



**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Escuela de Ciencias de la Comunicación**  
**Departamento de Estudios de Posgrado**



**Maestría en Comunicación Estratégica y Opinión Pública**

**IMPACTO DE LA PERCEPCIÓN PÚBLICA SOBRE EL MOVIMIENTO  
SOLIDARISTA DE GUATEMALA**

**- Informe de graduación -**

**Hugo Rodolfo Bueso Lara**

**Guatemala, marzo 2021**



**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Escuela de Ciencias de la Comunicación**  
**Departamento de Estudios de Posgrado**  
**Maestría en Comunicación Estratégica y Opinión Pública**

**IMPACTO DE LA PERCEPCIÓN PÚBLICA SOBRE EL MOVIMIENTO  
SOLIDARISTA DE GUATEMALA**

**- Informe de graduación -**

**Hugo Rodolfo Bueso Lara**  
**Carné 21,335**  
**1869764100101**  
**Guatemala, marzo 2021**

# Universidad de San Carlos de Guatemala

## Autoridades Centrales

Rector en funciones  
Secretaria General

Dr. Gustavo Enrique Taracena Gil  
Ing. Marcia Ivonne Véliz Vargas

## Escuela de Ciencias de la Comunicación

### Consejo Directivo

Lic. César Augusto Paiz Fernández

**Director**

M.A. Gustavo Alfonso Yela Fernández

M.A. Silvia Regina Miranda López

**Representantes Docentes**

Gabriela Eugenia Menegazzo Cu

Heber Libni Emanuel Escobar Juárez

**Representantes Estudiantiles**

Msc. Ana Cecilia Andrade de Fuentes

**Representante Egresados**

M.A. Héctor Arnoldo Salvatierra

**Secretario**

### Consejo Académico de Posgrado

Lic. César Augusto Paiz Fernández

**Director**

Dr. Carlos Augusto Velásquez Rodríguez

**Director de Posgrado**

**Secretario**

M.A. Silvia Regina Miranda López

**Vocal I**

Dra. Aracelly Krisanda Mérida González

**Vocal II**

Dr. Otto Roberto Yela Fernández

**Vocal III**

### Tribunal examinador

Dr. Haroldo Shetemul

Dr. Carlos Augusto Velásquez Rodríguez

Dr. José María Torres Carrera



Guatemala, 13 de marzo de 2021  
**Orden de impresión**  
MCE No. 01-21 CAVR/Machq

M.A. Hugo Rodolfo Bueso Lara  
Carné: 1869764100101  
Registro académico 21335  
Presente

Estimado M.A. Bueso

Nos complace informarle que, con base en la autorización de la terna examinadora, se emite orden de impresión del informe final de graduación titulado "IMPACTO DE LA PERCEPCIÓN PÚBLICA SOBRE EL MOVIMIENTO SOLIDARISTA DE GUATEMALA"

Por lo anterior, apreciaremos sean entregados, en un plazo no mayor de 10 días, tres (3) ejemplares impresos y tres (3) CD que contengan el Informe final de graduación, en formato PDF, para distribuirlos de la siguiente manera:

- Un (1) ejemplar impreso y un (1) CD para la Biblioteca Central Universitaria.
- Un (1) ejemplar impreso y un (1) CD para la Biblioteca Flavio Herrera y
- Un (1) ejemplar impreso y un (1) CD para el Departamento de Estudios de Posgrado de esta unidad académica, ubicado en el primer nivel del Edificio Bienestar Estudiantil.

Es para nosotros un orgullo contar con un profesional como usted egresado de esta Escuela. Estamos seguros de que posee conocimientos, habilidades y destrezas para desenvolverse en el campo de la comunicación estratégica y opinión pública.

Atentamente,

"Id y enseñad a todos"

Lic. César Augusto Paiz Fernández  
Director ECC

  
Dr. Carlos Augusto Velásquez Rodríguez  
Director Departamento de Estudios de Posgrado

Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Edificio M2, Ciudad Universitaria USAC  
Zona 12, Ciudad de Guatemala, C.A.

[www.comunicacion.usac.edu.gt](http://www.comunicacion.usac.edu.gt)

(502) 2418-8920



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

## DEDICATORIA

A quienes hacen valer su derecho a tener una opinión propia.

A quienes expresan su opinión libremente y sin pedir permiso a nadie.

A quienes disienten de la opinión de otros, aunque los otros sean mayoría.

A quienes defienden el derecho a la libre asociación sin presiones ni amenazas.

A quienes, en suma, optan siempre por la libertad.

## Tabla de contenido

**Resumen**

**Introducción**

<b>Capítulo 1</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Marco contextual</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Antecedentes</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Fundamentación teórica</b> .....	<b>8</b>
<b>1.2.1 Teorías de la comunicación</b> .....	<b>8</b>
<b>1.2.2 Modelos de comunicación</b> .....	<b>10</b>
<b>1.2.3 Comunicación estratégica</b> .....	<b>11</b>
<b>1.2.4 Estrategia de comunicación</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2.5 El modelo Massoni</b> .....	<b>14</b>
<b>1.2.6 Teorías de la comunicación y su relación con la opinión pública</b> .....	<b>15</b>
<b>1.2.7 Cultura corporativa</b> .....	<b>17</b>
<b>1.3 Metodología</b> .....	<b>19</b>
<b>1.3.1 Método</b> .....	<b>19</b>
<b>1.3.1.1 Tipo de investigación</b> .....	<b>20</b>
<b>1.3.2 Técnicas e instrumentos de recolección de información</b> .....	<b>20</b>
<b>1.3.3 Población y muestra</b> .....	<b>21</b>
<b>Capítulo 2</b> .....	<b>22</b>
<b>2.1 Diagnóstico de la comunicación y evaluación de la percepción pública</b> .....	<b>22</b>
<b>2.1.1 Política de comunicación de la institución</b> .....	<b>22</b>
<b>2.1.2 Estrategia de comunicación</b> .....	<b>23</b>
<b>2.1.3 Mapa de públicos</b> .....	<b>24</b>
<b>2.2 Comunicación y opinión pública</b> .....	<b>25</b>
<b>2.2.1 Hallazgos generales</b> .....	<b>25</b>
<b>2.2.2 FODA institucional</b> .....	<b>26</b>
<b>2.2.3 Análisis e interpretación de resultados</b> .....	<b>29</b>
<b>2.2.4 Árbol de problemas</b> .....	<b>29</b>
<b>Capítulo 3</b> .....	<b>33</b>
<b>3.1 Estrategia de Comunicación</b> .....	<b>33</b>
<b>3.2 Objetivos</b> .....	<b>33</b>



3.2.1	Objetivo general .....	33
3.2.2	Objetivos específicos .....	33
3.3	Públicos objetivo.....	33
3.4	Análisis de entorno.....	35
3.5	El mensaje.....	37
3.6	La estrategia .....	39
3.6.1	Acciones y tácticas de comunicación .....	39
3.6.2	Canales y medios .....	41
3.6.3	Herramientas de comunicación.....	43
3.6.4	Contenido de la herramienta.....	45
3.6.5	Diseño de la herramienta.....	47
3.7	Cronograma.....	49
3.9	Evaluación y seguimiento .....	50
3.10	Proceso de formulación de la estrategia.....	50
Capítulo 4	.....	52
4.1	Conclusiones .....	52
4.2	Recomendaciones .....	54
Referencias bibliográficas	.....	57
Anexos	.....	60
Anexo No. 1	Propuesta de Política de comunicación .....	i
Anexo No. 2	Propuesta de Revisión de preceptos filosóficos .....	iii
Anexo No. 3	Gráfica de crecimiento .....	vii
Anexo No. 4	Gráfica de distribución por sector productivo.....	viii
Anexo No. 5	Organigrama de la Unión Solidarista Guatemalteca .....	ix
Anexo No. 6	Solicitud de la Escuela de Ciencias de la Comunicación a la USG.....	x
Anexo No. 7	Carta de aceptación de la Unión Solidarista Guatemalteca .....	xi

## **Índice de figuras**

Figura No. 1 Árbol de Problemas .....	32
Figura No. 2 Mapa Estratégico Solidarista .....	48

## **Índice de cuadros**

Cuadro No. 1 Inversión .....	49
Cuadro No. 2 Matriz orientadora del proceso .....	51

## Resumen

El presente trabajo, titulado “Impacto de la percepción pública sobre el movimiento solidarista de Guatemala”, fue realizado mediante una investigación descriptiva en la cual fueron utilizadas diferentes herramientas, tales como entrevistas, encuestas y revisiones documentales, que permitieron determinar la problemática del solidarismo en cuanto a imagen pública y cómo ésta influye en el desarrollo y crecimiento del movimiento, tanto en el número de asociaciones como en el de asociados.

El solidarismo está conformado por todas las asociaciones solidaristas del país aglutinadas en la Unión Solidarista Guatemalteca (USG), ente responsable de fomentar, difundir y de convertir en realidad los principios filosóficos de este movimiento de trabajadores y empresarios que buscan, de manera conjunta, el desarrollo económico integral de la empresa y sus colaboradores. Estos principios se basan en el establecimiento armonioso de un clima organizacional de mutua confianza entre los dos elementos que determinan el desarrollo económico del país, como lo son el trabajo y el capital. Dentro de ese ambiente laboral, según el solidarismo, es posible mejorar el desempeño productivo de la empresa y, simultáneamente, empoderar a los trabajadores y estimular el crecimiento y la mejora continua de sus capacidades, potencialidades y competencias.

La investigación realizada reveló un problema de percepción pública desfavorable al movimiento solidarista, que es posible abordarlo desde el ámbito de la comunicación estratégica, toda vez que es factible diseñar planes basados en aspectos comunicacionales que permitan un mejor entendimiento de los principios, valores y objetivos del movimiento solidarista por parte de la opinión pública y, al mismo tiempo, desvirtúe la desinformación que, desde tribunas políticas e ideológicas, ha distorsionado su imagen y estancado su crecimiento.

**Palabras clave: Asociación solidarista. Comunicación estratégica. Opinión pública. Política de comunicación. Solidarismo.**

## **Introducción**

La relación entre trabajadores y patronos, desde la primera Revolución Industrial en el siglo XVIII, ha estado marcada por la desconfianza, el recelo y los mutuos señalamientos de buscar ganancias para unos en perjuicio de los otros, así como de recurrir a prácticas deshonestas y hasta ilegales para lograr ventajas sectoriales o gremiales. Tan profundas han sido las diferencias, que se han establecido posiciones encontradas dentro de tendencias sociales, políticas, económicas y hasta religiosas y filosóficas. Teorías como el capitalismo, el marxismo, socialismo y comunismo, se han forjado en una lucha que ha provocado revoluciones, pérdida de vidas humanas, fuentes de trabajo, y, en suma, más daños que beneficios.

En el capítulo 1 de este trabajo, se presentan los antecedentes de este movimiento, desde su concepción filosófica, su historia, los vaivenes políticos, los choques ideológicos en sus relaciones conflictivas con otros movimientos laborales, hasta aspectos teóricos que dan soporte a las investigaciones realizadas y a las propuestas que se hacen para resolver situaciones problemáticas.

