente involucrada en ese sentir.

Actualmente, el gran reto de las relaciones públicas radica en desarrollar un nuevo lenguaje para propiciar mecanismos innovadores. Sustentar una acción legítima frente al ser humano, las instituciones y la sociedad que tienda a disminuir y atenuar situaciones límite. Recientemente John Paluszek, ex presidente de la Public Relations Society of América (PRSA), citado por Barquero, Román & Mario (2011), sostenía que las relaciones públicas están entrando en la Edad de Oro, están evolucionando para constituirse en un elemento central, piedra fundamental de la sociedad; esto sucede porque en el centro de su razón de ser, las relaciones públicas contienen una idea de asombrosa simplicidad: se preocupan de las personas; las personas son lo más importante para las relaciones públicas. Les importa su sentir, sus intelectos, sus culturas y valores; así como sus decisiones de compra y de trabajo. Así las relaciones públicas postulan hoy fecundas posibilidades de interacción humana.

## Reflexiones

Respecto del emprendimiento en Guatemala, el Monitor Global de Emprendimiento (GEM, en inglés) es el esfuerzo de investigación sobre emprendimiento más grande a nivel mundial, que logra describir las actitudes, actividades y aspiraciones del emprendedor dentro del entorno propio de desenvolvimiento económico de cada país. En 2014, GEM generó una variedad relevante de información primaria sobre diferentes aspectos del emprendimiento a lo largo de 73 economías alrededor del mundo, representando el 72.4% de la población mundial, y el 90% del producto interno bruto global.

La metodología GEM utiliza la Encuesta Nacional sobre Participación y Actitudes hacia el Emprendimiento (Adult Population Survey, APS), para medir el nivel de emprendimiento en la población adulta; y la Encuesta Nacional de Expertos (National Expert Survey, NES) con el fin de observar los aspectos institucionales que tienen mayor incidencia en la práctica emprendedora por medio de una combinación metodológica cuantitativa y cualitativa.

Por último es importante mencionar que el emprendimiento social **hunde sus raíces en los problemas de buena parte de la ciudadanía para plantear innovadoras soluciones**. Cualquier oportunidad que se tenga de mejorar nuestro mundo debe ser vista y aprovechada por una persona con iniciativa emprendedora. Este tipo de proyectos empresariales, que mejoran la vida de cientos de personas, es sin duda tan importante como la de los 'emprendedores convencionales.



### **3. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA: EMPREDIMIENTOS SOCIALES EN CENTROAMÉRICA A IMPLEMENTARSE EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

La siguiente información es la presentación de la estrategia de comunicación para las empresas que fueron el público objetivo para esta tesis. Según Navarra (2011), los puntos que se toman en cuenta para tal propuesta son los que a continuación se desarrollan.

#### **3.1 Estudio del entorno**

Cerca de dos tercios de las personas del planeta son pobres, en muchos casos carecen de acceso a servicios apropiados, energía, agua, salud y, sobre todo, oportunidades para mejorar sus perspectivas económicas y sociales. Los Objetivos de Desarrollo del Milenio<sup>219</sup> establecen un marco de acción para enfrentar este reto, y muchos países están fomentando la transferencia de flujos de inversiones, tecnología y habilidades para las regiones más pobres del planeta. El sector empresarial es aceptado ahora como un actor clave y un proveedor de soluciones en este esfuerzo, al reconocer las necesidades y oportunidades que presenta el mundo de la gente pobre (Thulani S. Gcabashe).

Respecto del énfasis en las empresas, esto implica que se da prioridad a la rentabilidad, debido a que los proyectos empresariales de negocios para condiciones de vida sostenibles se convierten en la corriente principal de pensamiento y actividades de la empresa. También significa que si los proyectos realmente logran el objetivo de rentabilidad, estos no tienen un presupuesto limitado y fijo.

---

<sup>219</sup> Los Objetivos Mundiales reemplazan a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), los cuales en septiembre de 2000 reunieron al mundo en torno a un programa común: abordar la indignidad de la pobreza.

No existe un acuerdo generalizado sobre el concepto de “empresa social”. A grandes rasgos, puede considerarse empresa social toda aquella organización creada con el objetivo de generar un impacto positivo en la sociedad a través del desarrollo de una actividad económica. Aunque la economía social, y la empresa social como una de sus formas, tiene su origen en la primera mitad del siglo XIX (Oscar Bastidas-Delgado y Madeleine Richer, 2001), hasta hace poco era escasamente conocida. La búsqueda de modelos de desarrollo social y medioambientalmente responsables de los últimos años han supuesto un fuerte impulso para las empresas sociales por compatibilizar su vocación social con su actividad económica (Revista Española del Tercer Sector nº 17. Fundación Luis Vives, 2011).

Además las iniciativas de empresas sociales no se limitan exclusivamente a países desarrollados, cada vez son más los emprendimientos sociales llevados a cabo en contextos de pobreza económica, orientados a la obtención de algún beneficio social y a la promoción del desarrollo humano. Esto lleva a las oportunidades como:

- Promoción de la innovación económica y social.
- Generación de fuertes lazos con la sociedad.
- Poner en práctica ideas innovadoras con un impacto positivo sobre la sociedad.

También estas empresas sociales llevan algunos retos para su implantación, como son:

- Conseguir el equilibrio entre sostenibilidad económica y aporte social.
- Complejidad de la puesta en marcha de una empresa social, dado su carácter innovador.
- Adaptarse al ritmo más lento de las empresas sociales.

- Tener claro que el principal objetivo de este tipo de empresas no es la generación de riqueza económica sino la mejora social, aunque no sean incompatibles.

Muchas empresas están estableciendo ya sus nuevos clientes y proveedores objetivo más abajo de la pirámide económica. Al hacerlo, ellos están ganando la ventaja de ser los primeros. Las compañías que aprenden a operar en nuevos mercados, y que por lo tanto mejoran su reputación, tendrán una ventaja competitiva; mientras estos países se vuelven más ricos y más oportunidades empresariales emergen. Los beneficios de la reputación pueden también mejorar las relaciones empresariales con gobiernos y comunidades y mejorar la selección de personal, la retención, y la moral.

Las empresas están reconociendo que para involucrarse en estos mercados necesitarán entender no solo las diferencias en el mercado y en las estructuras sociales, sino que también deberán enfrentar, en alianza con otros, las deficiencias en los componentes claves de infraestructura, habilidades y capacidad financiera.

Por ello, se presenta una estrategia de relaciones públicas para estas empresas<sup>220</sup>, apoyándose en la difusión periodística, la que constituye una herramienta fundamental en la construcción de la imagen de la empresa y en su posicionamiento institucional. En este caso, es necesario conocer a profundidad el objetivo e impacto del emprendimiento social, a fin de brindarle un asesoramiento general que implique el asesoramiento comunicacional sobre qué comunicar, a quién comunicárselo y cómo dirigir la información a los medios de comunicación.

---

<sup>220</sup> A través de una adecuada planificación de las distintas técnicas y dirección en relaciones públicas, la opinión pública puede ser persuadida. Las técnicas de comunicación estratégica estarán centradas con mensajes de confianza basados en la rentabilidad y la veracidad de los datos, en este caso de los emprendimientos sociales. Para persuadir a la opinión pública se requiere una estrategia planificada, donde el punto de partida es el uso legítimo de la coincidencia del interés público con el privado que ideara Bernays (Barquero, Román, & Mario, 2010).

Respecto de la estrategia con los medios de comunicación, esta debe tener como objetivo transformar lo que la empresa comunique en noticia y, de esta manera, aumentar la credibilidad del material difundido, tener una mejor aceptación en la opinión pública y posicionarse en la mente de sus diferentes grupos meta.

Es importante mencionar que las relaciones públicas actualmente tienen una filosofía administrativa, puesto que constituye una actitud que procura obtener una eficaz correspondencia e integración con los públicos de una empresa o una organización. A la vez, una tarea de comunicación, a través de la cual el público toma conocimiento de los propósitos de la organización, así como esta de las opiniones, actitudes y reciprocidad en la misma y empleo del vehículo más adecuado.

La intención de una estrategia de relaciones públicas debería estar incrustada en el organigrama de la empresa o entidad, ya que existen para que estas alcancen más rápidamente su objetivo general gracias al apoyo consciente y racional de sus públicos; en otras palabras, las relaciones públicas se identifican con las finalidades sociales participando de forma directa y decisiva en el proceso de desarrollo (Barquero, Román, & Mario, 2010).

## **3.2 Objetivos**

Los objetivos para esta propuesta de comunicación estratégica son:

### **3.2.1 Objetivo General**

- Crear una estrategia de comunicación y relaciones públicas que permita difundir entre el grupo objetivo el impacto de los emprendimientos sociales en sus comunidades, así como la generación de cobertura mediática positiva a fin de generar un posicionamiento efectivo.

### 3.2.2 Objetivo Específico

- Generar conocimiento y notoriedad del expertiz y compromiso del emprendimiento social en el área en la que se desenvuelven las empresas estudiadas.

### 3.3 Público objetivo

De las cinco empresas seleccionadas, se tomarán en cuenta tres, ya que fueron las que contestaron la entrevista y que constituyen el público objetivo, además de los que se mencionan a continuación:

*UPE Places.* Es una plataforma web que ofrece estadía en casas de familias rurales. Es una empresa enfocada en generar conexiones de valor entre viajeros y personas de las comunidades locales, impulsando el desarrollo mediante la convivencia y colaboración. Es una plataforma web, para la reservación de estadías y actividades auténticas, en casas de familias de comunidades locales. Esto le permite a las familias generar ingresos, y a los viajeros el tener experiencias de viaje auténticas capaces de cambiar sus vidas.

*Agora Partnerships.* Conecta el conocimiento, las redes sociales y el capital para que emprendedores sociales puedan hacer crecer sus negocios y, por ende, sus impactos sociales en las comunidades en países pobres. Proporciona consultorías, acceso a mentores, inversionistas y una red global de emprendedores a compañías de alto potencial en fase inicial o en fase de crecimiento con negocios destinados a resolver problemas sociales y/o medioambientales. Además, conecta el conocimiento, las redes sociales y el capital para que emprendedores sociales puedan hacer crecer sus negocios y por ende sus impactos sociales en las comunidades en países pobres.

*Ecofiltro*. Con una visión socialmente responsable y empresarialmente sostenible provee a las familias guatemaltecas tanto del área urbana como rural una opción amigable al ambiente y económica de filtros científicamente avalados para el proceso de purificar el agua. Esta empresa produce y distribuye filtros cerámicos para llevar agua purificada.

Además, como público objetivo para esta estrategia también se toman en cuenta los siguientes:

- La ciudadanía: como tal, es la que recibe el beneficio directo del emprendimiento social. Son a quienes están dirigidas estas empresas con fines altruistas y de ayuda a los demás.
- Los medios de comunicación: son herramientas que utilizan las empresas en cuestión para divulgar su mensaje. Muchas veces, por no ser lucrativas, las empresas de emprendimientos sociales se ven privilegiadas, por algunos medios de comunicación, para obtener espacios de publicidad gratuitos. Esto ayuda a llevar el mensaje a las personas que entren en contacto con el mensaje de las empresas.
- Familias comprendidas en el área de influencia de cada uno de los emprendimientos sociales
- Empresas, ONG o entidades afines
- Líderes de opinión

### **3.4 Mensaje**

El mensaje de las empresas estudiadas para esta estrategia se resume de la siguiente forma:

### 3.4.1 UPE Places

Esta empresa utiliza los siguientes mensajes en su publicidad que aparecen en su página web:

- Sé viajero, no turista: Descubrí experiencias auténticas con comunidades locales.
- Que tus experiencias no tengan límite
- No elijas el típico paquete de viaje: conocé destinos increíbles de una forma única.

Beneficios de viajar con UPE:

- Rastreamos 250 aerolíneas y más de 350 hoteles y lugares de hospedaje para ofrecerte sólo paquetes a precios especiales.
- Cotizamos tu paquete por WhatsApp.
- Contamos con una red global de viajeros que nos permite conseguir las mejores recomendaciones para confeccionar nuestra guía UPE que podrás llevar durante todo tu viaje.

La empresa UPE Places genera trabajo para las comunidades locales de los lugares que visitan los turistas o viajeros, ya que estos se hospedan y contribuyen con la economía también al comprar los productos de la comunidad que los recibe.

El enriquecimiento cultural y humano es lo que persigue esta empresa, y las estadías de los viajeros que van a diversos lugares de todo el mundo es su fuerte. Esto ayuda a las personas de escasos recursos a mantener su subsistencia y también a darse a conocer. Los mismos viajeros son quienes también contribuyen para dar información y enriquecen el banco de datos con sus experiencias. También esta empresa ayuda de la siguiente manera:

- Conocemos: Nosotros mismos somos viajeros.
- Compartimos: Creemos en el poder de la información, por eso la compartimos a través de nuestros canales.
- Acompañamos: Estamos con vos antes y durante tu viaje para brindarte el soporte que necesitas.
- Esto es en lo que creemos.

### **3.4.2 Agora Partnerships**

Esta empresa fue inaugurada en 2005 por estudiantes de la Escuela de Negocios de Columbia University y emprendedores en Nicaragua. La organización ha jugado un papel fundamental en la industria de la inversión de impacto y el emprendimiento. Desde la fundación siempre se ha enfocado en responder “¿qué es lo que necesitan los emprendedores con el fin de dar rienda suelta a su potencial para contribuir a la sociedad?”, y así mismo “¿cuál es el diseño de programa más eficiente para brindar este apoyo de forma que sea escalable?”.