En el capítulo 2 se entra de lleno al análisis de la información recabada en el proceso investigativo para proceder a elaborar un diagnóstico comunicacional de la problemática que afronta el movimiento, así como la evaluación, en la práctica, de la opinión pública que pesa sobre él. En consecuencia, uno de los aspectos más relevantes de esta parte del trabajo lo constituyen los hallazgos de la investigación y la correspondiente interpretación de las causas del problema investigado, así como de sus efectos más evidentes, lo cual queda definido de manera gráfica en un árbol de problemas de fácil interpretación.

En el capítulo 3, se presenta, a manera de propuesta, la estrategia de comunicación diseñada específicamente para el movimiento solidarista guatemalteco, con los objetivos que se persiguen, los públicos que se recomiendan sean tomados en cuenta, los medios a utilizar, y el mensaje que habría de ser divulgado. De igual manera se tratan aspectos operativos, como las tácticas comunicacionales y acciones de gestión del proceso de implementación de la estrategia.

El aporte que el presente trabajo pretende hacer es proporcionar al movimiento solidarista una forma de visibilizarlo como una opción de asociación, no la única ni la mejor, para que las relaciones obrero - patronales se desarrollen en un ambiente de confianza mutua y se materialicen

sus principios, valores y objetivos originales en búsqueda de beneficios para todas las partes. No debe ser tomado, de ninguna manera, como un abordaje doctrinario político-económico ni como un análisis comparativo entre este movimiento y otros que aglutinan asociaciones o colectivos de trabajadores. En suma, se trata de diseñar una estrategia de comunicación, a partir de la percepción pública actual, de tal forma que se divulgue y muestre al solidarismo con sus múltiples beneficios y oportunidades para el desarrollo integral de la empresa privada y sus colaboradores.

# Capítulo 1

## 1. Marco contextual

### 1.1 Antecedentes

#### 1.1.1 Historia

El solidarismo, desde su aparición en la escena de las relaciones entre trabajadores y empleadores, primero en Costa Rica, en el año 1947 y más tarde, a partir de 1966 en Guatemala, ha despertado interés en ámbitos sociales, económicos, políticos y académicos, lo cual se ha manifestado en diversas publicaciones cuyos enfoques varían desde los que hacen énfasis en las ciencias jurídicas y sociales, que lo ven desde una perspectiva jurídica e incluso constitucional, hasta aquellos que lo analizan desde las ciencias económicas y lo presentan como una manera alternativa de generar beneficios económicos y financieros para los trabajadores de las empresas privadas e instituciones públicas.

Alberto Martén Chavarría, considerado como el padre del solidarismo centroamericano, fue un abogado y funcionario gubernamental encargado de una oficina de aspectos laborales del gobierno de Costa Rica, quien a mediados del siglo XX visualizó una forma de llevar las relaciones entre trabajadores y patronos por una vía diferente a la establecida hasta entonces, tanto en su país como en otros países del mundo, en la que prevaleciera la armonía, la paz y la solidaridad entre las dos partes. Así fue como nació el movimiento que se conoce hoy como solidarismo y que, de acuerdo con De Matta (2005), fue traído años más tarde a Guatemala por Álvaro Portela Lumbreras, también abogado costarricense y seguidor de Martén. Es importante remarcar la diferencia entre los resultados obtenidos en su país de origen y Guatemala, dado que, según refiere Abdallah (2005), en Costa Rica la filosofía solidarista ha tenido, desde 1984, el respaldo jurídico-legal que le confiere la ley de asociaciones solidarista No. 6970. Mientras tanto, en Guatemala el movimiento solidarista no ha sido incorporado a la legislación laboral.

En la historia del movimiento solidarista de Guatemala, más que fechas específicas, se pueden diferenciar cuatro momentos importantes, en igual número de décadas, que son claves para una

mejor comprensión de su desarrollo inicial y su actual posición en el ámbito de las relaciones obrero – patronales del país.

En el primer momento, en la década de los años 1960, el sector empresarial organizado, bajo los lineamientos de Portela Lumbreras, realiza varios intentos de fundar una asociación solidarista en el país, sin embargo, la agitación política de la época, incluyendo un golpe de estado militar, frustra las intenciones del enviado de Martén Chavarría, quien debe retornar a Costa Rica a esperar un momento más propicio.

El segundo momento se dio en la siguiente década, a partir de 1973, cuando, según lo refiere Pocop (2005), el sindicato de la Embotelladora Central, S.A., subsidiaria de Coca-Cola, en ese entonces de capital norteamericano, ante la decisión de la empresa de formar una asociación bajo los principios solidaristas, emprende una campaña de fuerte oposición, nacional e internacional, generando un boicot contra la transnacional más allá de las fronteras de Guatemala. El conflicto cobra grandes proporciones y la casa matriz se desliga de su filial en este país y vende la sociedad a inversionistas locales quienes, para evitar el descalabro económico, desisten de los planes de fundar una asociación solidarista.

El tercer momento tuvo lugar en la década de los años 1980, específicamente en las fincas cafetaleras La Perla y Santa Delfina, en el departamento de El Quiché, cuando, de acuerdo con Roldán (2006), se fundan las primeras asociaciones bajo los principios definidos originalmente por el solidarismo costarricense de Martén Chavarría. Este es un hecho que marca un hito histórico porque dio inicio a la mejor época del movimiento, en el cual experimentó un crecimiento exponencial en cuanto al número de asociaciones formadas y, por ende, en el número de trabajadores asociados. Es entonces cuando se crea la Unión Solidarista Guatemalteca, con la misión de organizar, aglutinar y representar a todas las asociaciones, más de 200, que se formaron durante ese período, pero, sobre todo, fomentar el crecimiento del movimiento en todo el país.

Sin embargo, el conflicto armado interno que se agudizó durante los años ochenta, propició que en la década de los años noventa se viviera el cuarto momento del movimiento, el cual viene representado por un decrecimiento acelerado, como puede comprobarse en la Gráfica de crecimiento (anexo No. 3 de este informe), lo que lo ha llevado a la situación actual en la que,

habiendo adoptado un perfil bajo ante la opinión pública para evitar formar parte del conflicto político - militar, hoy la ciudadanía guatemalteca conoce muy poco sobre el solidarismo y, como se verá más adelante, a la falta de información se le ha sumado un alto grado de desinformación en el ámbito obrero - patronal, por lo que no son pocas las voces que hablan de su fracaso institucional.

### **1.1.2 Filosofía**

Según Sosa (1989) el trasfondo ético que conlleva el solidarismo en las relaciones entre empresarios y trabajadores es lo que permite la armonía organizacional, ya que la clásica empresa capitalista deja de ser una fuente productora de riqueza solo para el empresario, dejando de lado al sector laboral, para convertirse en una unidad económica eficiente en la cual se hace posible la distribución equitativa de beneficios para el mejoramiento integral de todos los actores, es decir, favorece tanto a los dueños de los recursos materiales y financieros, como también a los administradores y a los trabajadores.

Por su parte, Abdallah (2005) refiere que la filosofía solidarista se forma a partir del reconocimiento de que las injusticias sociales de las sociedades modernas no existen como una consecuencia directa del sistema capitalista, sino del desigual acceso a la propiedad privada. En ese sentido, el solidarismo se basa en la combinación de los principios de eficiencia que busca la libre empresa con los beneficios de una filosofía humanista. En este punto se requiere aclarar que la autora citada incluye estos conceptos sobre el movimiento solidarista en un documento realizado a solicitud de la Coordinadora Latinoamericana de Sindicatos Bananeros (COLSIBA) y de la Asociación de Servicios de Promoción Laboral (ASEPROLA) de Costa Rica, siendo ambas instituciones adversas al movimiento solidarista.

### **1.1.3 El solidarismo y otras formas de asociación laboral**

La filosofía solidarista, con sus valores y sus principios fundamentales basados en la libertad, la búsqueda de prosperidad y la solidaridad humana, se ha venido desarrollando con no pocas objeciones de quienes lo consideran contrario a los intereses fundamentales de los trabajadores.

Un antecedente que evidencia una oposición al solidarismo es el argumento de Estrada (2003), quien asegura que este movimiento nació única y exclusivamente para defender los intereses de los



empresarios y para frenar el auge que el sindicalismo venía experimentando durante la segunda mitad del siglo XX.

Pocop (2005) se pronuncia en términos similares cuando deslegitima los esfuerzos solidaristas por afianzarse en el ámbito laboral de Guatemala, afirmando que las asociaciones solidaristas actúan fuera de la legalidad ya que no están reconocidas en la legislación guatemalteca, dado que el Código de Trabajo solo hace referencia a los sindicatos como únicos representantes de los trabajadores.

Sin embargo, De Matta (2005) refuta los argumentos anteriores afirmando que los objetivos del movimiento solidarista no son representar, de ninguna manera y ante ninguna instancia, a los trabajadores, sino terminar con la lucha de clases, fomentar la producción y democratizar el capital de tal forma que puedan ser satisfechas las aspiraciones tanto de los empresarios como de los trabajadores.

Los autores citados anteriormente, y otros que por razones de economía de espacio no se incluyen en este informe, defienden o atacan la esencia del solidarismo según sea la tendencia ideológica de cada uno. Así, los partidarios de la libre empresa, la propiedad privada y el imperio de las leyes del mercado, abogan por la formación y desarrollo de un tipo de asociación que permita el desempeño armónico de las fuerzas productivas de una empresa, es decir, el capital y el trabajo, generando riqueza de manera conjunta. De acuerdo con esta concepción, el empleador buscará crear las condiciones adecuadas para el desarrollo de las actividades operativas y productivas de sus trabajadores en el desempeño de sus labores, pero también fomentando su libre participación en otro tipo de actividades que representen un beneficio mutuo. Bajo esa premisa, el trabajador no verá a su patrono como la contraparte hostil y explotadora, sino como alguien de quien puede obtener apoyo y respaldo más allá de los beneficios que la ley confiere a unos y obliga a otros.

Desde la perspectiva de quienes luchan por la socialización de los medios de producción, el sindicalismo resulta ser la única forma de representación genuina de los trabajadores ante la parte patronal, es decir, el enemigo contra quien se debe mantener una estrecha vigilancia para que los derechos de los trabajadores no sean violentados. Según esta corriente de pensamiento, los trabajadores deben ejercer presión de manera permanente para que sus conquistas laborales sean respetadas sin importar si existen o no leyes fiscalizadoras y tutelares por parte del Estado.

El sindicalismo y el solidarismo vienen siendo, entonces, dos caras de una misma moneda.

#### **1.1.4 La iglesia católica y el movimiento solidarista**

Otros antecedentes a considerar, son los aportes de la Iglesia Católica a partir de la encíclica *Rerum Novarum* (de las cosas nuevas) de León XIII, publicada el 15 de mayo de 1891. En esta carta pastoral dirigida a los obispos del mundo, el Sumo Pontífice marcó su posición ante la precaria situación que viven los obreros de la época como resultado de los cambios violentos generados con el advenimiento de la Revolución Industrial, y se solidariza con ellos por las desigualdades enormes a las que se enfrentaban en aquel tiempo con relación a los dueños de los medios de producción.

En síntesis, el mensaje del Papa contenido en este documento, podría explicarse en los siguientes términos:

i. Existe una meta común que deben perseguir el Estado, la Iglesia, el trabajador y el empresario. Se trata de trabajar juntos para superar los graves problemas sociales derivados de la explotación de unos por otros. León XIII lamenta el hecho de que existan hombres que de manera inhumana se aprovechen de otros hombres, olvidando su naturaleza humana y otorgándoles categoría de cosas para su beneficio personal.

ii. Dice el Papa que la propiedad privada es un derecho que hay que preservar, ya que es la misma Naturaleza la que le ha otorgado al hombre el derecho a poseer algo como propio y beneficiarse de él de manera privada.

iii. Sobre la armonía que debe prevalecer en la sociedad, León XIII afirma que no es correcto asumir con naturalidad y normalidad que los ricos vivan enfrentados a los pobres, que unos y otros se ataquen mutuamente. La verdad, afirma el Papa, es que lo natural y lo normal debe ser que en una sociedad de seres humanos, aunque haya clases diferentes, éstas vivan armónicamente con el afán de buscar el equilibrio social y económico.

iv. La esencia del mensaje del Papa podría resumirse en que las diferentes partes que forman la sociedad se necesitan de manera absoluta, ya que ni el capital puede subsistir sin el trabajo, ni el trabajo puede hacerlo sin el capital.

La encíclica *Rerum Novarum*, aunque es considerada la primera de contenido social, no es el único antecedente nacido desde el seno de la Iglesia vaticana, pues bajo el pontificado de Juan XXIII, en el año de 1961, se da el advenimiento del concepto conocido como Doctrina social de la Iglesia, que irrumpió en Latinoamérica en la década de 1970 bajo la forma de la llamada Teología de la liberación, determinante para el auge de los movimientos revolucionarios de la época. Su encíclica *Mater et Magistra* (Madre y Maestra) se refiere, una vez más, al trabajo humano y a la dignidad de quienes lo realizan, pero también al derecho a la propiedad privada. Sobre todo, toca el tema de la solidaridad entre todos los hombres, los que tienen y los que no, cuando afirma que el hecho de poseer alguna propiedad obliga a quien la tiene a utilizarla en beneficio de sus semejantes, no solamente del suyo propio.

Finalmente, en 1981, con ocasión de celebrar el 90 aniversario de la carta *Rerum Novarum*, Juan Pablo II publica su encíclica titulada *Laborem exercens* (Realizando el trabajo), en la cual reitera el compromiso social de la iglesia católica con todos los trabajadores del mundo, pero también lo hace claramente con la propiedad privada, es decir, de nuevo se hace referencia explícita al capital y al trabajo. El Papa polaco también enfatiza en aquellos esfuerzos que se deben hacer en la búsqueda de nuevos tipos de relación entre unos y otros, propiciando las formas más adecuadas de asociación de tal forma que los trabajadores participen en la gestión de las actividades de las empresas, que los empresarios provean de mejores condiciones de trabajo y de remuneración y que el Estado los apoye con legislación de orden social.

La calidad de antecedentes que en el presente trabajo se les ha conferido a las tres encíclicas mencionadas, tiene como razón de ser el hecho de que el solidarismo nació y se fortaleció filosóficamente bajo los auspicios de los documentos vaticanos antes citados, lo cual le permite a este movimiento verse a sí mismo como una alternativa social y económicamente viable, legal y legítima para que el trabajador pueda desarrollarse y mejorar sus condiciones de vida.

### **1.1.5 El solidarismo contractual francés**

De acuerdo con Bernal-Fandiño (2007), el solidarismo, como movimiento filosófico político, aparece en Francia a finales del Siglo XIX de la mano de pensadores como Durkheim y Burgeois, quienes plantearon el solidarismo contractual, en el cual se hacía énfasis en el hecho de que los

individuos, como parte de una sociedad, dependían unos de otros, por tanto, en el caso de un contrato laboral, existía la obligación moral de las partes, contratante y contratado, de actuar tomando en cuenta el interés del otro, de buena fe, con solidaridad, honradez, colaboración, lealtad, entre otros principios.

Lo anterior, en la práctica, resulta beneficioso para todos, ya que “aunque a las partes solo las motive su propio bienestar, el hecho de considerar los intereses del otro y ver el contrato en cuestión como una aventura común, a largo plazo, resulta favorable para ambas” (Bernal-Fandiño, 2007, p. 29).

Años más tarde, como se ha visto, surge un movimiento en Costa Rica con similares principios, pero sin hacer referencia a derechos contractuales, sino a las relaciones entre las partes involucradas, es decir, patronos y trabajadores. Sin embargo, hablar de armonía y distribución equitativa de beneficios en el contexto laboral, un espacio en el cual lo tradicional ha sido la confrontación, pareciera una propuesta idealista, insuficiente para superar el viejo paradigma del antagonismo de los factores de la producción: el capital y el trabajo.

#### **1.1.6 El movimiento solidarista, las asociaciones y la Unión Solidarista Guatemalteca**

Las asociaciones solidaristas son las unidades operativas responsables de poner en práctica la filosofía del movimiento solidarista y están integradas por los trabajadores de una empresa que así lo deseen, con el fin de apoyarse mutuamente en la formación de un capital con los aportes de todos los miembros y el de la empresa. El aporte total dentro de una asociación solidarista se constituye con el cinco por ciento del salario devengado por los trabajadores que la integran más un aporte igual de parte de la empresa. El capital así formado es administrado por una Junta Directiva integrada por representantes de los trabajadores y un fiscal patronal. Dicho capital puede manejarse como una caja de ahorro, en programas de servicio a los asociados (ayudas económicas, tiendas de consumo, servicios médicos, bolsas de estudio, seguros de vida, centros de recreación y otros), o bien pueden utilizarse como capital semilla para la formación de pequeñas empresas periféricas que puedan prestar servicios, bajo una figura de tercerización o subcontratación, a la empresa a la cual pertenece la asociación. Este último fin es el que le da sentido de desarrollo integral a las asociaciones y constituye uno de sus principales objetivos ya que incentiva la mentalidad

empresarial en los trabajadores y los motiva a buscar opciones de mejora en sus ingresos más allá de salarios y prestaciones laborales.

En Guatemala, las asociaciones solidaristas, una vez constituidas, pasan a formar parte de la Unión Solidarista Guatemalteca (USG), que es la entidad civil, no lucrativa, que las agrupa y representa legalmente. Juntas, las 88 asociaciones que existen en la actualidad, y la USG, conforman el movimiento solidarista o, como también se le llama indistintamente en este trabajo: el solidarismo.

## **1.2 Fundamentación teórica**

Es conveniente aclarar los términos sobre los cuales se sustentará el presente estudio, ya que, como lo manifiestan los autores Kaplan y Norton (2004) el marco teórico es fundamental para organizar las ideas sobre cualquier tema, sobre todo lo relacionado con acciones, tácticas y, fundamentalmente, con los planes estratégicos.

Dado que este trabajo académico tiene como objetivo diseñar una estrategia de comunicación y opinión pública para apoyar los esfuerzos comunicacionales de la Unión Solidarista Guatemalteca y del movimiento solidarista en general, se considera pertinente tratar los diferentes conceptos involucrados desde una perspectiva teórica pero relacionada directamente con el ámbito de las relaciones obrero-patronales. De esa cuenta, a continuación, se presentan los aspectos teóricos sobre los que se sustenta este estudio.

### **1.2.1 Teorías de la comunicación**

Hacer referencias teóricas sobre la comunicación, es un trabajo que implica la revisión de diferentes y variadas posturas, algunas con mucha implicación filosófica, otras con connotaciones científicas y las más, con un enfoque social y hasta político. El presente apartado se centra en aspectos fundamentales de la comunicación con el único objetivo de contextualizar el trabajo de fondo de este informe.

En primer lugar, deberá considerarse que la comunicación, más allá de los factores clásicos que involucra, es decir: emisor, mensaje, medio y receptor, cumple un papel fundamental en la vida en sociedad de los seres humanos. Desde el nacimiento, el hombre sabe, de manera instintiva, que, para satisfacer sus necesidades y deseos, requiere de otras personas que lo auxilien porque adolece

de limitaciones que le impiden valerse por sí mismo. Para lograr este objetivo, el niño debe llamar la atención, atraer a quien puede ayudarlo. Entonces llora, grita, gesticula y recurre a cuánto medio hay a su alcance para conseguirlo. A partir de ese primer momento, se inicia un proceso de comunicación o de transmisión de información que durará toda la vida.

Muchos investigadores científicos se han dado a la tarea de estudiar este fenómeno que, por otra parte, no es patrimonio exclusivo de los seres humanos, ya que en toda la Naturaleza existen diferentes y particulares formas de transmitir mensajes, ya sea entre seres semejantes o entre individuos pertenecientes a diferentes grupos, como sucede entre los seres humanos y los animales.

Un referente fundamental en la realización de este trabajo, lo constituye el aporte de Marshall MacLuhan, pues, a pesar de la aparente paradoja que se plantea por el hecho de que el reconocido filósofo, escritor y profesor universitario, "... no tenía una teoría de la comunicación y no empleaba teorías en su trabajo. Claramente tenía nociones definitivas sobre lo que hacía parte de la comunicación y lo que no" (MacLuhan, 2015, p. 983). Sin embargo, sus trabajos sobre el tema, inmortalizados en varios libros, especialmente en *Comprendiendo los medios*, y particularmente en una de sus frases célebres: "El medio es el mensaje", lo hace imprescindible para comprender que el medio, en sí mismo, es vacío, no tiene contenido, y lo que le otorga peso es el mensaje que porta. En otras palabras, el medio es la forma y el mensaje es el fondo, sin embargo, la forma termina siendo parte intrínseca del fondo creándose entre ambos una relación de fusión tal que el medio es el que ejerce una gran influencia en cómo las audiencias perciben el mensaje.

Por otro lado, "McLuhan estaba plenamente convencido de que el sector empresarial resultaba un territorio idóneo para experimentar sus tesis, pues consideraba que las organizaciones finalmente son extensiones de las personas" (Islas, 2012, p. 140).

De acuerdo con los comentarios antes citados sobre el pensamiento de McLuhan, se considera apropiado, para los efectos de este trabajo, afirmar que, en su calidad de medio, el solidarismo carece de contenido, pero el mensaje que sea capaz de transmitir es, en definitiva, lo que impacta en la percepción del público. En tal sentido, el objetivo de este trabajo podría resumirse como un intento de llenar de contenido a ese medio que se llama solidarismo, definiendo un mensaje renovado, propio y diferenciador, capaz de impactar positivamente en la percepción que la opinión pública tenga sobre él.

### **1.2.2 Modelos de comunicación**

Los modelos más elementales para explicar la comunicación son los conocidos como lineales, debido justamente a que la conciben como un proceso simple de transmisión unidireccional de información de un emisor a un receptor. El papel preponderante y activo en estos modelos lo desempeña el emisor, relegando en importancia al receptor a quien le corresponde el papel pasivo de recibir información.

Aguado (2004) refiere que el modelo lineal más conocido es el desarrollado por Lasswell, quien reduce el proceso comunicativo a responder las siguientes preguntas concomitantes: Quién dice qué a quién por qué canal y con qué efectos. Pero a pesar de su aparente sencillez, este planteamiento más conocido como el Paradigma de Lasswell, introduce un elemento innovador en la línea informativa, es decir, el efecto que el mensaje causa en el receptor, lo cual implica una potencial manipulación del emisor tanto sobre el receptor, como sobre el mensaje y el medio. Este modelo fue determinante, en su momento, para el diseño de publicidad y propaganda, pero adolece de un elemento fundamental en la época actual: la retroalimentación.