La misión es acelerar el cambio hacia una economía más sostenible por medio del emprendimiento y la innovación. Brindan los recursos necesarios para crecer a emprendedores que intencionalmente generan negocios destinados a resolver problemas sociales y medioambientales en América Latina y el Caribe.

El mensaje de esta empresa se resume como:

- Acelerando negocios que generan impacto positivo,
- Acelerando el cambio hacia una economía más sostenible.
- Los emprendedores en América Latina poseen un gran potencial para construir negocios innovadores y escalables que respondan a las necesidades más apremiantes de la región.

Según la información recopilada, esta empresa:



A través de Agora le proporcionamos consultorías, acceso a mentores, inversionistas y una red global de emprendedores a compañías de alto potencial en fase inicial o en fase de crecimiento con negocios destinados a resolver problemas sociales y/o medioambientales.

## LO QUE HACEMOS

Brindamos los recursos necesarios para crecer a emprendedores que intencionalmente generan negocios destinados a resolver problemas sociales y medioambientales en América Latina.

## CÓMO LO HACEMOS

Logramos esto primordialmente a través de nuestro programa insignia, la Aceleradora Agora, un programa de 6-8 meses diseñado para brindar a los emprendedores con el conocimiento, las redes y el capital necesario para triunfar.

## POR QUÉ LO HACEMOS

El emprendimiento y la innovación son las claves del progreso humano. Es esencial desatar el potencial de emprendedores que desarrollan negocios con propósito y que generan valor para todos los involucrados, con el fin de vencer los verdaderos retos globales.

## EQUIPO

El equipo Agora opera desde nuestras oficinas en Managua, Ciudad de México y Washington D.C. Nuestra comunidad global es clave para el éxito de nuestro equipo.

## HISTORIA DE AGORA PARTNERSHIPS

### AGORA 1.0

Del 2005 al 2010 trabajamos para darle respuesta a estas preguntas poniendo consultores MBA a disposición de compañías en etapas tempranas en

Centroamérica, y lanzando un fondo de capital de riesgo experimental. Nos dimos cuenta que el acceso al conocimiento de calidad y las redes son claves, pero también nos dimos cuenta que muchas de las compañías simplemente necesitan el acceso al capital. Para hacer frente a esta necesidad lanzamos el Fondo de Capital Riesgo de Agora (Agora Venture Fund, AVF), un fondo de inversión de impacto lucrativo diseñado y administrado por Agora Partnerships para aplicar principios de inversión a aquellas compañías nicaragüenses que son “demasiado grandes para microcréditos y demasiado pequeñas para bancos tradicionales

### AGORA 2.0

Basados en las lecciones aprendidas y las innovaciones en la industria, concluimos que la falta de capital ya no era la mayor barrera para el desarrollo del emprendimiento. El nuevo reto era hacerle llegar el capital a los emprendedores correctos. Para hacer frente a este nuevo desafío diseñamos una aceleradora centrada específicamente en entregar a los emprendedores la combinación adecuada de conocimientos, redes y capital. Desde brindar acceso a mercados hasta estar listos para recibir la inversión, nuestro enfoque fue brindar consultoría de primera clase a emprendedores de pequeñas empresas generando cambios sociales, y, al mismo tiempo, establecer una red entre ellos y conectarlos con el mercado emergente de capital de impacto. En 2011 Agora dio la bienvenida a la primera Clase de la Aceleradora y llevó a cabo la primera Conferencia de Inversión de Impacto. Ese mismo año, Agora se alió con Thriive Capital para crear un programa acelerador para pequeños negocios en Nicaragua.

### AGORA 3.0

Mirando hacia el futuro, estamos muy emocionados de hacer crecer nuestra red de socios e inversores, integrando financiadores e inversionistas de forma holística y más temprana en nuestro modelo, enfocándonos en el impacto sistemático de nuestro modelo. Siempre seremos una organización en la que priman los emprendedores y continuaremos dándoles prioridad a la vez que construimos alianzas fuertes y duraderas a nivel corporativo y de fundación, lanzando nuevas

opciones para inversionistas (como delegaciones de inversores y salas de negocios), y centrándonos más en el trabajo con los grupos empresariales para crear una mayor sinergia y eficiencia dentro de nuestro modelo. Hoy por hoy, estamos determinados a construir el ecosistema de emprendimiento en las Américas y en hacer crecer la Aceleradora Agora y los programas de aceleramiento afiliados.

## NUESTRO NOMBRE

Ágora es una palabra griega que significa “mercado” o “plaza pública”. En la antigua Atenas, los ciudadanos se reunían en el ágora para discutir ideas e intercambiar bienes y servicios. En Agora Partnerships buscamos crear un ágora contemporáneo, donde los actores clave –emprendedores, inversionistas, jóvenes profesionales, filántropos, corporaciones, universidades, y entidades claves como gobiernos e instituciones de desarrollo financiero–, se reúnan para acelerar el emprendimiento social.

## ACTORES DE LOS COHORTES

### *Patrocinadora de Cohorte*

Un patrocinador de cohorte proporciona recursos financieros para que los emprendedores sean parte del aceleradora Agora. El patrocinador también puede apoyo adicional, conocimientos y conexiones. Algunos patrocinadores también pueden tener lazos de inversión en la búsqueda de desarrollar empresas de impacto.

### *Consultor Agora*

Un consultor Agora trabaja muy de cerca a los emprendedores para complementar los módulos de capacitación intensiva de la Aceleradora Agora destinados a preparar la compañía para la inversión. Estos profesionales prestan más de 130 horas de consultoría a lo largo de 5 meses y 14 módulos cuidadosamente diseñados

que culminan con la presentación de tres entregables: resumen ejecutivo, modelo financiero y memorándum de inversión o una presentación del “pitch”.

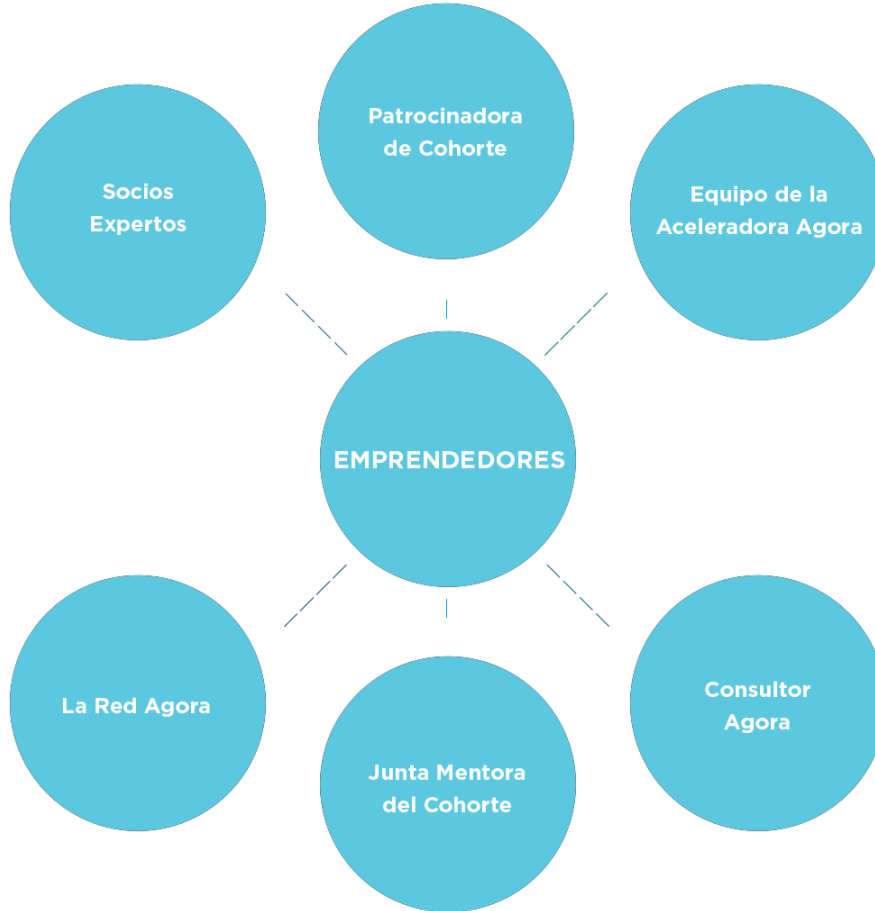
### *Equipo de la Aceleradora Agora*

El equipo profesional de la Aceleradora Agora está basado en Ciudad de México, México; Managua, Nicaragua; y Washington, DC para apoyar el trabajo del consultor sobre el terreno. Las tareas principales incluyen sesiones de coordinación transversal de grupos y conexiones, facilitando seminarios virtuales, la participación comunitaria, eventos de inversionistas y la asistencia al retiro de emprendedores.

### ESTRATEGIA DE COHORTES

Nuestro objetivo es impulsar los recursos adecuados para emprendedores que están mejor posicionados para hacer crecer sus empresas. Reconocemos que las cuestiones que rodean la desigualdad económica, la injusticia social y el cambio climático son mucho más complejas que lo que cualquier emprendedor pueda abordar. Las soluciones del mañana serán generadas por las comunidades de emprendedores que trabajan en grupo para alterar el curso de los sistemas económicos. Como resultado, Agora Partnerships ha creado cohortes especializados dentro de su aceleradora basados en industrias específicas o temas de impacto. Este enfoque se utiliza para canalizar los recursos para los emprendedores y para hacer frente a problemas más sistémicos que pueden ser mejor abordados a través de una red de empresas resolviendo los múltiples aspectos del problema.

## Esquema 97: Red Agora



### *La Red Agora*

La red Agora está compuesta por 140 organizaciones y personas interesadas en invertir en compañías que generan impacto medible. Una vez Agora determina un tema de cohorte, este es remitido a nuestra red de inversionistas para asegurarse de que es compatible y tiene suficiente potencial de inversión. Si no es compatible, construimos relaciones con nuevos inversores en paralelo al reclutamiento de emprendedores con el fin de asegurarse de que todas las partes están recibiendo valor óptimo.

### *Socios Expertos*

Ya se trate de una asociación, una universidad o una institución, cada cohorte tiene socios expertos que ofrecen asesoramiento, conexiones y conocimientos técnicos

cuando sea necesario. Nuestros esfuerzos comienzan a menudo trabajando para entender el contexto de un desafío dado dentro de su sistema más grande. Nos asociamos con instituciones expertas que han identificado las palancas y canales dentro de estos sistemas que presentan las mejores oportunidades para el cambio. Los emprendedores que trabajan para hacer un mundo mejor son catalizadores claves para desbloquear el cambio en sistemas económicos, ambientales y sociales.

#### *Junta Mentora del Cohorte*

Un selecto grupo de mentores, locales y globales trabajan para ayudar a los cohortes a llegar al éxito. Estos mentores son elegidos específicamente por Agora, con el apoyo de socios después de la selección de las empresas, con el fin de establecer las mejores relaciones posibles. Estas juntas están formadas por líderes empresariales, profesionales de la industria y funcionarios de gobierno que tienen las conexiones prácticas y los conocimientos necesarios para avanzar la causa tanto de los emprendedores individuales como de las cohortes a los que pertenecen.

### **3.4.3 Ecofiltro**

Ecofiltro es una empresa social guatemalteca que tiene una misión muy bien definida: beneficiar a un millón de guatemaltecos en áreas rurales para el año 2020. Según en su página web, se lee:

Utilizamos exclusivamente métodos sostenibles para alcanzar este objetivo y siempre estamos listos para compartir nuestros procesos de producción y estrategias de mercadeo con cualquier grupo externo que esté interesado en solucionar el reto del agua en su país.

#### **HISTORIA**

Ecofiltro se inició hace más de 20 años y funcionó como una organización no-lucrativa durante la mayor parte de su historia. Philip Wilson, nuestro director

ejecutivo, llegó a la conclusión que el problema del agua, el hecho de que el agua pura falta en los hogares rurales de muchos guatemaltecos, no podía ser solucionada efectivamente con la dependencia de donaciones que existía cuando él inició como director. Él decidió convertir Ecofiltro en una empresa con responsabilidad social, un “social business” que se enfocaría en un acercamiento híbrido al problema en el cual las ventas de los filtros en áreas urbanas servirían para financiar la distribución de los filtros en áreas rurales por un precio económico. Fue en este tiempo que Ecofiltro S.A. empezó a diseñar y planificar la construcción de una nueva fábrica capaz de producir de 8,000-10,000 filtros al mes. La nueva fábrica de Ecofiltro se inauguró en abril del 2012. Hoy en día, Ecofiltro ha distribuido más de 250,000 filtros en todo el territorio de Guatemala.

## IMPACTO ECOLÓGICO

Una evaluación de ciclo de vida llevada a cabo por Pre North America comparó la huella ambiental de un Ecofiltro con la del agua embotellada o hervida. La huella del cambio climático de un Ecofiltro es menor al 1% del impacto creado por consumir agua embotellada, y es 35 veces menor al impacto del agua hervida. Los resultados se ven en los números a continuación:

## FUNDACIÓN

El Ecofiltro es capaz de purificar el agua de casi cualquier fuente (de pila, pozo, grifo, río, lago, laguna o lluvia, etc.), con muy pocas excepciones, como por ejemplo el agua salada del mar. Si el agua contiene demasiada tierra, se recomienda hacerla pasar por un paño limpio para evitar que las pequeñas piedras y materiales sólidos suspendidos en el agua tapen los poros del filtro.

Si el agua contiene demasiado cloro, recomendamos que antes de hacerla pasar por el filtro, la deje reposar en un recipiente plástico durante dos horas hasta que el cloro se evapore.

¿Cuántos años DURA UN FILTRO?

La unidad de filtración tiene una garantía de dos años y recomendamos que la misma se cambie al terminar ese período.