También existen otros modelos más complejos que consideran la comunicación en doble vía, es decir, como un proceso de intercambio de información entre dos o más polos, permitiendo medir la incidencia de los mensajes, sean estos comerciales, políticos o sociales, en sus respectivas audiencias.

Los modelos no lineales, o circulares, le restan poder al emisor al considerar que el receptor no es un ente enteramente pasivo, que es capaz de retroalimentar al emisor de manera que éste pueda ajustar su mensaje y sus medios para lograr el objetivo que busca alcanzar.

De acuerdo con Aguado (2004) es con un modelo circular, específicamente el De Fleur, como nacen las encuestas y los sondeos de opinión. Pero el autor también reconoce los llamados modelos reticulares, más completos que los anteriores, que incluyen aspectos psicológicos y sociales en el proceso comunicativo. Estos modelos muestran el proceso de comunicación como un ir y venir de la información dentro de una retícula, malla o red, donde interactúan más de tres elementos compartiendo, ajustando y hasta transformando los datos. El modelo de este tipo más conocido es el de Newcomb o Modelo ABX, el cual involucra aspectos psicológicos de las personas y

solamente se activa cuando se ha establecido una relación entre el participante A y el B y, además, si y sólo si, ambos están interesados en el tema X. Este principio psicológico tiene una aplicación práctica tanto en la publicidad como en la propaganda, cuando el objetivo es la persuasión de clientes o adeptos a una causa determinada.

Cualquiera de estos modelos puede ser aplicado en el caso del solidarismo, sin embargo, este último, el ABX, al complementarse con el modelo de Laswell por el efecto de la retroalimentación, resulta más adecuado para los propósitos que se buscan en el presente trabajo de acercar la filosofía del movimiento solidarista a los diferentes públicos interesados con la finalidad de persuadir y modificar percepciones.

### **1.2.3 Comunicación estratégica**

La comunicación estratégica es, de acuerdo con De Lorenzo (2013), una especie de paraguas conceptual que permite a las organizaciones mantener sus esfuerzos en materia de comunicación conectados entre sí y coherentes con sus estrategias generales. En otras palabras, la comunicación estratégica tiene cabida en mercadeo y ventas, en la administración de los recursos humanos, en la gestión de los procesos productivos, en las campañas políticas y en las relaciones internacionales. Es decir, en casi cualquier ámbito de la actividad humana. Sin embargo, independientemente del campo donde se utilice, la meta de la comunicación estratégica sigue siendo dirigir, promover e influenciar cambios conductuales y comportamentales de las personas para lograr determinados objetivos. Se debe tener muy claro que una función fundamental de la comunicación estratégica es la creación o reforzamiento de una imagen institucional positiva en el público que interesa, tanto en el presente como en el futuro. En este sentido, se debe considerar el manejo de eventuales crisis que puedan surgir en torno a una marca o una institución. Un comentario mal intencionado, una noticia negativa, una insinuación maliciosa, una queja injustificada, cualquier nota negativa, podría desencadenar reacciones adversas dentro de la organización de la que se trate: con sus ciudadanos, en el caso del gobierno, o con sus empleados, si se trata de una empresa. Pero también puede suceder a lo externo, con los aliados, los clientes, adeptos, fieles y seguidores.

Ahora bien, con la finalidad de abonar el contenido epistemológico de la comunicación estratégica y su vinculación con las estrategias de comunicación, se recurre al aporte de Pérez (2012), quien



establece que no todas las comunicaciones son estratégicas, pero aquellas que lo son deben cumplir con ciertas condiciones, a saber:

- a. Que busque alcanzar metas a futuro, lo cual implica actuar anticipadamente.
- b. Que quién está en posición de tomar decisiones se encuentre en situación de incertidumbre.
- c. Estar estructurada bajo parámetros comunicacionales
- d. Que forme parte de una mezcla de sistemas comunicativos
- e. Que se materialice mediante acciones comunicativas.

Para este autor, una estrategia de comunicación es parte de una comunicación estratégica, es una acción dentro de un plan maestro de comunicación que debe estar definida en términos comunicacionales, como lo sería, por ejemplo, cambiar una percepción o generar una significación. Además, se requiere que “transmita coherencia, favorezca las sinergias y, sobre todo, alumbré el camino a seguir” (Pérez, 2012, p.167).

Por su parte, Tironi y Cavallo (2006) proponen que la comunicación estratégica es la práctica que busca “convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno (...) en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos” (p. 33). En ese sentido, se puede afirmar que el propósito fundamental en el caso de organizaciones que se desempeñan en ámbitos de competencia, es convertir esos vínculos en ventajas competitivas.

En cuanto a las funciones que cumple la comunicación estratégica dentro de un plan estratégico organizacional, la principal viene a ser la de “gestionar el prestigio y credibilidad que toda organización necesita para alcanzar sus propósitos y enfrentar las tensiones y crisis características de la época actual” (Tironi y Cavallo, 2006, p.34).

En línea con este criterio, la comunicación estratégica es una forma eficaz de promover una imagen de la organización de tal forma que su público objetivo la perciba como confiable y digna de adherirse a ella.

#### **1.2.4 Estrategia de comunicación**

Como se mencionó en el apartado anterior, el producto de la comunicación estratégica es un plan específico, el cual, para efectos de este trabajo, se denominará estrategia de comunicación. Dentro del contexto organizacional, se considera parte del plan estratégico general, de la misma manera

como lo son las diferentes estrategias específicas, es decir, la estrategia de mercadeo y ventas, la de operaciones productivas, la de recursos humanos, la financiera, y todas las estrategias de cada una de las áreas que forman la organización.

Ahora bien, haciendo la conexión obligada entre el concepto de comunicación estratégica con el término estrategia de comunicación, habrá que referirse a esta última como las acciones programadas con la finalidad de lograr los objetivos perseguidos. Se trata, entonces, de “establecer una comunicación eficaz de ideas, productos o servicios” (De Lorenzo, 2013, p. 18).

En otras palabras, la estrategia de comunicación significa, en la práctica, llevar la comunicación estratégica a nivel de plan operativo, es decir, un curso de acción que permita colocar a la organización en una posición ventajosa frente a su competidor. Pero este plan de acción debe guardar, como ya se ha mencionado, coherencia entre lo que se dice y lo que se hace por parte de quien envía el mensaje, sin dejar de lado el aspecto de los plazos, ya que entre más largo sea el tiempo para el que se diseña el plan, éste será menos operativo y más estratégico.

Otro aspecto a considerar en el diseño de estrategias de comunicación, es que el estratega debe tener en mente, no solo el lugar físico o a la situación determinada a la que pretende llegar, sino también la ruta que va a seguir, los medios de los que se va a valer, los objetivos que busca alcanzar, el tiempo que le va a tomar y los planes alternos capaces de corregir el rumbo cuando las cosas se salgan del plan original.

Es importante considerar que los públicos no son solamente un conjunto de seres racionales, sino sujetos que viven esquemas sociales de intensa interrelación cargados de mucha emocionalidad, por lo que los efectos negativos de una comunicación mal diseñada podrían ser caóticos y, por lo tanto, no se logre alcanzar los objetivos que hayan sido trazados. Sin embargo, el hecho de que exista emocionalidad y no solo racionalidad en los públicos no significa que el estratega se limite a utilizar su intuición, como sucedía en tiempos pasados. Hoy día, de acuerdo con De Lorenzo (2013), los modelos comunicacionales son complejos algoritmos que combinan múltiples ciencias, desde las matemáticas hasta la neurolingüística (estudio de los procesos cerebrales involucrados en la manera en que el ser humano se comunica). En ese sentido, se hace obligado considerar, como apuntan Li y Bernoff (2009), que los tiempos actuales traen cambios significativos, no solo en lo

cuantitativo sino también en lo cualitativo y, sobre todo, en la velocidad con la que todo ocurre. Esto exige una revisión de viejos paradigmas que plantean las teorías sobre la estrategia estudiadas previamente, a la luz de los avances de la tecnología de la comunicación y la información para obtener el mayor provecho de ellas. Por lo anterior, estos autores recomiendan considerar una metodología apoyada en el internet y las redes sociales virtuales, no solo porque representan el mejor medio de socializar propuestas en la actualidad, sino también porque un manejo inadecuado de ellas podría poner en riesgo cualquier estrategia de comunicación. La metodología planteada por estos autores se explica a partir del modelo POST, acrónimo en inglés utilizado para enfatizar la importancia de conocer a los públicos (P) a los que se dirige la estrategia, los objetivos (O) que ésta persigue, en qué consiste la estrategia (S) en todas sus partes y, por último, las nuevas tecnologías virtuales (T) y el impacto y penetración que tienen. No obstante, los autores también advierten que las redes virtuales solo son una nueva modalidad de comunicación, pero lo que sigue siendo importante son las relaciones que se dan entre los actores que participan.

### **1.2.5 El modelo Massoni**

Para efectos prácticos en la implementación de un plan de comunicación estratégica, como el que se le propone al movimiento solidarista en este trabajo, es conveniente recurrir al aporte teórico de Sandra Massoni (2007) incluido en su libro “Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido” y reseñado en el artículo: “Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente”. A continuación, se resume este modelo.

- a. Primer movimiento: Pasar de la comunicación como información a la comunicación estratégica.
- b. Segundo movimiento: Pasar de la comunicación al final de la línea a la comunicación como una cuestión que atañe a todos.
- c. Tercer movimiento: Pasar de la comunicación como un simple mensaje o tema a comunicar a la comunicación como un problema sobre el cual se puede conversar.

Según Massoni (2007), el objetivo de la comunicación no es lograr acuerdos sociales unánimes, sino propiciar la participación para provocar, desde el disenso, una acción conjunta entre todos los actores involucrados.

Como en toda forma de comunicación, una estrategia de comunicación debe responder a un modelo estructural acorde con su mensaje, los medios disponibles, su público y los objetivos que se persiguen. De esa cuenta, el modelo que se escoja puede ser muy simple, como cualquier modelo lineal o un modelo más complejo en el cual la estrategia es más participativa, dando importancia, no solo al efecto logrado en cada uno de ellos, sino también retroalimentarse de sus opiniones y reacciones.

En el caso del solidarismo, la Unión Solidarista Guatemalteca debe recurrir a un modelo de comunicación como el de Massoni, ya que no basta con brindar información a sus asociados sino ir más allá, es decir, considerar los alcances de la comunicación estratégica, interpretada como el abordaje de un problema que debe ser resuelto con el concurso de todos.

### **1.2.6 Teorías de la comunicación y su relación con la opinión pública**

Como se puede advertir en los conceptos tratados anteriormente, existe una relación simbiótica entre Comunicación y Opinión pública que es necesario aclarar para mantener enfocado el presente trabajo. Más allá de considerar una simple definición de opinión pública, como podría ser la que proporciona el Diccionario de la Lengua Española, donde se consigna que la opinión pública es el sentir o estimación en que coincide la generalidad de las personas acerca de asuntos determinados, se considera conveniente explorar el aporte teórico de Monzón (2001), para quien existen dos maneras de abordar el concepto de opinión en tanto manifestación de orden colectivo y por lo tanto pública. En primer lugar, se trata de imagen, es decir, la representación mental de los atributos de una persona o institución en la memoria colectiva. En otras palabras, lo que se piensa de algo o de alguien a nivel comunitario. En la segunda manera, se trata de la expresión verbalizada, en público, de esa imagen o representación mental. Sin embargo, más allá del concepto, se encuentra el efecto que producen, tanto la imagen como la verbalización, en los comportamientos de las personas, haciendo que se adopte una posición a favor o en contra. En ese sentido, la sociedad valora más lo que parece ser, que lo que es en realidad, lo cual, según el referido autor, viene refrendado por la psicología social.