Ecofiltro ha formado una colaboración con la fundación Maya Relief Foundation con el objetivo de recaudar fondos para colocar filtros en escuelas públicas. Nuestro objetivo es colocar un filtro dentro de cada salón de clases en el área rural de Guatemala para el año 2020. Aunque Ecofiltro S.A. trabaja conjuntamente con la fundación Maya Relief Foundation, ambas son organizaciones completamente independientes. Maya Relief Foundation es una fundación estadounidense exenta de impuestos bajo la categoría 501(c) 3.

## ECOFILTRO

“Cuando descubrí el Ecofiltro en una Feria Nacional pensé pronto que cada familia guatemalteca tenga acceso a agua segura. En Visión Mundial hemos podido desde entonces contribuir a que más de 35,000 familias especialmente del área rural en comunidades empobrecidas disfruten de agua segura por medio del Ecofiltro, un filtro amigable en su uso para las familias guatemaltecas, empezando en casa, nosotros ya no compramos agua embotellada y dejamos de usar el filtro de candela en la cocina, usamos el Ecofiltro y a nuestros familiares cercanos regalamos bienestar compartiendo Ecofiltros, ya somos muchos en la familia convencidos y fanáticos con este filtro para orgullo nuestro chapín”.

*Jeremias Ochoa | Visión Mundial Guatemala*

“Los Ecofiltros han jugado un papel muy importante en la salud preventiva de los niños y niñas del área rural de Guatemala. Gracias a los Ecofiltros, en Plan Internacional Guatemala, hemos podido apoyar a prevenir enfermedades gastrointestinales en cientos de escuelas primarias rurales donde los niños y niñas han disfrutado de acceso a agua segura en su aula. También han sido de gran utilidad en la salud familiar cuando los hemos distribuido en los alberques organizados después de emergencias o desastres naturales”.



*Débora Cobar | Directora de Plan Internacional Guatemala*

“Desde el primer momento que probé el agua de Ecofiltro sentí la diferencia del agua que estaba tomando del garrafón. Era mucho más fresca, rica, y sin sabor a cloro. Como debería ser el agua pura. Y fue ahí que lo compre para mi hogar y ahora siempre se lo recomiendo a todos, tanto que hasta dentro del club municipal tenemos Ecofiltros y todos nuestros jugadores lo utilizan también, porque como siempre dice Ecofiltro, es la mejor solución para agua potable y es eficiente, ecológico y económico. Así que no solo ahorras mucho dinero, pero también tienes los beneficios de salud y ayudas al medio ambiente”.

*Pedro Arriaza | Director de Mercadeo para Club Municipal Los Rojos*

“Nuestra experiencia con el uso del Ecofiltro ha sido totalmente satisfactoria. Agradecemos a las mentes brillantes que con su ingenio y creatividad han logrado crear este magnífico invento que nos permite purificar agua de una forma segura, confiable y económica. En nuestro parque estamos tratando de mostrar que hay una forma de vivir más en armonía con la naturaleza, y Ecofiltro es una solución 100% eco-amigable: Gracias por ayudarnos a conservar nuestro planeta”.

*Henry Lewin | Dueño de Parque GreenRush*

“Incorporar ecofiltros en todas nuestras habitaciones no solo ha significado un aporte a la preservación del medio ambiente, reduciendo el uso de plásticos a la comunidad donde operamos, sino también ha significado un aumento en calidad y satisfacción de nuestros clientes y un considerable ahorro en el mediano plazo”.

*Fernando Ximenez | Gerente General*

“Como empresa desde hace unos años decidimos hacer la prueba de colocar Ecofiltro en nuestras instalaciones centrales. Como todo cambio, a mucha gente le dio desconfianza por la limpieza del agua por lo que decidimos implementar pruebas de laboratorio para confirmar la calidad de agua con el producto de Ecofiltro. Llevamos 2 años aproximadamente usando Ecofiltro con una prueba de laboratorio

cada 6 meses y absolutamente todas las pruebas han salido perfectamente bien. Somos 100 personas que bebemos de esta agua y seguiremos implementando Ecofiltro en otras de nuestras instalaciones”.

*Beatriz Cabrera | Representante Legal de Vifrio*

“Nos encanta usar Ecofiltro en L’Ostería porque mantiene la dulzura natural del agua. Usar productos como este nos permite contribuir al medio ambiente y a su conservación además de que sabemos que al comprarlo estamos ayudando a que otras familias tengan acceso a agua. Nos encanta!”.

*Lorena Méndez de Zelaya (dueña de L’Osteria) | L’Ostería*

“Ahora que tengo un Ecofiltro en casa, ya pienso dos veces antes de pagar una cantidad absurda de dinero por una botella plástica de agua que probablemente irá a parar al Río de Las Vacas”.

*Emilio Méndez | Director Saúl E. Méndez*

“Nosotros hemos usado Ecofiltro por años en nuestra casa y ahora en nuestro nuevo restaurante, Los tres tiempos, en La Antigua, y solo les puedo decir que es la mejor opción como purificador de agua, no solo es saludable, sabe delicioso, sino que hemos logrado ahorrarnos mucho dinero. ¡Muy recomendable!”.

*Pablo Velásquez y Harris Whitbeck | Los Tres Tiempo, La Antigua*

“Desde que cambié a Ecofiltro he podido notar una gran diferencia en el sabor del agua. Y de una vez compré para mi oficina y mis empleados, y para mi hogar y familia. Así que no solo encontré una solución económica, sino también una solución saludable para mí y mi familia. ¡Se lo recomiendo a cualquiera que aún no lo ha comprado!”.

*Juan Pablo Rodas | Talleres Rodas, Corredor No.1 de Guatemala de Carros*

“Doy fe que he utilizado el Ecofiltro desde hace 4 años con la misma unidad filtrante. Manifiesto que no hemos tenido yo o mis hijos ninguna infección intestinal desde

que entré el Ecofiltro en nuestra casa. Recomiendo el Ecofiltro a cualquier persona que quiere tener agua potable para consumo familiar”.

*Matilde Coj Cojon de Coroy |*

“En la AIS creemos en hallar soluciones sostenibles. Con los Ecofiltros, eliminamos el uso de botellas plásticas y ahorramos US\$4,000 al año al no tener que comprar agua”.

*Antigua International School |*

“Nosotros en Bistrot Cinq usamos Ecofiltro porque es un producto 100% guatemalteco que ayuda llevar agua pura a las familias rurales del país. Es agua 100% pura y ¡a nuestros clientes les encanta!”.

*Bistrot Cinq |*

“En la Alianza Francesa de la Antigua empezamos a usar el Ecofiltro por varias razones. Primero nos pareció una forma más económica de consumir el agua. Y por otra parte, es un sistema ecológico y pensamos que es necesario desarrollar aún más la conciencia ecológica en Guatemala”.

*Charlotte Rumel | Alianza Francesa de la Antigua*

“Ecofiltro me permitió obtener agua limpia... y también a ahorrar dinero en agua embotellada durante todo el año”.

*Billy B. | Monoloco*

“Como expertos en la preparación de café, recomendamos Ecofiltro como la mejor opción para purificar agua, para preparar la mejor taza de café”.

*Oscar Ramos | La Azotea*

## BENEFICIOS

Ecofiltro es la solución a problemas de salud serios que afectan a millones de guatemaltecos: reduce en más de un 50% la incidencia de diarrea y otras

infecciones intestinales. Reduce infecciones respiratorias causadas por hogueras utilizadas en casa para hervir agua contaminada. Reduce el absentismo del trabajo y la escuela. Incrementa la salud y la productividad.

Ecofiltro es ahorro considerable para cada familia: ahorro en el gasto en leña (Q110 al mes) y tiempo (19 horas al mes) por no necesitar hervir el agua sobre una hoguera abierta. Reduce el gasto en medicamentos para curar enfermedades del sistema digestivo causadas por ingerir agua no filtrada (Q80 al mes). No es necesario comprar más agua embotellada.

Ecofiltro es suficiente agua potable y fresca para una familia guatemalteca promedio (de 5 a 6 miembros) y ¡con muy buen sabor! Ecofiltro elimina 4 toneladas de emisiones de CO<sup>2</sup> cada año. La reducción de mortalidad e incidencia de infecciones intestinales en la población se traduce en ahorro para el sistema nacional de salud.

#### **3.4.4 Coco Canela**

El emprendimiento social de El Salvador es Coco Canela. Este proyecto surge de diseñar y personalizar el calzado para dama y es único al ofrecer al cliente un lugar al que puede ir y pedir un tipo de textura y la forma del zapato; haciéndoselo propio. Los precios que manejan son cómodos comparados con otros países donde un calzado personalizado es muy caro.

Los estilos son únicos y ese es el agregado que tenemos. Su zapato puede hacerlo de tacón, flats, cambiarle el color, ponerle plataformas, también tenemos un catálogo de cuero.

La Misión de esta empresa es diseñar, elaborar, comercializar y distribuir productos exclusivos que superen las expectativas de clientes.

Visión: Al vestir los zapatos, no solo llevas un sueño bajo tus pies, también llevas contigo los latidos de corazones salvadoreños, que con mucho amor han elaborado a mano. Llevas contigo diseños mágicos que te harán sentir especial y auténtica.

La historia de esta empresa es la siguiente: Julie estudió Diseño Gráfico mientras que su hermana Kryssia optó por mercadeo. Ellas, las hermanas Patinio Quintanilla, no sabían que su alianza de carreras un día iba a posicionarlas como empresarias de uno de los grandes rubros de la moda: los zapatos.

Hace más de cinco años, Julie empezó una aventura que cambiaría sus vidas. La primera de las hermanas creó un par de zapatos para sí misma y estos empezaron a gustar a sus amigos y conocidos. La joven había decidido hacerse unos más personalizados, aprovechando sus conocimientos en diseño. Fue así que puso en práctica la armonía de colores, un estilo a su gusto y ese fue el empujón para la creación de su propia empresa. Por otro lado, Kryssia se especializó en el mercadeo. Al tener el producto, era suficiente para ejecutar sus proyectos.

Son diseños únicos, exclusivos y personalizados al gusto y estilo de las consumidoras. Las emprendedoras también diseñan telas para calzado -detalles provenientes de Ataco- tela de añil y otro tipo de materia prima nacional a fin de brindar opciones diferentes a lo que se acostumbra a ver.

Coco Canela es una marca 100% salvadoreña- Ecológica. Coco Canela diseña y elabora calzado exclusivo para la mujer vanguardista, los diseños son productos elaborados a mano no utilizando maquinaria industrial y con un equipo emprendedor.

COCO: Evoca a lo natural, lo tropical, las playas cercas y hermosas que tenemos. Coco Canela se ha caracterizado por utilizar productos elaborados en El Salvador como son los telares y el añil, donde combinan lo artesanal del país en un producto innovador y moderno. El éxito de esta empresa ha sido la fabricación de zapatos

elaborados a mano sin maquinaria industrial y combinación de telas diseñadas, otras telas de añil y otras producidas en telares de Ataco (pueblo de El Salvador) y cueros de alta calidad y productos importados que han sido el producto de desarrollo de la empresa. CANELA: El color de nuestra piel y la esencia de ser salvadoreño.

La venta de zapatos nació en línea a través de la red social Facebook en 2010. Las creativas utilizaban esta plataforma para promoverlos. Posteriormente, en 2011, instalaron la primera sala de ventas en el garaje de uno de sus familiares. Pero no fue hasta octubre de 2014 que establecen un local en una de las principales zonas del país.

En la tienda se pueden encontrar al menos 200 estilos en calzado y cada semana crean uno nuevo para ofrecerlo al cliente. Los precios rondan entre \$25 y \$58. Su principal objetivo es social, al mejorar la economía nacional, ya que generan oportunidades de trabajo a 11 de artesanos, diseñadores, confeccionistas y desarrolladores de patrón mezclan todas sus ideas para crear estas pequeñas obras de arte. A la fecha han enviado pedidos a Estados Unidos, tienen un distribuidor en Guatemala y clientes en República Dominicana; país en el que tienen puesta la mirada para exportar.

Durante el año Coco Canela presenta una serie de promociones. Para incentivar a los compradores, realizan estrategias de mercado. Utilizan productos que se reciclan a fin de que cada oferta sea amigable con el ambiente.

“Siempre hacemos algo diferente para incentivar al cliente. Tratamos de innovar en promociones. Además, cada semana hay un diseño nuevo para que siempre haya algo qué escoger. Tenemos clientes que a veces nos piden que les elaboremos un par de zapatos con un diseño que nos compraron desde que Coco Canela nació. Un montón que vienen así porque necesita el estilo en otro color o porque un zapato se les perdió o porque el perrito se los dañó”, comentan sobre esos momentos en

los que retoman aquel estilo que, aunque no lo sigan produciendo, deben diseñarlo a petición del cliente.

La calidad del producto que estas salvadoreñas emprendedoras ofrecen es de 30 días de garantía. Su sistema de encargo oscila entre los 12 días y su espíritu innovador no da señal alguna de caducidad. Es un emprendimiento social – económico, al generar empleo a artesanos que elaboran a mano los zapatos; además de colaborar con tres programas sociales: a) Mujeres llenas de orgullo, b) hermosas guerreras y c) haciendo felices a las niñas lindas.

El público objetivo es prioritariamente mujeres. Se emplea como canal de comunicación Facebook, desde el inicio se creó un fanpage como un canal de distribución directa con los clientes y poder interactuar con ellos. Además, se ha empleado un plan de comunicación. Mi hermana es mercadóloga en Estrategia de Comunicación, quien es mi socia, e implementó una estrategia de comunicación que se sustenta en dos áreas: a) relacionamiento con medios de comunicación (entrevistas 1 a 1 y acercamientos), y b) redes sociales, inicial y principalmente Facebook, fanpage Coco Canela, que tiene 70,723 personas que les gusta y siguen la página. Actualmente también tienen las siguientes redes sociales: twitter: @Coco\_Canela, Pinterest: cocanela, Instagram: Cococanela\_ccstore, Página web: [www.cococanela.com](http://www.cococanela.com), Slogan: Handmade shoes.