En la conceptualización de Monzón (2001), está implícita la manipulación a la que está expuesta la imagen o la opinión pública por agentes interesados en inclinar la balanza a su favor. Lo dicho

es válido tanto en lo político (procesos electorales), como en el ámbito empresarial (promoción de productos). En todo caso, se trata de movilizar a la población hacia donde más le convenga a los llamados líderes de opinión.

Conviene a los objetivos de este trabajo, enfatizar que, de acuerdo con Monzón (2001), lo que hemos llamado imágenes y opiniones, necesitan un entorno social, un espacio público, no solo para formarse, sino también para consolidarse. De ahí deviene la importancia que ciertos grupos le otorgan a la calle y a la plaza, aunque tampoco se puede menospreciar el poder de los gremios, los clubes y los medios de comunicación, sean éstos los tradicionales (prensa, radio y televisión), como las modernas redes sociales favorecidas por las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Por otra parte, considerando el aporte de Price (1992), la opinión pública puede ser vista, a la luz de sus procesos de generación, a través de la interacción de dos factores: El primero corresponde a lo colectivo y el segundo a lo individual. Esto significa que existen también dos enfoques desde los que pueden analizarse e investigarse los procesos de formación de opinión pública. El primero es el psicológico, que se ocupa de la conducta de los individuos, y el segundo es el enfoque sociológico, que se ocupa de las acciones que emprenda la colectividad o conjunto de individuos. Ambos enfoques son inseparables porque, al final, se muestran con simultaneidad, aunque se acepte que la opinión pública, por definición, corresponde a procesos colectivos de generación de ideas, formación de opinión, toma de decisiones y acciones consecuentes y, de cierta manera, consensuadas. No hay que perder de vista, sin embargo, que el comportamiento individual determina la acción de la colectividad, que no es un ente independiente y separado de cada individuo y el grupo al que pertenece.

Siguiendo a Price (1992), la formación de la opinión de la colectividad tiene su origen en el debate público, ese proceso de confrontación de las ideas de personas enfrentadas a la misma problemática pero que difieren en la forma de solucionarla. Como una consecuencia o producto de esta práctica, cuando surte efecto, nace la toma de decisiones grupales más o menos consensuadas. Sin embargo, en estos debates pueden surgir situaciones críticas cuando un grupo tiene un peso mayor que el otro y existe pugna por influir, por parte de uno, o resistirse a toda costa, por parte del otro.

Ahora bien, un aspecto de la comunicación que es importante considerar, sobre todo en un tema de posiciones socio-políticas como el que motiva este estudio, es el efecto de los llamados marcos (*frames*, en inglés). Los marcos son constructos mentales que determinan la manera de entender un mensaje. Lakoff (2007) lo explica al afirmar que, en una contienda entre dos adversarios de posiciones disímiles, es un error que uno de ellos adopte una actitud reactiva ante los mensajes del otro. “Si mantienes su lenguaje y su marco y te limitas a argumentar en contra, pierdes tú, porque refuerzas su marco” ( p. 28). Es importante, entonces, reconocer el marco del oponente, alejarse de él y construir uno nuevo con lenguaje propio y sustancialmente diferente. En ese sentido, la teoría del enmarcado (*framing theory*, en inglés), es, en sí misma, una estrategia de comunicación perfectamente aplicable para los fines de este trabajo.

### **1.2.7 Cultura corporativa**

Martos (2009), establece la importancia de enunciar tres declaraciones que son fundamentales para definir la cultura corporativa o la filosofía de una organización: visión, misión y valores.

Para este autor, la visión debe representar, en sí misma, un estado ideal en el que la organización no está en el tiempo presente, pero al cual tiene aspiraciones de llegar en el futuro. Por su parte, pero en el mismo sentido, otros autores, como Kaplan y Norton (2004) agregan que la visión es el norte que una organización se fija para marcar su rumbo hacia el logro de metas en el futuro. Adicionalmente, la visión ayuda a que las personas comprendan el papel que deben jugar para apoyar a la empresa.

Con respecto a la misión, Heizer y Render (2009), opinan que una estrategia sin una misión clara y compartida por todos los involucrados está destinada al fracaso, y que el éxito de una empresa u organización, incluso su mera sobrevivencia, es el resultado de saber identificar una misión que busque satisfacer las necesidades de aquellas personas a quien pretende servir. Adicionalmente, estos autores apuntan que la misión de una organización debe expresar el propósito para el cual fue creada, su razón de ser, es decir, su contribución a la sociedad dentro de ciertos límites y bajo determinados enfoques que la misma organización debe definir.

Es importante destacar que “el desarrollo de una buena estrategia es difícil, pero resulta mucho más sencillo cuando la misión se define con claridad” (Heizer y Render, 2009, p. 34).

Vale agregar, en aras de la claridad conceptual, que, según Kaplan y Norton (2004), además de apoyar a la organización en su búsqueda de la visión, la misión proporciona el punto de partida de un largo camino por recorrer.

Con respecto a los valores de una organización, estos son los rasgos que determinan su personalidad, son los factores que definen a quienes la conforman. Para Martos (2009), los valores son patrones de comportamiento, guías para actuar coherentemente con los objetivos de tal manera que las cosas se hagan de determinada manera y, de manera implícita, se indica a todos los interesados, internos y externos, aquello que no está permitido hacer dentro de la organización.

La cultura corporativa, en síntesis, constituye la filosofía sobre la que se construye la imagen institucional, un concepto fundamental para la determinación de la estrategia comunicacional que se pretende diseñar para el movimiento solidarista en este trabajo.

### **1.2.8 Estrategia**

Estrategia es un término que originalmente era de uso reservado al ámbito castrense. Según el Diccionario de la Lengua Española (DEL), viene del vocablo griego *strategía*, que significa: oficio del general (*strategós*). Sin embargo, para efectos del presente trabajo, se considera determinante desarrollar diferentes puntos de vista sobre el concepto de estrategia, principalmente porque, como se ha evidenciado en las líneas anteriores, existe una relación directa entre la filosofía o cultura corporativa, conformada por su visión, su misión y su sistema de valores con la Estrategia.

En línea con lo arriba mencionado, Porter (2011), considera que para que una estrategia conduzca a una organización al éxito, es clave definirla como un asunto de diferenciación, es decir, que a través de la estrategia la organización haga valer una ventaja competitiva y el valor que le haya agregado a los productos o servicios que le ofrece a su público objetivo. En otras palabras, el segmento de personas objeto de su interés deben percibirla como una opción diferente y, de ser posible, hasta única. Adicionalmente, habrá que diferenciar entre los plazos de sus objetivos, es decir, un objetivo, para ser parte de una estrategia, debe ser de mediano y largo plazo, a diferencia de los objetivos operativos que son, esencialmente, de corto plazo.

Por su parte, Heizer y Render (2009) consideran que la estrategia no es otra cosa que el plan maestro diseñado por una organización con la finalidad de alcanzar o consolidar su misión. Además, la

estrategia debe ser una forma de aprovechar ventajas, oportunidades y fortalezas, así como neutralizar las amenazas y superar las debilidades que sean identificadas mediante un análisis de entorno, tanto interno como externo.

Dado que el presente trabajo se llevó a cabo en una institución sin fines de lucro, se considera conveniente aclarar que, de acuerdo con los autores Kaplan y Norton (2004), las estrategias diseñadas para este tipo de organizaciones deben estar sustentadas en el beneficio social que puedan representar para cada uno de sus públicos interesados.

En este punto, se reconoce la importancia del aporte de Kent Blanchard, quien introdujo en 1996 el concepto del *Empowerment*, popularizado en español como Empoderamiento, que más que un término es una filosofía basada en aspectos propios de la cultura japonesa la cual reconoce la importancia de respetar, delegar, motivar y asignar responsabilidades a los trabajadores. Este concepto resulta clave para la justificación de una estrategia de comunicación diseñada específicamente para el movimiento solidarista de Guatemala, ya que es imperativo que la filosofía empresarial, formada por la visión, la misión y los valores corporativos, los tres redactados de manera coherente, clara y, sobre todo, honesta, sean publicados, difundidos y compartidos por todos los miembros que conforman la organización, desde los niveles jerárquicos más altos hasta los estratos meramente operativos.

La organización debe tomar en cuenta que el éxito de la implementación de una estrategia de comunicación no depende solamente de que los actores principales la conozcan previo a su puesta en marcha, sino que es necesario asegurarse de que es entendida y compartida por todos aquellos que, de una u otra manera, están involucrados en el proceso de implementación y difusión.

## **1.3 Metodología**

### **1.3.1 Método**

Según Hernández-Sampieri (2014), “la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p. 4). Partiendo de la naturaleza del problema planteado, así como de los objetivos que se pretenden alcanzar, el presente trabajo de investigación fue realizado mediante un método descriptivo, el cual, según el autor



citado, resulta ser el indicado puesto que “los estudios descriptivos buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p. 92).

### **1.3.1.1 Tipo de investigación**

Siguiendo a Hernández-Sampieri (2014) “los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto constituyen posibles elecciones para enfrentar problemas de investigación y resultan igualmente valiosos” (p.2). Una revisión de las características de estos enfoques permite al investigador seleccionar el más conveniente para la realización de su investigación. El mencionado autor, refiriéndose al enfoque mixto, enfatiza que “representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (p. 534). Para el caso específico del presente estudio, el investigador consideró utilizar un enfoque mixto dado que la información a utilizar se generaría a partir de entrevistas y sondeos de opinión que reflejan posiciones subjetivas, percepciones e ideas sobre el tema específico que se investiga en el segmento poblacional que interesa investigar. La información obtenida fue analizada desde la perspectiva cualitativa, considerando opiniones o percepciones, pero también con un componente cuantitativo, estableciendo proporciones o porcentajes, lo cual será de utilidad a la Dirección Ejecutiva de la Unión Solidarista de Guatemala, en la determinación de la mejor ruta para la consecución de los objetivos de la institución.

### **1.3.2 Técnicas e instrumentos de recolección de información**

Se realizaron dos tipos encuestas o sondeos de opinión: la primera fue dirigida a aquellas personas que cumplen la función de administrar las asociaciones solidaristas adscritas a la Unión Solidarista Guatemalteca (USG), con el fin de establecer la percepción que estos funcionarios tienen acerca de la imagen del solidarismo como movimiento social en la opinión pública del país. Este sondeo se realizó mediante un cuestionario cuyo análisis será presentado más adelante en este estudio. Es oportuno anotar que los administradores de las asociaciones solidaristas son los encargados de la gestionar los asuntos propios de la asociación, son empleados contratados por la Junta Directiva de

la asociación, por lo que ni la empresa ni la USG tienen injerencia en su contratación ni en el desempeño de su trabajo.

La segunda encuesta fue dirigida a un segmento poblacional que incluye a empresarios y profesionales cuyo trabajo consiste en manejar personal o bien, que tiene la potencialidad de hacerlo en el corto plazo. Los cuestionarios utilizados en ambos sondeos fueron estructurados con preguntas de opción múltiple y con la posibilidad de agregar comentarios a juicio del encuestado.