También se han ejecutado acciones de relaciones públicas como acercamientos, entrevistas 1 a 1 para medios impresos, digitales y blogs de moda. Durante el año Coco Canela presenta una serie de promociones, para incentivar a los compradores. Utilizamos productos que se reciclan a fin de que cada oferta sea amigable con el ambiente.

El mensaje principal de la empresa es: El concepto de Coco Canela es totalmente diferente es lo del zapato personalizado, nosotros diseñamos y fabricamos todo el zapato, es decir, desde el diseño exclusivo que nosotros lo hacemos y tenemos

nuestro propio taller donde los fabricamos, llevamos el proceso a producción y finalmente nosotros los comercializamos en nuestra tienda. Los productos son elaborados por nosotros, por manos salvadoreñas, le llamamos “nuestros artesanos con manos mágicas.

### **3.4.5 Ecofiltro Honduras**

La calidad de los servicios de agua potable para la población no es adecuada e incide seriamente en la seguridad sanitaria para los usuarios, ya que más del 90% del abastecimiento de agua potable es intermitente, solamente el 44% dispone de cloración efectiva y no se dispone de adecuados sistemas de control y vigilancia de la calidad del agua.

Esto con seguridad es una de las causas importantes del hecho de que en Honduras las enfermedades de origen hídrico ocupan el primer lugar de morbilidad y el segundo en mortalidad infantil.

Objetivo: Desarrollar e implementar una estrategia de Relaciones Públicas y Comunicación que permita el posicionamiento de Ecofiltro Honduras como una empresa social que busca llevar agua purificada a todas las familias del país.

Objetivos específicos:

- Generar conocimiento y notoriedad del expertiz y compromiso de Ecofiltro como una empresa social que replica el uso de tecnologías únicas como el filtro purificador para llevar agua potable a las comunidades de escasos recursos.
- Promover y dar a conocer a los grupos objetivos la importancia del cuidado de la salud a través de la ingesta de agua purificada con altos estándares de calidad.



- Generar cobertura mediática positiva a fin de posicionar a Ecofiltro como una empresa altamente comprometida con las familias hondureñas y con el ambiente.
- Proteger en todo momento la reputación de la marca y de sus representantes.
- Actualmente los medios de comunicación son un canal ideal para comunicar ampliamente una marca o servicio.

Los medios están segmentados de acuerdo al grupo objetivo con el que se comunican. Por ello, se tendrá una estrategia activa de comunicación, donde la empresa genera noticias, da a conocer sus actividades y crear su imagen a través de su aparición en los medios de comunicación.

Los medios de comunicación son un canal indispensable para la entrega de mensajes a sus audiencias, por ello las entrevistas 1 a 1 es una excelente oportunidad para colocar información de interés para Ecofiltro e iniciar así su posicionamiento para luego constituirse fuente de información.

#### **3.4.6 Recicla Panamá**

Cuando trabajaba en Dell (Juan Alberto Corradine) surgió el interés por la literatura relacionada con el tema de emprender, en especial los libros de Robert Kiyosaki. Al poco tiempo, decidí renunciar al trabajo, pero no solo logré convencer en ese momento a su novia, Fernanda, ahora su esposa, de que renunciaran juntos. Mientras se planteaban qué idea perseguir, un amigo les habló sobre el reciclaje de artículos electrónicos. “Siendo ingeniero de sistemas y habiendo trabajado 6 años en una empresa líder de fabricación de electrónicos, no tenía ni idea de qué se trataba el reciclaje de electrónicos. Luego de investigar en internet, nos gustó mucho la idea y decidimos que eso era en lo que íbamos a emprender”.

En la actualidad, Recicla Panamá se encarga del proceso de reciclaje de estos equipos, el cual es igual al de su fabricación, pero en reversa: “manualmente se

desensamblan los equipos –con destornilladores eléctricos, pinzas, etc. – para lograr separar los diferentes materiales que los componen y luego enviar estos materiales “limpios” a diferentes recicladores especializados (se le conoce como logística reversa).

Al reciclar los equipos, nos aseguramos que estos no terminan en vertederos, ríos, y mares, ya que son altamente contaminantes para el medio ambiente. También estamos contribuyendo a la reutilización de materiales, lo que significa que para la fabricación de nuevos productos no se tiene que recurrir 100% a materiales vírgenes. El trabajo que en la actualidad hace Recicla Panamá, además de crear empleos, es cambiar la mentalidad y el manejo que se hace de los desechos electrónicos en el país.

Misión: Ser la empresa líder en el mercado Panameño en servicios de reciclaje de equipos electrónicos de manera ecológica y segura. Desarrollar en Panamá la cultura del reciclaje de equipos electrónicos.

Visión: Superar las expectativas de nuestros clientes con una solución sostenible para el reciclaje de equipos electrónicos en Panamá, manteniendo un modelo de excelencia y responsabilidad con el medio ambiente y la comunidad.

Es un emprendimiento tecnológico con impacto social, ya que se concientiza a la población panameña del cuidado del ambiente al reciclar y reutilizar los equipos tecnológicos que ya están obsoletos o dejaron de funcionar. Entre estos equipos están:

Baterías	Máquina de Fax
Cables	Monitores y televisores LCD
Calculadoras	Monitores y televisores Plasma
Celulares	Monitores y televisores CRT
Centrales telefónicas	PC's

Contador de dinero	Radios
Copiadoras	Ratones
Electrónicos de negocios y oficinas	Reproductor de DVD
Equipos de red	Servidores
Equipos de telecomunicaciones	Teclados
Impresoras	Teléfonos
Laptops	UPS
Mainframes	Otros (Consultar)

El público objetivos son los estudiantes, universidades, empresas, familias y medios de comunicación. El canal que se emplea para llegar a ellos es un plan a través de la página web <http://reciclapanama.net>, donde se tiene una sección de noticias, donde se divulgan las actividades que efectúan tanto en su giro de negocio como de proyección social.

También tienen un fanpage en Facebook <https://www.facebook.com/recicla.panama?fref=ts> en la que publican información periódicamente sobre la labor que realizan en el reciclaje y actividades con colegios, universidades o de proyección social.

No, se ha implementado un plan de comunicación como tal, pero se han efectuado acciones de comunicación como entrevistas por invitación de los medios de comunicación y publicaciones de algún reconocimiento alcanzado. Tampoco se ha implementado una acción de relaciones públicas, en la página web únicamente tenemos la sección de noticias para informar a nuestro grupo meta de lo que estamos trabajando a favor del ambiente.

Somos una empresa panameña dedicada exclusivamente al reciclaje de equipos electrónicos. Contamos con procesos eficientes, empleados capacitados y un alto sentido de responsabilidad social y ecológica.

Realizamos la desmantelación de equipos en Panamá, y los materiales que no pueden ser procesados localmente son exportados al extranjero a plantas especializadas y certificadas. Hacemos los procesos de reciclado responsables con el medio ambiente.

### **3.5 Estrategia de comunicación para las empresas estudiadas**

Las estrategias de comunicación de las empresas estudiadas aquí son las siguientes, según el caso:

La empresa UPE Place no cuenta con una estrategia de comunicación ni de relaciones públicas, solamente se publicita y comunica con sus clientes antiguos y nuevos por medio de las plataformas sociales y medios virtuales (social media, adwords, influencers, content marketing). También participan en tradeshows internacionales, como ITB Berlín, Fitur España, WTM Londres. Donde cierran negocios con mayoristas y tour operadores globales. Sin embargo, admiten que no han efectuado alguna estrategia masiva y agresiva. Solamente publicaciones casuales que han hecho en medios de comunicación como revistas y periódicos.

Según dicen, en esta etapa les interesa validar los modelos de cada una de sus marcas, por lo que no gastan esfuerzos en posicionar su marca y generar leads de clientes a través de las relaciones públicas. En la siguiente etapa, sin dudas, tendrán una estrategia agresiva de relaciones públicas principalmente en medios internacionales de influencia para sus audiencias.

Para la estrategia de comunicación de Agora Partnerships, ellos utilizan los medios sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn, Startgrid), correos electrónicos, conferencias, etc. Afirmaron, según la entrevista, que sí tienen a una gerente de comunicación que emplea su plan. Dependiendo del target group hace una estrategia. Es decir, tiene un plan diferente para los socios patrocinadores de

Agora que para los emprendedores que vienen a la Aceleradora. Además, han tenido conferencias de prensa.

Para el caso de la empresa Ecofiltro, según comentó el entrevistado, el canal que emplean para comunicarse con las comunidades rurales es por medio de las escuelas y luego con los emprendedores comunitarios para mantener una presencia permanente en la comunidad. Usan vallas en áreas urbanas para vender el producto y anuncios en medios conocidos.

Agregó usan las relaciones públicas para tener una presencia en los medios escritos, principalmente. Cuando un periodista escribe sobre Ecofiltro nos da más credibilidad, y tienen un plan muy agresivo para hacer conferencias de prensa y mantener artículos escritos sobre ellos en los medios locales y estar en el radio y revistas también ya que les da credibilidad y es más valioso que solo sacar un anuncio. Que un tercero hable de nosotros levanta más interés en nuestro proyecto.

### **3.6 Acciones de comunicación**

Son variadas las acciones que se pueden emplear para un plan estratégico de comunicación y de relaciones públicas. Antes que todo se debe educar sobre la importancia de las relaciones públicas<sup>221</sup>. En el caso de las empresas estudiadas para esta tesis, solamente UPE Place no tiene un plan estratégico de comunicación ni de relaciones públicas, además, las otras dos empresas (Agora Partnerships y Ecofiltro) sí han utilizado estrategias de comunicación, pero admiten que aún no tienen un plan agresivo de relaciones públicas. De esta forma, para esta propuesta de comunicación, se presenta a continuación la información que se podrá realizar

---

<sup>221</sup> El ejercicio profesional de la disciplina científica de las relaciones públicas consiste en un arte aplicado a las ciencias sociales, económicas y políticas en que el interés público de la sociedad donde se realiza las actividades empresariales, en este caso para los emprendimientos sociales (Barquero, Román, & Mario, 2010).

en estas empresas antes mencionadas para que apliquen las herramientas necesarias para su plan estratégico de comunicación.

En el primer acercamiento que se tiene con el cliente, en este caso, con los emprendimientos sociales, se les explica la importancia que tiene el uso eficiente de la comunicación estratégica a través de las relaciones públicas.

#### *Inducción sobre el emprendimiento social*

En este paso se solicitará al cliente información del emprendimiento social (giro de negocio, público objetivo, área de impacto, así como un listado de preguntas para elaborar un brief del proyecto).

#### *Realización de diagnóstico comunicacional*

El diagnóstico comunicacional es un proceso de cambio que se inicia en el reconocimiento de la situación actual de una organización, de los distintos grupos que la conforman, con el objetivo de evaluar la eficacia de los sistemas de comunicación de la empresa o institución.

Es preciso aclarar que existen varios criterios sobre el diagnóstico, pero se considera acertado el de Prieto (1999)<sup>222</sup> cuando expresa que es una herramienta para evaluar las prácticas sociales, orientadas a tener un conocimiento sistemático sobre las mismas, para reconocer fortalezas y debilidades a retomar en la planificación; acciones destinadas a generar modificaciones en la comunicación que ayuden a producir cambios positivos en el grupo, la comunidad o la institución.

Además, el diagnóstico de comunicación constituye un procedimiento que se realiza para evaluar la eficiencia de los sistemas de comunicación interna de una empresa y es el método que analiza los canales, emisores, contenidos e impacto de la comunicación en la organización.

---

<sup>222</sup> *Diagnóstico de comunicación* – Daniel Prieto Castillo, Edición Manuales Didácticos CIESPAL

### *Formulación de la estrategia de relaciones públicas*

Con los resultados obtenidos del diagnóstico comunicacional se determinarán las acciones que debe contemplar la estrategia de relaciones públicas que se presentará para que sea aplicada a los diferentes emprendimientos sociales. Siendo la estructura de la misma, la siguiente:

***Fase de Preparación Interna:*** en esta fase se elaborarán los siguientes documentos:

Documento de Preguntas y Respuestas Frecuentes: se incluyen todas las posibles interrogantes que puedan efectuar el grupo objetivo (familias urbanas y rurales) y medios de comunicación.

Matriz de Mensajes Clave: se desarrollará una matriz de mensajes clave a difundir entre los públicos objetivo, la que se enviará a revisión y aprobación del cliente.

Resumen Ejecutivo: este documento contiene la información más importante del emprendimiento social, el que puede ser utilizado para gestionar algún acercamiento con posibles clientes o medios de comunicación.

Adicionalmente en esta fase se realizará el taller de Entrenamiento de Voceros, para ello se desarrollarán los siguientes pasos:

- Se definirá un vocero oficial
- Se definirá un vocero emergente
- Se validarán mensajes clave con los voceros oficiales y emergentes
- Se realizará un simulacro de entrevista (filmación de video) para medios de comunicación

***Fase II: Acciones de relaciones públicas con medios de comunicación:***

### *Acercamiento con editores y periodistas clave*

Influenciadores: Actualmente los medios de comunicación son un canal ideal para comunicar ampliamente una marca o servicio.

Los medios están segmentados de acuerdo al grupo objetivo con el que se comunican. Por ello, se tendrá una estrategia activa de comunicación, donde la empresa genera noticias, da a conocer sus actividades y crear su imagen a través de su aparición en los medios de comunicación.

Se propone a los emprendimientos sociales que lleven a cabo una serie de acercamientos con editores y periodistas clave, a fin de presentar tanto el giro de negocio, su historia, alcance e impacto que han obtenido con la implementación del proyecto; de esta manera generar conocimiento y empatía con la finalidad de estrechar los lazos.

### *Tácticas de comunicación - acercamiento con editores y periodistas clave*

- Elaboración de base de datos de editores y periodistas clave
- Elaboración de cronograma de acercamientos
- Establecimiento de medios prioritarios
- Coordinación de reunión con medios de comunicación
- Acompañamiento al acercamiento entre medios de comunicación con el emprendimiento social
- Entrega de información sobre el emprendimiento social a editores y periodistas clave, es decir, un comunicado de prensa
- Elaboración de reporte de la entrevista

### ***Entrevistas con medios de comunicación***

Se sugiere la realización de entrevistas 1 a 1 con medios de comunicación clave para los emprendimientos sociales, los cuales fueron establecidos en un Mapa de



Medios (documento validado con antelación por el cliente). Se sugiere realizar dos entrevistas mensuales, con la finalidad de tener una presencia continua en los medios y de esta forma posicionar los proyectos entre su grupo meta.

#### *Tácticas – Entrevistas 1 a 1*

- Elaborar listado de posibles secciones y medios a realizar las entrevistas
- Elaboración de ejes temáticos
- Gestión de la entrevista con el medio de comunicación<sup>223</sup>
- Redacción del comunicado de prensa
- Entrega al periodista del Press Kit
- Reporte de la entrevista
- Seguimiento y monitoreo de las publicaciones
- Reporte de cobertura

Visitas guiadas con periodistas: otra acción de comunicación y relaciones públicas que se puede implementar es la visita guiada con periodistas al lugar (fábrica, lugares de influencia o cualquier proyecto).

#### *Tácticas – Visita con periodistas clave*

- Establecimiento de enfoque temático de la visita
- Elaboración de base de periodistas
- Redacción y envío de carta de invitación de la visita a los periodistas
- Confirmación de asistencia de los medios de comunicación
- Redacción del comunicado de prensa
- Entrega al periodista del Press Kit
- Reporte de la visita
- Seguimiento y monitoreo de las publicaciones

---

<sup>223</sup> Es importante aclarar que ni la agencia de comunicación o el comunicador de la institución ni el emprendimiento social pueden tener control sobre lo que los medios pueden publicar, es decir, el tamaño, titular, posición, día de publicación de las noticias, son responsabilidad únicamente del periodista. Sin embargo, los mensajes que se transmiten sí pueden estar bajo control y esa es precisamente la clave para lograr una buena cobertura.

- Reporte de cobertura

#### *Acciones complementarias de RRPP*

Colocación de promociones en medios de comunicación. Se propone la realización de promociones en medios de comunicación afines a los emprendimientos sociales, con la finalidad de continuar el posicionamiento de éstos entre su grupo meta. Las promociones se pueden colocar con una periodicidad bimensual y de esta forma mantenerse vigente tanto con los periodistas como con el público objetivo.

#### ***Planificación y presentación de campañas informativas***

Es importante planificar campañas<sup>224</sup> enfocadas a la labor que efectúan los emprendimientos, resaltando siempre el lado social e impacto que tienen sobre su grupo beneficiario, con la finalidad de lograr mayor empatía con los diferentes medios de comunicación y apropiación de la causa por parte de los beneficiarios del usuario o consumidor final.

Para ello, es necesario determinar las acciones de comunicación que se emprenderán, como conferencias de prensa o visitas guiadas a los puntos que se quieren promover; tomando en cuenta que para cada una de ellas se deben preparar los materiales correspondientes para establecer la línea de comunicación, es decir:

- Documentos de Pregunta y Respuesta Frecuentes
- Mensajes Claves
- Comunicado de Prensa u Hoja de Datos
- Presentación Power Point
- Guion del desarrollo del evento

---

<sup>224</sup> Es una valoración de lo que la compañía aporta socialmente, es una técnica de comunicación utilizada por los consultores en relaciones públicas en el momento adecuado y de acuerdo a la filosofía de la empresa para la obtención de mejores resultados como crear empatía con los medios de comunicación y un mejor entendimiento con la opinión pública (Barquero, Román, & Mario, 2010).

Se enumeran a continuación las demás formas que puede emplear una empresa para llegar al público objetivo:

#### MARKETING

- Buzoneo
- Publicidad en las Administraciones
- Premios
- Muestras
- Marketing de guerrilla o street marketing
- Telemarketing
- Marketing telefónico
- Marketing móvil
- Merchandising
- Catálogos

#### PUBLICIDAD

- Publicidad en el teléfono móvil
- Publicidad en buscadores
- Publicidad en TV, prensa y radio
- Publicidad en mobiliario urbano y vallas exteriores
- Virales

#### RELACIONES PÚBLICAS

- Actos
- Participación en ferias
- Acontecimientos culturales, deportivos, sociales...
- Patrocinio deportivo

#### INTERNET

- Microsites

- E-mail marketing
- Redes sociales
- Juegos
- Blogs y videoblogs o blogs
- Notas de prensa
- Ruedas de prensa
- Declaraciones sin opción a preguntas
- Entrevistas a los medios
- Comidas de trabajo con los medios
- Desayunos con periodistas
- Teléfono
- Sala de prensa virtual
- Dossier de prensa en línea, fotografías en línea, cortes de TV/radio en línea
- Videonoticias

## PUBLICIDAD

- Marketing político
- Relaciones públicas
- Envío masivo de correo (mailing)
- Buzón de sugerencias y quejas
- Página web, blogs
- Redes sociales
- Libros
- Catálogos y folletos
- Ventanillas únicas
- Puntos automáticos de consulta
- Cartas de servicios
- Encuestas
- Defensor del ciudadano/a
- Oficinas de atención ciudadana

## DEBATES

- Diseño urbano
- Encuestas
- Manual de bienvenida y otra documentación interna
- Mensajes de correo electrónico
- Publicaciones segmentadas
- Revistas corporativas
- Boletines electrónicos
- Canal de comunicación corporativo o intranet
- Cartas, circulares, memos, actas y otros documentos
- Correo electrónico
- SMS/aplicaciones móviles
- Teléfono
- Foros/chats
- Buzón de comunicaciones
- Sistema de iniciativas o programas específicos
- Tablones, folletos, posters, cartelería, merchandising
- Reuniones con dirigentes, desayunos con el dirigente y los profesionales de las distintas áreas de la organización.
- Evaluaciones, encuestas de actitud
- Actos internos: aniversarios e inauguraciones, convenciones, fiesta de Navidad, fiesta de fin de año
- Videoconferencias

Con estas herramientas, las empresas emprendedoras sociales pueden llegar a su público objetivo y promocionar su producto o servicio. De esta forma, al hacer un plan estratégico de comunicación y de relaciones públicas, la empresa cumple más con su objetivo de darse a conocer.

## CONCLUSIONES

1. Para Scheinsohn la comunicación estratégica es una interactividad, una hipótesis de trabajo para asistir en los procesos de significación, la produce una empresa o cualquier otro sujeto social. Por ello, se considera a la comunicación estratégica como la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva, desde el punto de vista de sus intereses y objetivos. Su principal tarea es gestionar integralmente la identidad de las organizaciones: para reunir y sistematizar la existencia de prestigio y credibilidad que toda organización necesita.
2. Luego de realizar las entrevistas con los diferentes emprendimientos sociales que se detallan en este trabajo de investigación, se puede determinar que la mayoría de ellos, exceptuando Ecofiltro Guatemala, han realizado esfuerzos aislados de relaciones públicas.

En el caso de Ecofiltro Guatemala ha implementado una estrategia de relaciones públicas desde hace más de cuatro años, en los que se ha hecho uso de la comunicación estratégica por medio de una serie de acciones comunicacionales (campañas, entrevistas 1 a 1, comunicados y conferencias de prensa, entre otros) para lograr el posicionamiento que actualmente tienen entre su grupo objetivo. Debido a que los emprendimientos sociales han ganado espacio en las diferentes sociedades por el impacto positivo que generan en sus localidades y en el país, se ha hecho indispensable que se comunique la labor que efectúan.

Para lograr su cometido deben estructurar una estrategia de relaciones públicas que esté bien definido su grupo objetivo, los mensajes clave a posicionar, los canales adecuados de difusión; empleando de manera efectiva y eficiente la comunicación estratégica.

3. Rebeil (2006) expone en su libro *Comunicación estratégica en las organizaciones*, que la globalización ha dado paso a una revolución en las comunicaciones y en la forma de comunicarse, lo que ha significado profundos cambios en la vida de las empresas. Las comunicaciones se han orientado cada vez más a los mercados, a los clientes y a la atención que se les da a estos, así como a las comunidades con las que tienen relaciones que no son necesariamente de negocios.

Según lo investigado y expuesto por estudiosos de la comunicación como Rebeil, anteriormente citado, en las organizaciones han expresado que la comunicación debe considerarse un elemento central en la toma de decisiones y los actores involucrados, en este caso, emprendedores sociales deben participar de forma activa en el diseño de la estrategia global de la organización aportando información útil y veraz, la que se transmitirá por el canal adecuado a cada uno de los grupos de interés.

Además, se debe tener presente que una de las condiciones necesarias para que la comunicación tenga un carácter estratégico es el establecimiento de los objetivos y los mensajes a transmitir en cada una de las acciones comunicacionales. La mayoría de emprendimientos sociales están efectuando acciones de comunicación aisladas sin que tengan el componente estratégico como uno hilo conductor que les lleve a planificar sus contenidos, mensajes, canales y, por ende, emplear las relaciones públicas como una herramienta eficiente de transmisión y posicionamiento; exceptuando a Ecofiltro Guatemala.

4. El concepto de emprendimiento social se relaciona directamente con la acción de contribuir a acelerar el proceso de mejora de la humanidad. La comunicación es un eje central para éstos, ya que está ayuda a la difusión de su visión, misión y objetivos, es decir, tanto su razón de ser como el impacto que busca crear en el ámbito donde se desarrolle.

Pero los emprendedores deben comprender que la comunicación será efectiva cuando la empleen como una estrategia que los guíe en la consecución de sus objetivos, por lo tanto debe ser planificada y sostenida en el tiempo para lograr el impacto y los resultados deseados.

5. Para tener una gestión de comunicación exitosa se debe contemplar la implementación de una estrategia de relaciones públicas que considere la comunicación interna (la unificación de los mensajes del emprendimiento) y externa (acciones comunicacionales dirigidas a cada uno de sus grupos objetivos); a fin de lograr permear y posicionar la razón de ser del emprendimiento social en beneficio de su localidad.
6. Las Relaciones Públicas son el manejo estratégico de las relaciones entre una organización o institución y sus diversas audiencias, con la finalidad de incrementar el posicionamiento, estimular las ventas y facilitar interacción entre ambos, en este caso los emprendimientos sociales con los tomadores de decisiones, opinión público y grupo meta.
7. Una estrategia de relaciones públicas para los emprendimientos sociales, en su mayoría, se apoya en la difusión periodística, la que constituye una herramienta fundamental en la construcción de la imagen de la empresa y en su posicionamiento institucional. Por lo tanto, es necesario conocer a profundidad el objetivo e impacto de cada una de las organizaciones expuestas en este trabajo de investigación, a fin que una agencia de relaciones públicas pueda brindar un asesoramiento comunicacional sobre qué comunicar, a quién comunicárselo y cómo dirigir la información a los medios de comunicación.



8. Respecto de la estrategia con los medios de comunicación, esta debe tener como objetivo transformar lo que el emprendimiento social comunique en noticia y, de esta manera, aumentar la credibilidad de la información difundida, a fin de tener una mejor aceptación en la opinión pública y posicionarse en la mente de sus diferentes grupos meta.
9. Es importante mencionar que las relaciones públicas actualmente tienen una filosofía administrativa, puesto que constituye una actitud que procura obtener una eficaz correspondencia e integración con los públicos de una empresa o una organización. A la vez, una tarea de comunicación, a través de la cual el público toma conocimiento de los propósitos de la organización, así como esta de las opiniones, actitudes y reciprocidad en la misma y empleo del vehículo más adecuado.
10. En los procesos de comunicación estratégica y de gestión de la comunicación organizacional e institucional de los emprendimientos sociales estudiados (UPE Places, Agora Partnerships, Ecofiltro tanto Guatemala como Honduras, Coco Canela y Recicla Panamá) se identificó que solamente Ecofiltro Guatemala ha implementado acciones de comunicación estratégica a través del uso de las relaciones públicas, mientras las demás entidades han tenido apariciones esporádicas en medios de comunicación por medio de notas periodísticas. Esto lleva a la conclusión de que las empresas emprendedoras sociales-económicas deben poner más empeño en realizar un plan estratégico que lleve a sus empresas a más personas para darse a conocer.
11. Los elementos que justifican la gestión de la comunicación en los emprendimientos sociales son pensar con honestidad, entrenarse, aprender a distinguir las ganancias de las pérdidas, percibir las circunstancias que no se pueden ver, prestar atención a lo que se cree que no es importante y crear una base sólida de objetivos para alcanzar el camino de la estrategia formulada.

Estos principios morales básicos hacen creíble la labor de los emprendimientos sociales ante los ojos del público, es decir, al aplicar con veracidad su función social, los *startups* cumplen con su función de servicio, a la vez que generan un porcentaje de ganancias para brindar empleo o ayudar a las familias donde impactan.