### **1.3.3 Población y muestra**

La investigación documental fue realizada en los archivos de la Unión Solidarista Guatemalteca (USG) con el objetivo de hacer una revisión general de la adscripción o membresía, de la cual se obtuvo información importante relativa al número de asociaciones adscritas a la USG, la localización geográfica de las diferentes empresas, la distribución por sector productivo y al número de trabajadores asociados al movimiento.

## **Capítulo 2**

### **2.1 Diagnóstico de la comunicación y evaluación de la percepción pública**

En este apartado se establece el comportamiento de la Unión Solidarista Guatemalteca (USG), como una institución eminentemente social, en lo concerniente a todos aquellos aspectos que hacen factible y eficaz un proceso comunicativo. En ese sentido, debe considerarse el hecho de que, como lo apuntan Alvarado y Jiménez (2018), “la comunicación es un proceso constante, no una herramienta ocasional” (p.9).

Por otro lado, el conocimiento que la institución tenga acerca de sus públicos y cómo articula con ellos el proceso de comunicación es un elemento fundamental en la determinación del diagnóstico que se pretende realizar en este estudio. No obstante, muchas organizaciones de este tipo, como se verá más adelante en este trabajo, pasan por alto la importancia de estos aspectos comunicacionales básicos y, como consecuencia, su trabajo se vuelve más arduo de lo que debiera ser.

A continuación, se realiza un análisis del proceso de comunicación como es llevado a cabo actualmente en la Unión Solidarista Guatemalteca, como ente representante y rector del movimiento solidarista en el país, a partir de la información brindada por la misma institución.

#### **2.1.1 Política de comunicación de la institución**

Aguilera (2007) apunta que toda organización, dentro de sus políticas generales institucionales, debe contar con una política de comunicación, la cual debe contener los lineamientos básicos que sirvan como marco de referencia en la actuación o comportamiento de todos sus miembros, desde los puestos más altos en la escala jerárquica hasta aquellos más operativos, pero, sobre todo, deben marcar la pauta en la toma de decisiones sobre aspectos comunicacionales que eventualmente deban ser enfrentados.

En otras palabras, la política de comunicación debe indicar, de manera clara y enfática, qué es lo que la institución permite y autoriza que sea comunicado, cómo se debe hacer y cuáles son los medios por los cuales se va a transmitir el mensaje. Lo anterior es válido tanto para situaciones regulares como otras que puedan presentarse de manera extraordinaria.

La Unión Solidarista Guatemalteca (USG), a través de su Dirección Ejecutiva, reconoce que el movimiento solidarista, como institución, no cuenta con una política de comunicación formal, aunque se tiene establecido que la comunicación de la USG hacia sus agremiados nace y se genera a partir de lo establecido y dispuesto por su Asamblea General, de lo cual se deja constancia en un acta firmada por todos los participantes del alto organismo administrativo. El hecho de que se genere un documento le otorga a la comunicación un carácter formal y legal. En otras palabras, el proceso comunicacional se limita a transmitir información a quienes participan en la Asamblea General, quienes con su firman avalan lo tratado y se dan por informados.

Debe hacerse la aclaración de que esta práctica comunicacional, considerada como política de comunicación por la Dirección Ejecutiva de la USG, no se encuentra documentalmente establecida mediante manuales y protocolos. Además, no se tiene contemplado que esta política comprenda a otros públicos objetivos más allá de sus agremiados. Ambos aspectos serán tratados más adelante cuando se presenten hallazgos y soluciones.

### **2.1.2 Estrategia de comunicación**

Como ha sido consignado previamente en los fundamentos teóricos, la estrategia de comunicación está conformada por un conjunto de acciones tendientes a lograr determinados fines comunicacionales, entre los que destacan elevar los niveles de impacto y efectividad en el cambio de comportamientos individuales, organizacionales y sociales.

Se puede concluir, entonces, que una estrategia de comunicación, aplicada a una institución en particular, constituye un curso de acción o una bitácora de navegación que le permita a la institución no solo a llegar a un buen puerto (sus públicos objetivos), sino también a colocarse en posición ventajosa en relación con sus competidores, tanto si se trata del ámbito comercial como de aspectos sociales, como es el caso de estudio.

Ahora bien, durante la realización del trabajo de investigación, se pudo comprobar que en la Unión Solidarista Guatemalteca (USG) no existen lineamientos definidos que puedan ser considerados como estrategia de comunicación bajo los aspectos considerados, aunque la Dirección Ejecutiva reconoce la importancia de otros actores, clasificados como posibles clientes, según la denominación que hace la USG para hacer referencia a las empresas que potencialmente deseen

unirse al movimiento solidarista, y también de otros sectores que integran la opinión pública, a los cuales no se les incluyen en ninguna acción comunicativa ni se ha considerado necesario el diseño de una estrategia de comunicación. También estos aspectos serán tratados a profundidad cuando sean abordados los hallazgos y las propuestas de solución.

### **2.1.3 Mapa de públicos**

Como ha sido mencionado, la Unión Solidarista Guatemalteca (USG) considera que sus públicos corresponden solo a los usuarios actuales de sus servicios, sin tomar en cuenta otros cuya influencia podría ser importante para sus propios intereses. En este estudio se sugiere a la USG ampliar su mapa de públicos, como se verá más adelante.

Los públicos actuales se encuentran en uno de los siguientes sectores:

- i. Los trabajadores miembros de una asociación que funcione dentro de una empresa y que se encuentre adscrita a la USG.
- ii. Los ejecutivos, gerentes o propietarios de aquellas empresas que cuentan con asociaciones solidaristas funcionando dentro de sus instalaciones.

Ahora bien, la comunicación que se da entre la USG y sus usuarios, conforme a lo determinado anteriormente, gira en torno a temas legales, fiscales, administrativos, sobre proyectos y otros temas del ámbito laboral, directamente relacionados con el movimiento solidarista. Se trata, más bien, de una asesoría y otros servicios técnicos y administrativos que brinda la USG a las asociaciones solidaristas que la conforman.

Por otro lado, de acuerdo con la entrevista realizada al Director Ejecutivo de la USG, la comunicación se realiza bajo demanda del usuario, nunca por iniciativa de la USG, y normalmente se realiza con bastante frecuencia. Sin embargo, la comunicación es ocasional cuando se trata de actores que no son considerados como públicos, tales como: cámaras empresariales, gremiales, instituciones públicas y otros.

### **2.1.4 Comunicación en crisis**

La Unión Solidarista Guatemalteca (USG), por su naturaleza gremial, no considera la posibilidad de enfrentar una crisis más allá de la situación generada por el desinterés, amenaza de abandono

de una asociación con respecto a su pertenencia al movimiento solidarista o que una empresa manifieste su intención de abandonar la USG y con ello dejar de cumplir con el pago de cuotas que le corresponde. Si se llegara a presentar un caso como los descritos, se atiende según las circunstancias, es decir, se dialoga con el o los miembros que han expresado su malestar y se trata de persuadirlos para continuar formando parte de la institución. Hechos como éste se han presentado en el pasado, aunque, según la información proporcionada por la USG, no sucede con frecuencia.

## **2.2 Comunicación y opinión pública**

### **2.2.1 Hallazgos generales**

De acuerdo con información recabada en la Unión Solidarista Guatemalteca (USG), la institución enfrenta problemas de índole comunicacional de cara, no solo a sus agremiados, sino también a otros públicos o terceros interesados. Dichos problemas pueden ser resumidos de la siguiente manera:

i. El movimiento solidarista es, por principio filosófico, no confrontativo, es decir que no está contemplado entrar en controversias con otras formas de asociaciones laborales, como el sindicalismo, mutualismo, cooperativismo, entre otras, aunque algunas de ellas lo consideren una competencia desleal y traten de desvirtuarlo, como ya ha sido mencionado antes.

ii. Como corolario de lo anterior, el movimiento solidarista se ve obligado a mantener un perfil bajo, alejado de controversias o manifestaciones públicas. En consecuencia, el público guatemalteco tiene poco conocimiento de él ya que desde la USG no se hace publicidad ni ninguna actividad de mercadeo, promoción ni divulgación.

iii. El desconocimiento de los alcances del solidarismo genera falta de interés de muchos empresarios para otorgar otros beneficios a sus colaboradores a través de una asociación solidarista, limitándose a proporcionarles solo los exigidos por la ley en materia laboral.

iv. En los casos en los cuales se genera interés, los empresarios y ejecutivos terminan viendo a las asociaciones solidaristas como un costo más para la empresa, ya que generalmente las empresas

subsidian a las asociaciones sacrificando mensualmente su flujo de efectivo para mantenerlas capitalizadas.

v. A decir de la USG, algunos empresarios declaran abiertamente que su interés por el solidarismo radica en contar con una forma de evitar que sus trabajadores formen un sindicato, sin tener claridad en las diferencias con el sindicalismo y los beneficios de pertenecer a una asociación solidarista. De hecho, contar con una asociación solidarista no es obstáculo para el funcionamiento simultáneo de un sindicato dentro de una empresa.

Por otro lado, las causas del problema que enfrenta el solidarismo en Guatemala pueden ser resumidas de la siguiente forma:

- a. La Unión Solidarista Guatemalteca (USG) no tiene una política de comunicación.
- b. La USG no cuenta con una estrategia de comunicación.
- c. Existe una pobre difusión del movimiento, su filosofía y sus objetivos a través de los medios de comunicación.
- d. No existen planes de expansión y crecimiento.

### **2.2.2 FODA institucional**

A raíz de la encuesta realizada a los responsables de la administración de 28 asociaciones solidaristas en el territorio nacional, se obtuvo información que permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se perciben dentro del movimiento solidarista.

Es necesario aclarar que no todas las variables del FODA institucional que se presentan a continuación pertenecen al ámbito comunicacional, sin embargo, se presentan como una manera de perfilar de manera integral la problemática que enfrenta la institución.

#### **i. Fortalezas**

- a. Se fomenta el ahorro creciente y sostenido para trabajadores y empresarios.
- b. Se apoya al trabajador con programas de asistencia social para él y su familia.
- c. Se observa fiel cumplimiento de las leyes del país.
- d. Hay apego irrestricto a valores y principios éticos y morales.
- e. Se tienen objetivos claros y definidos.

## ii. Oportunidades

- a. Creación de nuevas empresas.
- b. Alianzas estratégicas entre asociaciones.
- c. Crecimiento del sector agropecuario.
- d. Crecimiento del sector gubernamental.
- e. Desarrollar un manual de buenas prácticas administrativas y financieras.
- f. Mejor aprovechamiento de la Tecnología de la Información y Comunicación.
- g. Participar en ferias y eventos empresariales y comerciales para darse a conocer.
- h. Mala reputación de los sindicatos.

## iii. Debilidades

- a. Falta de estrategias de crecimiento y expansión.
- b. Falta de formación de liderazgos.
- c. No existen actividades de promoción y divulgación.
- d. Preferencia por actividades de asistencia financiera a asociados.
- e. Desfinanciamiento por retiro de trabajadores.
- f. Poca innovación en servicios a ofrecer e inversiones que podrían hacerse.