12. Los seis emprendimientos de los países centroamericanos que se estudiaron en esta tesis son el ejemplo claro de que cuando el emprendedor se llena de valor, entusiasmo y trabaja en pro de su comunidad, los beneficios empiezan a fluir y a generar ganancias, tanto para la sociedad como para la empresa misma. Pero necesitan comprender la importancia de la comunicación estratégica implementada a través de una estrategia de relaciones públicas, donde la planificación de ésta es fundamental para la consecución de sus objetivos de negocio.
13. La propuesta de comunicación desarrollada en esta investigación surge desde el análisis de información y la estructura de una solución en donde la comunicación efectiva es protagonista y en este curso asume un rol estratégico que aporta valor a la entidad, sus públicos y relaciones.

## Recomendaciones

1. Los emprendimientos sociales necesitan de una estrategia de comunicación que se implemente a través de relaciones públicas efectiva que les ayude a alcanzar su visión, misión y objetivos de negocio. Además, esta estrategia sentará las bases del tono y manera de los mensajes clave que emitan a sus grupos meta, previamente establecidos e identificados.
2. Para lograr un crecimiento éxito de los servicios o productos que ofrecen cada uno de los emprendimientos sociales detallados en esta tesis, los *startups* deben implementar un departamento interno de comunicación o contratar el servicio de una agencia de relaciones públicas, a fin de contar con la asesoría de comunicación estratégica que necesitan para el posicionamiento que deben tener tanto con los líderes de opinión como con sus grupo objetivo.
3. Las empresas sociales deben incluir en su planeación estratégica el componente de comunicación estratégica para que por medio de las acciones de comunicación que se implementen a través de relaciones públicas logren la creación de imagen y reputación, intangibles imprescindibles para una organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Acuerdo Gubernativo 673-97. Gobierno de Guatemala. *Creación del Consejo Nacional para el Fomento de la Microempresa y Pequeña Empresa*. Vicepresidencia de la República de Guatemala. 1994. Guatemala.
2. ADECEC. (1995). *El libro práctico de la Comunicación y las Relaciones Públicas*. Ed. Folio, Casos Prácticos de Relaciones Públicas. Los mejores expertos en acción. Coordinado por José Daniel Barquero. Ediciones Gestión 2000, S.A.
3. ADECEC. (2002). *La Comunicación y Relaciones Públicas en España: Radiografía de un Sector*. Ediciones Pirámide, Barcelona, España.
4. Aguadero. (2013). *Comunicación: un enfoque estratégico. Acción empresarial*. México.
5. Alducin, J. A. (1996). *La historia general en las relaciones en el mundo*. México, México.
6. Aparecida, M. (2004). *Conferencia IPRA Latinoamericana*. Argentina.
7. Arceo, J. (1988). *Fundamento para la teoría y técnica de las relaciones públicas*. PPU. Barcelona, España.
8. Argenti, P. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. LID. Madrid, España.
9. Ávila, R. (2009). *Relaciones Públicas: Estrategias y tácticas de comunicación integradora*. Editorial Imagen. Argentina.

10. Barquero, J.D. y Barquero, M. (2010). *El libro de oro de las RRPP*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España.
11. Barquero, J.D. (1999). *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España.
12. Barquero J., Román, P. & Mario, B. (2010). Dirección estratégica de relaciones públicas. PROFIT. España.
13. Black Sam. (2001). *ABC de las Relaciones Públicas*. Ed. Gestión 2000, Barcelona, España.
14. Black Sam. (1994). *Las Relaciones Públicas*. Ed. Hispano Europea. España.
15. Boiry, P.A. (1998). *Relaciones Públicas o la Estrategia de Confianza*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España.
16. Bonilla, Carlos. (2004). *Relaciones públicas: factor de competitividad para empresas e instituciones. Guía para directores generales y encargados de la función*. México: Compañía Editorial Continental.
17. Berlo, D. (1988). *El proceso de la comunicación: introducción a la teoría y a la práctica*. El Ateneo. México.
18. Bonilla Gutiérrez, C. (1998). *La comunicación: función básica de las relaciones públicas*. Trillas. México.
19. Búcaro Chinchilla, S. A. (2015). *M.A. Comunicación para el desarrollo*. (P.O. Alarcón, entrevistador).

20. Buckley, W. (1970). *La sociología y la teoría moderna de los sistemas*. España: Amorrortu
21. Bunge, M. (1973). *La ciencia, su método y filosofía*. Reidel. Buenos Aires, Argentina.
22. Bruhn Jensen, K. (2012). *La comunicación y los medios*. Fondo de Cultura Económica. México, México.
23. Castillo Esparcia, A. (2010). *Introducción a las relaciones públicas*. España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
24. Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. McGraw Hill. México, México.
25. Chilseo, H. (2005). *Las relaciones públicas como herramienta de apoyo a la gestión comercial en la mediana empresa del sector servicio del departamento de San Salvador*. Don Bosco. Soyapando, El Salvador.
26. Corredor, J. (2010). *Relaciones Públicas en América Latina y el Caribe*. Consejo permanente. CONFIARP. Caracas, Venezuela.
27. Costa, J. (2001). *El Director de Comunicación*. Dirección de comunicación empresarial e institucional. Barcelona: Gestión 2000.
28. Crystal, D. (1983). *Patología del lenguaje*. Cátedra. Madrid, España.
29. Cutlip Scott M. y Center Allen H. (2001). *Relaciones Públicas Eficaces*. Ed. Gestión 2000. Barcelona, España.

30. Cutlip, S. M. (1985). *Effective Public Relations*. Prentice Hall. New Jersey, USA.
31. Delgado Platero, A. (2007). *La práctica de las relaciones públicas en El Salvador*. Universidad Don Bosco. San Salvador, El Salvador.
32. Durham, Peters, J. (2014). *Hablar al aire, una historia de la idea de la comunicación*. Fondo de Cultura Económica. México.
33. Fauconnier, G. (1975). *Mass Media and Society*. Leuven.
34. Fonrouge, G. (1997). *Derecho financiero*. Depalma. Buenos Aires, Argentina.
35. Godínez, M. L. (2007). *Estudio de factibilidad para la creación de un departamento de relaciones públicas en una empresa de construcción*. Universidad de San Carlos de Guatemala, Usac.
36. Gómez Fernández, D. (1995). *El proceso comunicativo: una revisión*. Caude Número 18-19.
37. Gruning J., Hunt, T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Gestión 2000, Barcelona, España.
38. Hancock, A. (1981). *Planificación de la comunicación para el desarrollo*. Andina. Ecuador.
39. Hunt, G. J. (1984). *Managing Public Relations*. Rinehart and Winston. Nueva York, USA.
40. Jennings, M. (1991). *Comunicación corporativa*. Legis. Colombia.

41. Lattimore, D. (2007). *Relaciones Públicas: Profesión y Práctica*. McGraw Hill. México, México.
42. León Mejía, A. (2014). *Estrategias para el desarrollo de la comunicación profesional*. Limusa. México, México.
43. Longovoy, C. y Linon, M. (1983). *Relaciones Públicas*. Hispano Europea: Barcelona, tercera parte. Barcelona, España.
44. Marston, J. (1990). *Relaciones Públicas Modernas*. Editorial McGraw Hill .
45. Marroquín, U. F. (2014). *Reporte Nacional de Emprendimientos*. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de San Carlos de Guatemala. Usac.
46. Martínez, G. (1960). *Qué son las relaciones públicas*. Guatemala, Guatemala.
47. Martínez, M. (1997). *Paradigma Emergente*.
48. Martínez Terrero, J. (2006). *Teorías de comunicación*. Universidad Andrés Bello. Venezuela.
49. Massoni, S. (2011). *Comunicación estratégica, comunicación para la innovación*. Homo Sapiens. Argentina.
50. Mayela Fallas. (2014). *Latin American and Caribbean Perspectives on the Development of Public Relations*. Other Voice. Hispano-European. Barcelona, España.



51. Navarra. (2011) *¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública? Metodología para el diseño de planes de comunicación*. Navarra, España.
52. Nielander, W. (1980). *Práctica de las relaciones públicas. Métodos para crear una imagen atractiva de la empresa*. Hispanoamericana. Barcelona, España.
53. Pavlik, J. (2000). *La investigación en Relaciones Públicas*. Ediciones Gestión 2000.
54. Panameño, C. (1994). *El desempeño de los departamentos de relaciones públicas de las instituciones gubernamentales y su influencia en la proyección de la imagen del gobierno del período 1989-1994, entre los habitantes del área urbana del municipio de San Salvador*. El Salvador.
55. Pérez-Portabella, J. (1992). *Relaciones Públicas: no son relaciones públicas*. Ateneo. Barcelona, España.
56. Peters, J. (2014). *Hablar al aire: una historia de la idea de la comunicación*. Fondo de Cultura Económica. México, México.
57. Pintado, T. (2014). *Nuevas tendencias en comunicación estratégica*. ESIC. España.
58. Porto Simoes. (2004). *Relaciones Públicas y micropolítica*. Editorial Universitaria. Santiago de Chile, Chile.
59. Ramírez Morales, Carlos A. (2010). *El carácter político de la formación del relacionista público*. Guatemala, Guatemala.

60. Rebeil, M. A. (2006). *Comunicación estratégica en las organizaciones*. Trillas. México, México.
61. Reporte Nacional de Emprendimiento Guatemala 2013.
62. Riezmann, David. (1998). *La muchedumbre solitaria*. Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina.
63. Ríos, J. (2006). *Relaciones Públicas, su administración en las organizaciones*. Trillas. México, México.
64. Robinson, E. (1982). *Comunicación y Relaciones Públicas*. Editorial CECSA.
65. Rodríguez & Opazo. (2009). *Comunicaciones de la organización*. Alfaomega. México, México.
66. Scheinsohn. (2011). *El poder y la acción a través de la comunicación estratégica*. Garnica. Buenos Aires, Argentina.
67. Scheinsohn. (2008). *Comunicación estratégica*. Garnica. Buenos Aires, Argentina.
68. Skinner, B. (1975). *Sobre el conductismo*. Fontabella. Barcelona, España.
69. Solano Fleta. (1998). *Tratado de relaciones públicas*. Universidad Complutense. Madrid. España.
70. Stoner, Freeman & Gilbert. (1996). *Administración*. Prentice Hall. México, México.

71. Thulani S. Gcabashe. (2006). *World Business Council for Sustainable Development*. Obtenido de <http://www.wbcsd.org/web/publicaciones/sl-fieldguide-apnish.pdf> en julio de 2006.
72. Ureña, Enrique. (2008). *La teoría crítica de la sociedad, de Habermas*. Editorial Tecnos. Instituto de Investigaciones de Trabajo Social de la Escuela de Trabajo Social de Guatemala. Guatemala.
73. Urrea, M. (2013). *La Comunicación Estratégica en la Organización*. España: Universidad de Sevilla.
74. Vacas, A. (2004). *Las relaciones públicas en España*. Madrid: Mc Graw Hill.
75. Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa. (2015). *GuateEmprende*. Gobierno de Guatemala, Guatemala.
76. Wilcox, Autt & Agee. (2001). *Relaciones públicas: estrategias y tácticas*. Adisson Wesley. Madrid, España.
77. Wilcox, Autt, Agee & Cameron (2001). *Relaciones públicas: estrategias y tácticas II*. Adisson Wesley. Madrid, España.
78. Whiteaker. (1990). *Publicidad y relaciones públicas*. Diana. México, México.
79. Wright. (1978). *Clases, crisis y estado*. New Left Books. Londres, Inglaterra.
80. Wolf, M. (1987). *La investigación de la comunicación en masas*. Barcelona: Paidós.
81. Wolton. (1988). *Pensar en la comunicación*. Prometeo. USA.

82. Xifra Triadú, J. (2010). *Relaciones públicas, empresa y sociedad*. Barcelona: UOC.
83. Xifra, J. (1998). *Lobbying*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España.

## REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

1. Avilia. obtenido en <http://www.ravilia.webs.com/Libros%20y%20publicaciones/RR%20PP%20-%20Estrategias%20y%20Tacticas%20de%20Comunicacion%20Integradora.pdf>, el 8 de agosto de 2015.
2. Babson College. (2014). Obtenido de <http://www.babson.edu/anout-babson/at-a-glance/Pages/rankings.aspx> el 10 de mayo del 2015.
3. Bernardo, A. (2014). Qué es y para qué sirve el emprendimiento social. Recuperado en <http://blogthinkbig.com/emprendimiento-social/> el 21 de agosto 2014.
4. Bigot, M. (2011). *Apuntes de lingüística antropológica*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/54231679/2-SAUSSURE#scribd> el 23 de mayo de 2014.
5. Brenes, M. M. (2013). *Comunicación, ciencia y tecnología, I parte*. Obtenido de tec.digital: tec-digital.itcr.ac.cr Recuperado el 19 de enero de 2015.
6. Cunyat, X. (2010). Modelos de comunicación I: Laswell y la “aguja hipodérmica”. Obtenido de <http://filosofiaesplugues.com.es/2010/01/modelos-de-comunicacion-i-laswell-y-la.html> el 23 de enero de 2010.

7. Galeano, C. (2013). *Elementos y modelos de la comunicación*. Recuperado en <http://docencia.udea.edu.co/edufisa/motricidadycontextos/elemodelos.htm> el 3 de mayo de 2015.
8. González Prieto, A. (7 de junio de 2011). *Sujeto Interactivo, un espacio de diálogo*. Recuperado el 30 de diciembre de 2014, de <http://sujetointeractivo.blogspot.com/2011/06/la-dinamica-comunicativa-en-la.html>
9. Hernández, A. (2013). *Teoría de la comunicación*. Obtenido de <http://hernandezmenendezabril.blogspot.com/> el 26 de octubre de 2015.
10. Herrera, R. (Mayo-julio de 2011). *Razón y Palabra, Número 76*. Recuperado el 13 de enero de 2015, [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N76/varia/3a%20entrega/31\\_Herrera\\_V76.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N76/varia/3a%20entrega/31_Herrera_V76.pdf)
11. Hunger, T. (2015). *Biblio3*, Obtenido de [www.biblio3.url.edu.gt/publi/libros/ADMestrategiaypolitica/01.pdf](http://www.biblio3.url.edu.gt/publi/libros/ADMestrategiaypolitica/01.pdf) el 5 de junio de 2015.
12. Martínez, Alba. (2015). *Razón y palabra*. Obtenido de <http://www.razonypalabra.org.mx/Articulo%201%20Ana%20Almansa.pdf> el 8 de agosto de 2015.
13. Medina, L. (2012). *Ferdinand de Saussure. Biografía y aportes lingüísticos*. Obtenido de <http://ciudadliteraria.blogspot.com/2010/04/ferdinand-de-saussure-biografia-y.html> el 31 de diciembre de 2012.

14. Monarca. *El proceso de la comunicación*. Recuperado en <http://es.calameo.com/books/003463321cf29f27c695a> el 28 de abril de 2015.
15. Preciado, A. y. (15 de abril de 2011). *Aprende en línea*. [aprende en línea. edu. co](http://aprende en línea. udea. edu. co). Recuperado el 13 de enero de 2015, <http://aprende en línea. udea. edu. co/revistas/index.php/folios/article/viewFile/10599/9724>
16. Roca, M. (2007). *Uso y abuso de la estereotipia en los medios de comunicación Propuestas para un consumo sostenible desde la perspectiva de género*. Obtenido de <http://www.ucm.es./BUCM/revistas/inf/48912482/ARAB0505330005A.PDF> el 6 de mayo de 2007.
17. Roca Pons, J. (1968). Noticia sobre los estudios semánticos publicados en los últimos años. Recuperado el 20 de enero de 2015, obtenido de <http://www.unioviado.es/reunido/index.php/RFF/article/viewFile/3168/3032>
18. Rodríguez, A. (2012). *Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento social* Obtenido de *Pensamiento y Gestión* No. 26 en <http://rcientificas.uninorte.edu.co/indexphp/pensamiento/article/viewFile/864/508> el 20 de septiembre de 2015.
19. Rodríguez, I. (2014). *Sexismo lingüístico*. Obtenido de <http://plus.google.com/113287265117154961546/posts> el 12 e3 febrero de 2014.

20. Ruiz, J. (2010). *Principios básicos de la lingüística*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/39788758/Principios-basicos-de-la-Linguistica#scribd> el 13 de julio de 2010)
21. Sánchez. Recuperado en [http://www.ieee.es/Galerias/ficheros/docs\\_opinion/2011/DIEEE021\\_2011ComunicacionEstrategica.pdf](http://www.ieee.es/Galerias/ficheros/docs_opinion/2011/DIEEE021_2011ComunicacionEstrategica.pdf) el 4 de mayo de 2015
22. Saldonid. (2011) Estructura del proceso de la comunicación. El modelo de la comunicación de David Berlo, parte I. <http://bausateblog.blogspot.com/2011/04/clase-2-estructura-del-proceso-de-la.html> Recuperado el 26 abril de 2015.
23. Social, E. (2012). *Emprende Social*. <http://emprendesocial.com/> Recuperado el 15 de abril de 2015.
24. Soria Larre, H. *Harold Laswell*. Recuperado en <http://lacomunicacioneducativa.webnode.mx/news/harold-lasswell/> el 1 de mayo de 2015

## ANEXOS

A continuación se presentan las entrevistas respondidas por la población consultada.

### **Empresa UPE Place, Costa Rica**

#### **1. ¿Cómo surge su proyecto? Antecedentes, objetivos, visión y misión**

Hace unos años, mientras vivía un momento difícil en mi vida, tomé la decisión de dejarlo todo e irme a viajar por el mundo.

Fue algo impulsivo, repentino, y hasta podría decir que irresponsable, pero igual lo hice. Tomé la decisión de volverme un viajero más.

Me cambió la vida porque fue la primera vez en todo mi viaje, que tuve la oportunidad de conectarme con gente local. Y vivir la diferencia de lo que es ser un viajero y no un turista.

#### **2. ¿Lo considera como un emprendimiento? En caso que así fuera, ¿de qué tipo? (Social, cultural, económico)**

Somos un startup tecnológico que busca impacto social. Ayuda a las personas de las comunidades a generar sus propios ingresos.

#### **3. ¿Quién es su público objetivo?**

Dependiendo de la marca. Actualmente tenemos 3 marcas: UPE Travel: empresa de turismo emisivo que ofrece boletos aéreos y paquetes completos para mercado de Costa Rica (en esta primera etapa). Nuestro mercado son profesionales jóvenes (25 a 35) y familias jóvenes (30 a 45).



UPE Groups: empresa de turismo emisor que ofrece beneficios y descuentos para grupos en la compra de boletos aéreos y hospedajes. Dirigido a estudiantes y organizaciones que movilizan viajes grupales.

UPE Communities: Empresa receptiva enfocada en ofrecer experiencias auténticas en casas de familias de comunidades locales. Enfocada en el mercado de viajeros de aventura de Europa (España, Holanda, Alemania, e Inglaterra) y Canadá.

#### **4. ¿Qué canal emplea para comunicarse con su grupo objetivo?**

Para nuestras marcas emisoras: Plataformas digitales (social media, adwords, influencers, content marketing)

Para nuestra marca receptiva: vamos a tradeshows internacionales, como ITB Berlín, Fitur España, WTM Londres. Donde cerramos negocios con mayoristas y tour operadores globales.

#### **5. ¿Ha empleado algún plan de comunicación?, en caso que así fuera, ¿quién estuvo a cargo? ¿Cuáles fueron las estrategias implementadas?**

Tenemos una estrategia para la empresa, y tres subestrategias para producto, marketing y ventas.

#### **6. ¿Ha efectuado alguna acción de relaciones públicas para comunicar a su grupo objetivo alguna información de interés?**

Aún no, más allá de algunas publicaciones casuales que nos han hecho en medios de comunicación como revistas y periódicos. En esta etapa nos interesa validar los modelos de cada una de nuestras marcas, por lo que no gastamos esfuerzos en posicionar nuestra marca y generar leads de

clientes a través de las relaciones públicas (tenemos los clientes que necesitamos para que la operación sea rentable y que podamos experimentar y aprender sobre el modelo que escalaremos a otros países). En la siguiente etapa, sin dudas, tendremos una estrategia agresiva de relaciones públicas principalmente en medios internacionales de influencia para nuestras audiencias.

**7. ¿Ha empleado alguna agencia de relaciones públicas?**

No.

**8. ¿Considera de valor el emplear alguna estrategia de comunicación para divulgar su proyecto?**

Si, cuando el momento es el correcto.

**9. ¿Cuál es el mensaje principal que le gustaría difundir para posicionar su proyecto?**

UPE: Be a traveler, not a tourist

## **Empresa Agora Partnerships, Nicaragua**

### ■ 1. **¿Cómo surge su proyecto? Antecedentes, objetivos, visión y misión**

Agora Partnerships fue inaugurada en 2005 por estudiantes de la Escuela de Negocios de Columbia University y emprendedores en Nicaragua. La organización ha jugado un papel fundamental en la industria de la inversión de impacto y el emprendimiento. Desde la fundación siempre nos hemos enfocado en responder “¿qué es lo que necesitan los emprendedores con el fin de dar rienda suelta a su potencial para contribuir a la sociedad?”, y así mismo “¿cuál es el diseño de programa más eficiente para brindar este apoyo de forma que sea escalable?”.

Nuestra misión es acelerar el cambio hacia una economía más sostenible por medio del emprendimiento y la innovación. Brindamos los recursos necesarios para crecer a emprendedores que intencionalmente generan negocios destinados a resolver problemas sociales y medioambientales en América Latina y el Caribe.

### 2. **¿Lo considera como un emprendimiento? En caso que así fuera, ¿de qué tipo? (Social, cultural, económico)**

Si, un emprendimiento social

### 3. **¿Quién es su público objetivo?**

Para la Aceleradora buscamos emprendedores resolviendo un problema social o ambiental en América Latina y el Caribe. Sin embargo, para que esta funcione debe buscar socios patrocinadores, inversionistas y otros miembros estratégicos como mentores.

**4. ¿Qué canal emplea para comunicarse con su grupo objetivo?**

Distintos. Medios sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn, Startgrid), correo electrónico, conferencias, etc.

**5. ¿Ha empleado algún plan de comunicación?, en caso que así fuera, ¿quién estuvo a cargo? ¿Cuáles fueron las estrategias implementadas?**

Sí, tenemos una gerente de comunicación que emplea nuestro plan. Dependiendo del "target group" hizo una estrategia. Es decir, tiene un plan diferente para los socios patrocinadores de Agora que para los emprendedores que vienen a nuestra Aceleradora.

**6. ¿Ha efectuado alguna acción de relaciones públicas para comunicar a su grupo objetivo alguna información de interés?**

Sí, hemos tenido conferencia de prensas.

**7. ¿Ha empleado alguna agencia de relaciones públicas?**

No, lo hacemos todo internamente.

**8. ¿Considera de valor el emplear alguna estrategia de comunicación para divulgar su proyecto?**

Claro, por eso lo hacemos.

**9. ¿Cuál es el mensaje principal que le gustaría difundir para posicionar su proyecto?**

Es un mensaje diferente para cada "stakeholder".

## **Empresa Ecofiltro, Guatemala**

### **1. ¿Cómo surge su proyecto? Antecedentes, objetivos, visión y misión**

En Guatemala más del 50% de las enfermedades tienen alguna relación con la falta de acceso a agua potable. Como no hemos cuidado nuestras fuentes de agua, la mayoría están contaminadas con bacteria de origen fecal y por eso 1 de cada 20 niños no llega a los 5 años en Guatemala. Mueren por una infección intestinal causada por beber agua contaminada. Es un problema muy grande que no deja que nuestro país prospere. Una población constantemente enferma no puede desarrollarse a un ritmo suficiente para que salgamos de nuestra pobreza.

### **2. ¿Lo considera como un emprendimiento? En caso que así fuera, ¿de qué tipo? (Social, cultural, económico)**

Es un emprendimiento que utiliza métodos de negocio para resolver un problema social. El sector privado y las empresas son entidades que utilizan recursos eficientemente y se enfoca una empresa en resolver un desafío social que lo va a hacer con mayor efectividad que el Gobierno u ONGs que son conocidos por tener grandes burocracias que reducen su capacidad de entregar resultados positivos.

### **3. ¿Quién es su público objetivo?**

Las familias rurales del país que sufren con mala salud por no tener fácil acceso a agua potable.

### **4. ¿Qué canal emplea para comunicarse con su grupo objetivo?**

En áreas rurales usamos las escuelas para entrar a una comunidad y luego con nuestros emprendedores comunitarios para mantener una presencia permanente en la comunidad. Usamos vallas en áreas urbanas para vender nuestro producto y anuncios en medios conocidos.

**5. ¿Ha empleado algún plan de comunicación?, en caso que así fuera, ¿quién estuvo a cargo? ¿Cuáles fueron las estrategias implementadas?**

Usamos las relaciones públicas para tener una presencia en los medios escritos principalmente. Cuando un periodista escribe sobre Ecofiltro nos da más credibilidad.

**6. ¿Ha efectuado alguna acción de relaciones públicas para comunicar a su grupo objetivo alguna información de interés?**

Sí, tenemos un plan muy agresivo de hacer conferencias de prensa y mantener artículos escritos sobre nosotros en los medios locales y estar en el radio y revistas también.

**7. ¿Ha empleado alguna agencia de relaciones públicas?**

Sí, Lupaci.

**8. ¿Considera de valor el emplear alguna estrategia de comunicación para divulgar su proyecto?**

Sí, nos da credibilidad y es más valioso que solo sacar un anuncio. Que un tercero hable de nosotros levanta más interés en nuestro proyecto.

**9. ¿Cuál es el mensaje principal que le gustaría difundir para posicionar su proyecto?**

El impacto social que nuestro proyecto está logrando en Guatemala. Es una noticia positiva y de optimismo para el país. Es una nueva manera de ayudar a los más pobres donde el Gobierno y los ONGs han fallado.

**Empresa Coco Canela, El Salvador**

■ **1. ¿Cómo surge su proyecto? Antecedentes, objetivos, visión y misión**

■ Coco Canela nace de diseñar y personalizar el calzado para dama y es único al ofrecer al cliente un lugar al que puede ir y pedir un tipo de textura y la forma del zapato; haciéndoselo propio. Los precios que manejan son cómodos comparados con otros países donde un calzado personalizado es muy caro.



■ Los estilos son únicos y ese es el agregado que tenemos. Su zapato puede hacerlo de tacón, flats, cambiarle el color, ponerle plataformas, también tenemos un catálogo de cuero.



■ Misión: diseñar, elaborar, comercializar y distribuir productos exclusivos que superen las expectativas de clientes.



■ Visión: Al vestir los zapatos, no solo llevas un sueño bajo tus pies, también llevas contigo los latidos de corazones salvadoreños, que con mucho amor han elaborado a mano. Llevas contigo diseños mágicos que te harán sentir especial y auténtica.



- Historia: Julie estudió Diseño Gráfico mientras que su hermana Kryssia optó por mercadeo. Ellas, las hermanas Patinio Quintanilla, no sabían que su alianza de carreras un día iba a posicionarlas como empresarias de uno de los grandes rubros de la moda: los zapatos.