## iv. Amenazas

- a. El solidarismo tiende a adoptar prácticas de las cooperativas de ahorro y préstamos
- b. Fortalecimiento de otras formas de asociación de trabajadores.
- c. Cambios en la legislación tributaria en el caso de entidades no lucrativas.
- d. Pérdida de apoyo financiero de parte del sector patronal.
- e. Disminución de adscripciones nuevas por falta de información

Adicionalmente, la encuesta realizada a los encargados de la administración de asociaciones revela la preocupación de éstos en cuanto al desconocimiento generalizado del movimiento. Las siguientes expresiones, citadas textualmente, corresponden a algunos comentarios hechos como complemento a las preguntas respondidas de manera anónima en las encuestas realizadas:

- “Si se dieran a conocer más los beneficios que tiene una asociación solidarista, nuestro movimiento tendría más aceptación que cualquier otra forma de agrupación de trabajadores”.



- “Es por falta de información que el movimiento solidarista no ha crecido en los últimos años”.

- “No se conoce mucho de lo que ofrecen las asociaciones solidaristas ni los beneficios de estar asociado”.

- “Es triste ver cómo se diluye el movimiento”.

Los comentarios anteriores, provenientes de actores de primera línea, como son los administradores de las diferentes asociaciones solidaristas, revelan los problemas comunicacionales que afronta el movimiento solidarista como institución y que deben ser abordados prioritariamente, como se plantea, más adelante, con un enfoque estratégico.

En cuanto a la opinión pública, fue mediante una encuesta de percepción, realizada a través de redes sociales (Facebook, WhatsApp y correos electrónicos) que se logró obtener información que confirma los aspectos tratados tanto en las entrevistas como en la encuesta realizada a los administradores de asociaciones solidaristas.

La información obtenida por medio de esta encuesta se resume en los siguientes términos:

a. El 60 por ciento de las personas encuestadas no tienen ningún conocimiento sobre el solidarismo. Lo confunden con el sindicalismo o el cooperativismo.

b. En contraposición con lo anterior, el 76 por ciento de los encuestados sabe lo que es y representa el movimiento sindical.

c. La opinión pública de Guatemala, en términos generales, piensa que las asociaciones de trabajadores del país que aglutinan más miembros dentro de sus filas son los sindicatos, seguidos de las cooperativas.

d. Lo anterior se debe, según los encuestados, a que los sindicatos tienen mayor presencia en los medios tradicionales de comunicación, porque se les ve en manifestaciones callejeras, en las plazas públicas o porque conocen a alguien que pertenece a ese movimiento.

e. Solo el 20 por ciento de los encuestados percibe una imagen positiva del solidarismo. El resto no puede manifestarse en ese sentido por falta de información.

f. El 50 por ciento de los encuestados se muestra interesado en tener mayor información acerca del solidarismo (sus objetivos, su organización, la administración, entre otros) y preferirían recibir la información por medios digitales.

g. Para más del 80 por ciento de los encuestados, la imagen del sindicalismo es mala.

### **2.2.3 Análisis e interpretación de resultados**

El solidarismo, a pesar de ser un movimiento social de trabajadores y patronos que buscan de manera conjunta beneficios mutuos más allá de la relación laboral, no cuenta en Guatemala con una imagen coherente con su definición. Esto es debido, como lo demuestran los resultados de encuestas y entrevistas llevadas a cabo, al desconocimiento y a la desinformación que en términos generales priva al respecto de su existencia. Después de muchos años de existencia en Guatemala, el movimiento solidarista es visto con recelo, tanto por trabajadores como, de manera paradójica, por muchos empresarios.

La importancia de estos hallazgos radica en que, como apunta Gordo (2007), la percepción sobre una institución es, en definitiva, la imagen que proyecta. En la concepción de este autor, queda claro que hablar de imagen es hablar de percepción, es decir, de un juicio de valor que se arraiga en la mente de las personas. Esto queda en evidencia luego de la revisión documental, las entrevistas y las encuestas realizadas, lo que permite perfilar al solidarismo, en la percepción de una parte significativa de la opinión pública, como una caja de auxilio que no va más allá de proporcionar apoyo económico a los trabajadores en situación de necesidad o una caja de ahorro que le permite al empresario tener acceso a los fondos necesarios para indemnizar a un trabajador que es despedido, incluso, de manera injustificada.

### **2.2.4 Árbol de problemas**

El árbol de problemas es una herramienta gráfica para el análisis de situaciones problemáticas que es necesario desglosar en sus causas y efectos. Está conformado por tres secciones principales: El tronco, la raíz y las ramas. El tronco del árbol representa el problema que requiere ser analizado; en la raíz se encuentran las causas principales del problema, y en las ramas se representan los efectos más visibles o importantes que provoca el problema.

El árbol de problemas del solidarismo se puede esquematizar mediante la interrelación de tres esferas comunicacionales: La percepción, el bajo perfil y la tergiversación.

#### A. El problema: La percepción desfavorable

El problema que afronta el solidarismo en Guatemala, se reduce, como ha sido mencionado antes, a que no existe una percepción favorable, debido, en términos generales, a la desinformación de la opinión pública sobre su naturaleza y los objetivos que persigue, lo cual se evidencia en los resultados de entrevistas, encuestas y en los documentos generados en las asambleas generales, principalmente la realizada en febrero del año 2020, en la cual se instruyó a la Dirección General de la Unión Solidarista Guatemalteca poner en marcha un plan de “comunicación efectiva”. Esta solicitud viabiliza la ejecución de la estrategia que se plantea más adelante en este informe.

#### B. Las causas: El bajo perfil adoptado

Las principales causas generadoras de este problema tienen en común la interpretación que hace la Unión Solidarista Guatemalteca de sus principios y valores, los cuales, a su entender, le impiden tomar acciones tendientes a dar a conocer públicamente a la institución y, en consecuencia, a adoptar una posición de bajo perfil, para no propiciar situaciones confrontativas con otras organizaciones, una actitud que prevalece actualmente a pesar de haber superado el conflicto armado interno que, como se mencionó antes, le dio origen.

La causas más importantes se listan a continuación:

- a. Falta de promoción y divulgación
- b. Falta de estrategias de crecimiento y expansión
- c. Falta de una política de comunicación
- d. Falta de una estrategia de comunicación

#### C. Los efectos: La desinformación generalizada

Se han identificado los siguientes efectos, que como se aclaró antes, no todos son de índole comunicacional, algunos pertenecen al ámbito administrativo, sin embargo, se consignan para orientar los esfuerzos comunicacionales que se vayan a emprender.

- a. Rivalidad perniciosa o competencia injustificada con otros movimientos laborales propiciada por la desinformación existente. Aunque el movimiento solidarista no adopta actitudes o

comportamientos confrontativos, ello no es obstáculo para que otras organizaciones de trabajadores lo consideren como adversario o competidor en la preferencia de posibles adherentes.

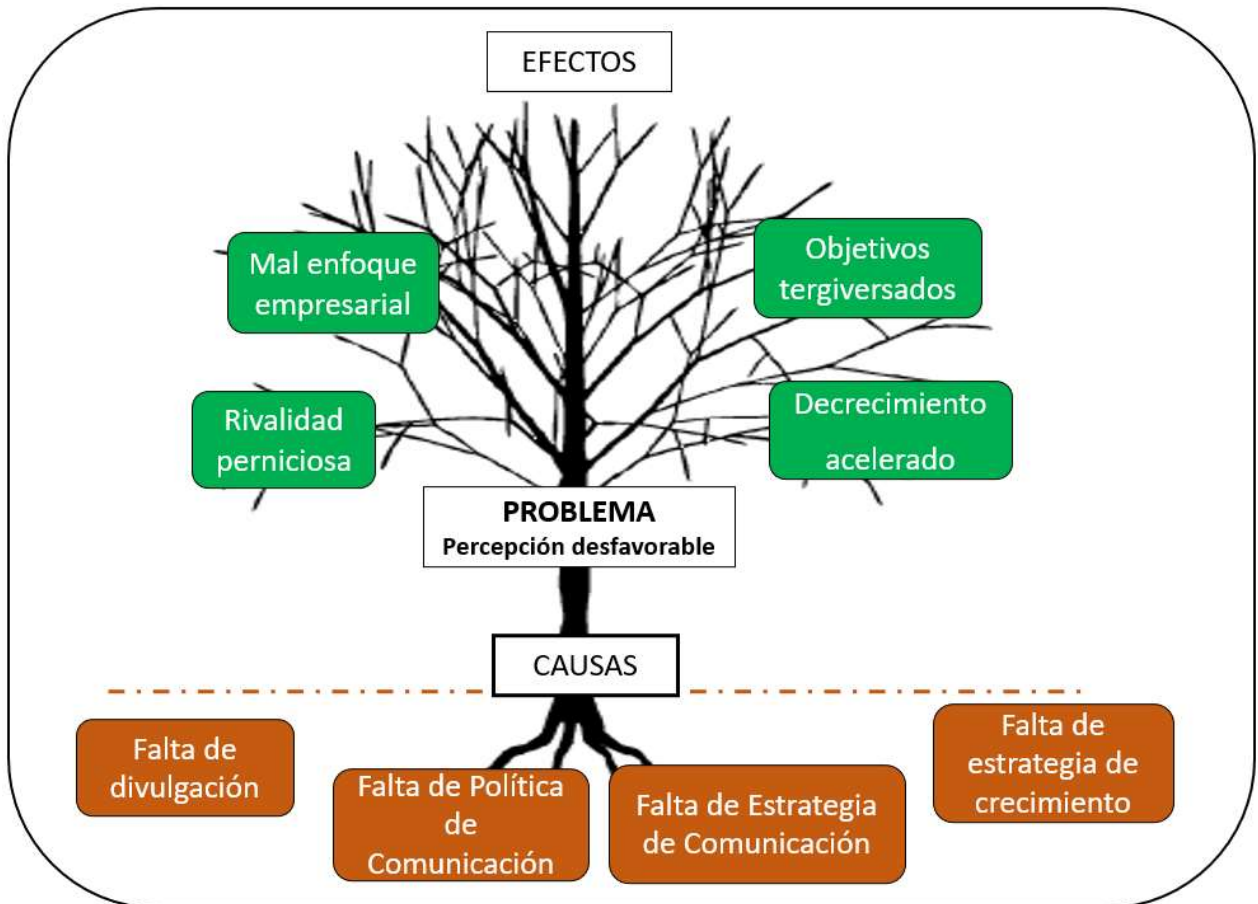
b. Mal enfoque empresarial. La información obtenida en la Unión Solidarista Guatemalteca permite establecer que, en algunos casos, los mismos empresarios promueven el solidarismo con la finalidad de evitar la formación de otro tipo de organizaciones laborales que pudieran representar problemas a la administración.

c. Abandono de los grandes objetivos del solidarismo. Las mismas asociaciones solidaristas han adoptado prácticas de otras organizaciones de trabajadores. Se menciona el hecho de limitarse a actividades conservadoras y más seguras, como el ahorro y crédito, descuidando una función importante que debiera ser el emprendimiento de empresas subsidiarias que ofrezcan, vía la subcontratación, servicios a la empresa en la cual funcionan.

d. Estancamiento en el crecimiento y desarrollo de nuevas asociaciones. Según la información proporcionada por la Unión Solidarista Guatemalteca, a partir de 1988 empezó a declinar la tasa de crecimiento anual. En la actualidad existen solo 88 asociaciones solidaristas en todo el país, habiendo superado, en su apogeo, la cifra de 500.