**2. ¿Lo considera como un emprendimiento? En caso que así fuera, ¿de qué tipo? (Social, cultural, económico)**

*El concepto de Coco Canela es totalmente diferente es lo del zapato personalizado, nosotros diseñamos y fabricamos todo el zapato, es decir, desde el diseño exclusivo que nosotros lo hacemos y tenemos nuestro propio taller donde los fabricamos, llevamos el proceso a producción y finalmente nosotros los comercializamos en nuestra tienda.*

*Los productos son elaborados por nosotros, por manos salvadoreñas, le llamamos “nuestros artesanos con manos mágicas”.*

*El concepto de Coco Canela es totalmente diferente es lo del zapato personalizado, nosotros diseñamos y fabricamos todo el zapato, es decir, desde el diseño exclusivo que nosotros lo hacemos y tenemos nuestro propio taller donde los fabricamos, llevamos el proceso a producción y finalmente nosotros los comercializamos en nuestra tienda.*

*Los productos son elaborados por nosotros, por manos salvadoreñas, le llamamos “nuestros artesanos con manos mágicas”.*

**Sí, es un emprendimiento social – económico, al generar empleo a artesanos que elaboran a mano los zapatos; además de colaborar con tres programas sociales: a) Mujeres llenas de orgullo, b) hermosas guerreras y c) haciendo felices a las niñas lindas.**

**3. ¿Quién es su público objetivo?**

**El público objetivo es prioritariamente mujeres.**



**4. ¿Qué canal emplea para comunicarse con su grupo objetivo?**

**Se emplea como canal de comunicación Facebook, desde el inicio se creó un fanpage como un canal de distribución directa con los clientes y poder interactuar con ellos.**

**5. ¿Ha empleado algún plan de comunicación?, en caso que así fuera, ¿quién estuvo a cargo? ¿Cuáles fueron las estrategias implementadas?**

Sí, se ha empleado algún plan de comunicación. Mi hermana es mercadóloga Estrategia de Comunicación, quien es mi socia, implementó una estrategia de comunicación que se sustenta en dos áreas: a) relacionamiento con medios de comunicación (entrevistas 1 a 1 y acercamientos), y b) redes sociales, inicial y principalmente Facebook, fanpage Coco Canela, que tiene 70,723 personas que les gusta y siguen la página.

**6. ¿Ha efectuado alguna acción de relaciones públicas para comunicar a su grupo objetivo alguna información de interés?**

Sí, se han ejecutado acciones de relaciones públicas como acercamientos, entrevistas 1 a 1 para medios impresos, digitales y blogs de moda. Durante el año Coco Canela presentan una serie de promociones. Para incentivar a los compradores, realizan estrategias de mercado. Utilizan productos que se reciclan a fin de que cada oferta sea amigable con el ambiente.

**7. ¿Ha empleado alguna agencia de relaciones públicas?**

No ha sido necesario al contar entre sus fundadoras con una mercadóloga.

*El concepto de Coco Canela es totalmente diferente es lo del zapato personalizado, nosotros diseñamos y fabricamos todo el zapato, es decir, desde el diseño exclusivo*

**8. ¿Considera de valor el emplear alguna estrategia de comunicación para divulgar su proyecto?**

Sí, porque ha permitido crecer en el mercado, ya que al principio la venta fue por medio.

**9. ¿Cuál es el mensaje principal que le gustaría difundir para posicionar su proyecto?**

El concepto de Coco Canela es totalmente diferente es lo del zapato personalizado, nosotros diseñamos y fabricamos todo el zapato, es decir, desde el diseño exclusivo que nosotros lo hacemos y tenemos nuestro propio taller donde los fabricamos, llevamos el proceso a producción y finalmente nosotros los comercializamos en nuestra tienda. Los productos son elaborados por nosotros, por manos salvadoreñas, le llamamos “nuestros artesanos con manos mágicas”.

*El concepto de Coco Canela es totalmente diferente es lo del zapato personalizado, nosotros diseñamos y fabricamos todo el zapato, es decir, desde el diseño exclusivo que nosotros lo hacemos y tenemos nuestro propio taller donde los fabricamos, llevamos el proceso a producción y finalmente nosotros los comercializamos en nuestra tienda.*

*Los productos nosotros, por manos salvadoreñas, le llamamos “nuestros artesanos con manos mágicas”.*

*El concepto de Coco Canela es totalmente diferente es lo del zapato personalizado, nosotros diseñamos y fabricamos todo el zapato, es decir, desde el diseño exclusivo que nosotros lo hacemos y tenemos nuestro propio taller donde los fabricamos, llevamos el proceso a producción y finalmente nosotros los comercializamos en nuestra tienda.*

*Los productos son elaborados por nosotros, por manos salvadoreñas, le llamamos “nuestros artesanos con manos mágicas”.*

## **Empresa Ecofiltro, Honduras**

### **1. ¿Cómo surge su proyecto? Antecedentes, objetivos, visión y misión**

Ecofiltro se inició hace más de 20 años y funcionó como una organización no-lucrativa durante la mayor parte de su historia. Philip Wilson, nuestro director ejecutivo (fundador), llegó a la conclusión que el problema del agua, específicamente la falta de agua pura falta en los hogares rurales de muchos guatemaltecos, no podía ser solucionado efectivamente con la dependencia de donaciones que existía cuando él inició como director.

### **2. ¿Lo considera como un emprendimiento? En caso que así fuera, ¿de qué tipo? (Social, cultural, económico)**

Ecofiltro es un emprendimiento social, ya que está enfocado en llevar agua purificada a los hogares hondureños a través del uso de la tecnología apropiada inventada por el guatemalteco Fernando Mazariegos. Es importante mencionar que en Honduras existe más de un millón de familias que no tienen acceso a agua potable. El sentido social de Ecofiltro está en su alma y sigue siendo la razón principal que existe la organización.

### **3. ¿Quién es su público objetivo?**

El público objetivo de Ecofiltro se puede enfocar en: Familias del área urbana y rural, Organizaciones gubernamentales y no gubernamentales de salud, Opinión pública en general, Medios de comunicación

#### **4. ¿Qué canal emplea para comunicarse con su grupo objetivo?**

Ecofiltro Honduras inició operaciones hace cuatro años y desde entonces ha empleado como canal de comunicación los eventos al que es invitado por la Secretaria de Salud, la Organización Mundial para la Salud y otras ONG´s que trabajan a favor de la salud en el país.

Actualmente se emplea también la página web <http://www.ecofiltro.hn>, en la que hay publicada información y videos demostrativos sobre el funcionamiento y efectividad del filtro.

#### **5. ¿Ha empleado algún plan de comunicación?, en caso que así fuera, ¿quién estuvo a cargo? ¿Cuáles fueron las estrategias implementadas?**

Ecofiltro Honduras no ha implementado ningún plan de comunicación pero si se tiene claro la necesidad de implementar acciones coordinadas de comunicación para lograr el objetivo de llevar agua purificada a ese millón de familias que actualmente no tienen acceso a ella.

Ha efectuado alguna acción de relaciones públicas para comunicar a su grupo objetivo alguna información de interés

No, no se ha implementado ninguna acción de relaciones públicas. Actualmente se está en proceso de evaluación de una estrategia de relaciones públicas de la agencia que RRPP que trabaja para Ecofiltro Guatemala.

**6. ¿Ha efectuado alguna acción de relaciones públicas para comunicar a su grupo objetivo alguna información de interés?**

No, no se ha implementado ninguna acción de relaciones públicas. Actualmente se está en proceso de evaluación de una estrategia de relaciones públicas de la agencia que RRPP que trabaja para Ecofiltro Guatemala.

**7. ¿Ha empleado alguna agencia de relaciones públicas?**

No, pero si estamos conscientes que el crecimiento que ha tenido Ecofiltro Guatemala, nuestra casa matriz, se debe a la implementación de una estrategia de relaciones públicas que contempla la realización de una serie de campañas, implementadas por su agencia de RRPP, Lupa Comunicación Integrada, S.A.

**8. ¿Considera de valor el emplear alguna estrategia de comunicación para divulgar su proyecto?**

Sí, porque estaríamos manejando todos los integrantes de Ecofiltro Honduras un mismo mensaje y se enfocaría más por el de un emprendimiento social con beneficio a las comunidades.

**9. ¿Cuál es el mensaje principal que le gustaría difundir para posicionar su proyecto?**

Ecofiltro es como una empresa social que replica el uso de tecnologías únicas como el filtro purificador para llevar agua potable a las comunidades de escasos recursos del país, comprometida con la salud, bienestar y desarrollo de sus habitantes.

## **Empresa Recicla, Panamá**

### **1. ¿Cómo surge su proyecto? Antecedentes, objetivos, visión y misión**

Cuando trabajaba en Dell (Juan Alberto Corradine) surgió el interés por la literatura relacionada con el tema de emprender, en especial los libros de Robert Kiyosaki. Al poco tiempo, decidí renunciar al trabajo, pero no solo. Logró convencer en ese momento a su novia Fernanda, ahora su esposa, de que renunciaran juntos. Mientras se planteaban qué idea perseguir, un amigo les habló sobre el reciclaje de artículos electrónicos. “Siendo ingeniero de sistemas y habiendo trabajado 6 años en una empresa líder de fabricación de electrónicos, no tenía ni idea de qué se trataba el reciclaje de electrónicos. Luego de investigar en internet, nos gustó mucho la idea y decidimos que eso era en lo que íbamos a emprender”.

En la actualidad, Recicla Panamá se encarga del proceso de reciclaje de estos equipos, el cual es igual al de su fabricación, pero en reversa: “manualmente se desensamblan los equipos –con destornilladores eléctricos, pinzas, etc. – para lograr separar los diferentes materiales que los componen y luego enviar estos materiales “limpios” a diferentes recicladores especializados (se le conoce como logística reversa).

Al reciclar los equipos, nos aseguramos que estos no terminan en vertederos, ríos, y mares, ya que son altamente contaminantes para el medio ambiente. También estamos contribuyendo a la reutilización de materiales, lo que significa que para la fabricación de nuevos productos no se tiene que recurrir 100% a materiales vírgenes. El trabajo que en la actualidad hace Recicla Panamá, además de crear empleos, es cambiar la mentalidad y el manejo que se hace de los desechos electrónicos en el país.

Misión: Ser la empresa líder en el mercado Panameño en servicios de reciclaje de equipos electrónicos de manera ecológica y segura. Desarrollar en Panamá la cultura del reciclaje de equipos electrónicos.

Visión: Superar las expectativas de nuestros clientes con una solución sostenible para el reciclaje de equipos electrónicos en Panamá, manteniendo un modelo de excelencia y responsabilidad con el medio ambiente y la comunidad.

**2. ¿Lo considera como un emprendimiento? En caso que así fuera, ¿de qué tipo? (Social, cultural, económico)**

Es un emprendimiento tecnológico con impacto social, ya que se concientiza a la población panameña del cuidado del ambiente al reciclar y reutilizar los equipos tecnológicos que ya están obsoletos o dejaron de funcionar. Entre estos equipos están:

Baterías	Máquina de Fax
Cables	Monitores y televisores LCD
Calculadoras	Monitores y televisores Plasma
Celulares	Monitores y televisores CRT
Centrales telefónicas	PC's
Contador de dinero	Radios
Copiadoras	Ratones
Electrónicos de negocios y oficinas	Reproductor de DVD
Equipos de red	Servidores
Equipos de telecomunicaciones	Teclados
Impresoras	Teléfonos
Laptops	UPS
Mainframes	Otros (Consultar)

**3. ¿Quién es su público objetivo?**

Estudiantes, universidades, empresas, familias y medios de comunicación.

#### **4. ¿Qué canal emplea para comunicarse con su grupo objetivo?**

Actualmente se emplea un plan a través de la página web <http://reciclapanama.net>, donde se tiene una sección de noticias, donde se divulgan las actividades que efectúan tanto en su giro de negocio como de proyección social.

También tienen un fanpage en Facebook <https://www.facebook.com/recicla.panama?fref=ts> en la que publican información periódicamente sobre la labor que realizan en el reciclaje y actividades con colegios, universidades o de proyección social.

#### **5. ¿Ha empleado algún plan de comunicación?, en caso que así fuera, ¿quién estuvo a cargo? ¿Cuáles fueron las estrategias implementadas?**

No, se ha implementado un plan de comunicación como tal, se han efectuado acciones de comunicación como entrevistas por invitación de los medios de comunicación y publicaciones de algún reconocimiento alcanzado.

#### **6. ¿Ha efectuado alguna acción de relaciones públicas para comunicar a su grupo objetivo alguna información de interés?**

No, no se ha implementado una acción de relaciones públicas, en la página web únicamente tenemos la sección de noticias para informar a nuestro grupo meta de lo que estamos trabajando a favor del ambiente.



**7. ¿Ha empleado alguna agencia de relaciones públicas?**

No, no se ha contemplado hasta la fecha la contratación de una agencia de relaciones públicas.

**8. ¿Considera de valor el emplear alguna estrategia de comunicación para divulgar su proyecto?**

Sí, porque se difundirían mensajes estructurados y que respondan a la línea de comunicación que se establezca dentro de la estrategia de comunicación.

**9. ¿Cuál es el mensaje principal que le gustaría difundir para posicionar su proyecto?**

Somos una empresa panameña dedicada exclusivamente al reciclaje de equipos electrónicos. Contamos con procesos eficientes, empleados capacitados y un alto sentido de responsabilidad social y ecológica. Realizamos la desmantelación de equipos en Panamá, y los materiales que no pueden ser procesados localmente son exportados al extranjero a plantas especializadas y certificadas. Hacemos procesos de reciclado responsables con el medio ambiente.