El árbol de problemas del movimiento solidarista se muestra en la siguiente figura.

## Árbol de problemas



Elaboración propia, 2021

Figura No. 1 Árbol de problemas

## **Capítulo 3**

### **3.1 Estrategia de Comunicación**

A continuación, se presenta la estrategia de comunicación diseñada para el movimiento solidarista y que es propuesta a la Unión Solidarista Guatemalteca (USG) por ser ésta la institución que aglutina a todas las asociaciones solidaristas formadas en el país y que, por mandato de la asamblea general, está llamada a ponerlo en práctica. Esta estrategia ha sido desarrollada siguiendo lineamientos técnicos de investigación, con la finalidad de resolver un problema que afecta a la institución en particular y al movimiento en general, desde la perspectiva de la comunicación estratégica.

### **3.2 Objetivos**

#### **3.2.1 Objetivo general**

Diseñar una estrategia de comunicación para promover una opinión pública favorable hacia el movimiento solidarista de Guatemala.

#### **3.2.2 Objetivos específicos**

- i. Definir la Política de comunicación institucional.
- ii. Realizar un análisis estratégico que permita determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del movimiento solidarista de Guatemala.
- iii. Proporcionar a la Unión Solidarista Guatemalteca una herramienta gráfica que facilite la divulgación de la filosofía, los valores y objetivos del solidarismo.

### **3.3 Públicos objetivo**

Más allá de los públicos que la institución considera actualmente como usuarios, la investigación realizada y el respectivo diagnóstico hacen posible la identificación de los siguientes públicos objetivos que deben ser considerados en la ejecución de la estrategia.

### 3.3.1. Públicos internos

- i. Trabajadores asociados actuales.
- ii. Administradores de asociaciones solidaristas
- iii. Ejecutivos y empresarios en cuya empresa está constituida una asociación solidarista.

En los tres casos anteriores se considera que son públicos afines o favorables al movimiento, por lo que la estrategia pretende, no solo mantenerlos, sino convertirlos en eficientes portavoces.

### 3.3.2. Públicos Externos

- i. Trabajadores que no pertenecen a una asociación (asociados potenciales).
  - ii. Empresarios que aún no han adoptado el modelo solidarista, ya sea por desconocimiento, desinformación o desinterés.
  - iii. Cámaras empresariales, gremiales y asociaciones empresariales: La Cámara de Industria y la Cámara de Comercio, así como las gremiales que las integran, forman un público importante en la divulgación del movimiento solidarista. Cabe mencionar en este rubro a la Asociación de Gerentes de Guatemala y a clubes sociales, como Rotary International y Leones, que reúnen entre sus miembros a ejecutivos de alto nivel en el sector empresarial del país.
  - iv. Estudiantes universitarios, principalmente aquellos que cursan carreras humanísticas o ciencias sociales afines a la administración del recurso humano, tales como: Administración de empresas, Ingeniería industrial, Psicología industrial y otras.
- Estos públicos externos, aunque no se puede catalogarlos como opositores o francos detractores, deben ser tomados en cuenta con el fin de persuadirlos de las bondades que ofrece el modelo solidarista en cuanto a beneficiar tanto al trabajador y a sus familias, como a las empresas donde trabajan.
- v. Instituciones gubernamentales, como el Ministerio de Trabajo y el de Economía, el Congreso de la República, la Superintendencia de Administración Tributaria y otras, que, por estar facultadas para presentar iniciativas de ley, puedan representar apoyo tanto en la creación de nuevas asociaciones, como en el funcionamiento de las asociaciones ya establecidas. Se considera que estos públicos son neutros, sin un interés particular en contra del movimiento solidarista.

vi. Otras asociaciones de trabajadores. Evidentemente, la posición de estos grupos es oponerse al movimiento solidarista, por considerar que es una competencia desleal, dado que se asume que cuentan con el favor del empresariado. Se buscará neutralizar su oposición evidenciando los propósitos afines, en cuanto a buscar beneficios para los trabajadores, aunque se haga desde una plataforma diferente.

### **3.4 Análisis de entorno**

Para presentar de manera holística el entorno en el cual deberá ser desarrollada la estrategia, se presentan a continuación tres aspectos que deberán ser tomados en cuenta con el fin de asegurar el éxito de la implementación:

#### **3.4.1 El solidarismo y la opinión pública**

Como se evidenció durante la investigación realizada, tanto documentalmente como a través de entrevistas y encuestas, cuyos resultados se expusieron en el diagnóstico (Capítulo 2), el movimiento solidarista se ha venido enfrentando, desde sus inicios en Guatemala, con la animadversión y el rechazo de algunos sectores de la opinión pública que lo han visto como una amenaza para el desarrollo de otras asociaciones de trabajadores que se ya encuentran afianzadas en el espectro de las relaciones obrero-patronales del país.

Quienes se declaran contrarios al solidarismo, aducen, incluso en trabajos académicos, que su funcionamiento no solo es ilegal, dado que las asociaciones que conforman el movimiento no están contempladas en el código de trabajo, sino también porque se trata de una maniobra diseñada por el sector patronal para evitar el crecimiento del movimiento sindical, ya que éste es la única institución reconocida por la legislación guatemalteca para velar por los derechos laborales de los trabajadores. En este sentido, aunque existe un marcado rechazo a los sindicatos en la opinión pública de Guatemala, como lo muestra la encuesta realizada, el solidarismo no ha logrado capitalizar esta situación y, por ende, mejorar su imagen.

#### **3.4.2 El solidarismo y los empresarios**

Otro aspecto del entorno que debe ser destacado es la posición de algunos empresarios que, según se desprende de la información recabada, aun estando a favor del solidarismo lo apoyan solamente



por conveniencia sin que necesariamente valoren sus beneficios, uno de los cuales es el aporte que hace la parte patronal, lo que le permite a la empresa contar con un fondo de ahorro real y efectivo, no solamente una cuenta en la contabilidad, al cual recurrir en caso de tener que indemnizar a un trabajador, máxime cuando existe la política de indemnización universal. Tampoco se valora el hecho de que es posible mejorar el clima organizacional dentro de las empresas.

Este segmento empresarial visualiza al movimiento solidarista como una opción menos incómoda que otras organizaciones laborales bajo la premisa de que al existir una asociación que vele por el bienestar de sus trabajadores, estos no sentirán la necesidad de formar un sindicato o alguna otra agrupación que oponga resistencia u obstaculice la función administrativa de la empresa. Por otro lado, también existen empresarios que no ven con buenos ojos que su flujo de efectivo se vea comprometido con el aporte que debe hacer a la asociación formada dentro de sus empresas como apoyo para su capitalización, ya que, en condiciones normales, sin asociaciones, la reserva para indemnizaciones es un renglón contable que no genera flujo hasta que un trabajador es despedido.

### **3.4.3 Las asociaciones solidaristas y las oportunidades de nuevos emprendimientos**

La mayoría de asociaciones no ha asumido una posición agresiva en la conformación de empresas subsidiarias o periféricas que ofrezcan servicios de subcontratación de servicios a la empresa dentro de la cual funcionan. Esto sucede por el hecho de que, más allá de la capacitación de los trabajadores en sus labores, no existe ninguna formación de liderazgo que permita el desarrollo de una visión empresarial que despierte el espíritu emprendedor en los empleados. En otras palabras, las asociaciones se limitan a captar los ahorros de sus asociados y la parte que aporta el patrono para constituir un capital que les permita otorgar préstamos a los afiliados a intereses más bajos que el mercado, sin llenar engorrosos trámites y requisitos dado a que cuentan con la garantía del pasivo laboral de los sujetos de crédito. Pero, por otro lado, al desestimar el riesgo inherente a la función empresarial, dichos ahorros no se utilizan para conformar un fondo que pueda ser invertido en bienes de capital.

La organización de bazares en épocas especiales, como el día de la madre y navidad, cuando muchas asociaciones, con la anuencia de la administración, invitan a casas comerciales a colocar quioscos adentro de las instalaciones de la empresa, si bien representa un beneficio para el asociado

al conseguir productos a créditos favorables y precios más bajos que en los establecimientos comerciales, al final no es más que otra manera de otorgar préstamos, ya que la asociación paga al contado a los vendedores y se queda cobrando el monto total al trabajador a plazos que pueden ir de seis meses a un año, con los intereses respectivos.

Como consecuencia de lo anterior, las asociaciones se han convertido en una especie de cooperativa de ahorro y préstamos o en una caja de auxilio para cubrir emergencias o necesidades de los asociados, pero no una fuente adicional de ingresos, como debieran ser al tenor de los objetivos solidaristas.

### **3.5 El mensaje**

El mensaje que debe transmitir el solidarismo como medio, debe enfatizar los principios filosóficos y los verdaderos objetivos del movimiento, lo que puede resumirse en la búsqueda del desarrollo integral de los trabajadores en armonía con su entorno laboral, el cual incluye a sus compañeros de trabajo, los jefes y los empresarios.

El mensaje central: solidarismo, oportunidad y prosperidad para todos, se debe constituir como el elemento capaz de transmitir la filosofía solidarista (visión, misión, valores), la cual, a su vez, se constituye en el eje de esta estrategia. En consecuencia, los mensajes de apoyo parten de la idea central de comunicar lo que, en esencia, es el solidarismo. A continuación, se presentan los siguientes mensajes secundarios, o de apoyo, que refuerzan la filosofía solidarista, sus valores, principios y sus objetivos, buscando que sean directos y claros, es decir, redactados con lenguaje sencillo y fácil de comprender.

- El solidarismo es el camino hacia la prosperidad y el bienestar de mi familia.
- El solidarismo es un ambiente de trabajo más seguro, armonioso y ameno.
- El solidarismo es confianza mutua entre los trabajadores y su empresa.
- El solidarismo es generador de mejores oportunidades sociales y económicas.
- El solidarismo es una buena forma de aumentar mis ingresos.
- El solidarismo es la mejor forma de relación entre trabajadores y empresarios.
- El solidarismo es Ganar – Ganar: Ganas tú, gano yo, ganamos todos.

De esa cuenta, para el sector conformado por los trabajadores, el mensaje transmitirá de manera enfática que además de trabajar en un ambiente de armonía entre trabajadores y patronos, el hecho de pertenecer a una asociación solidarista le permite al trabajador mejores perspectivas de desarrollo personal y familiar, tanto en lo social como en lo económico, más allá de su ingreso por el salario devengado al existir formas de hacer crecer los ahorros vía inversión.

Con los mensajes también se busca convencer al sector empresarial de que el clima laboral dentro de la empresa mejorará con el establecimiento de una asociación solidarista, ya que la presión por aumentos salariales disminuye al existir una fuente de ingresos adicionales para el trabajador que pertenezca a la asociación de su empresa, gracias a los emprendimientos que se generen dentro de la asociación y que sean apoyados por la empresa. Es un hecho que el comportamiento de la competitividad de una empresa es directamente proporcional al clima organizacional. Como apuntan Heizer y Render (2009), se debe tener en cuenta que el hecho de establecer diferentes formas de aumentar la productividad y competitividad de las empresas, hace posible que de manera simultánea se pueda mejorar el nivel de vida de sus trabajadores.

Para otras asociaciones de trabajadores, el mensaje se enfocará en reducir la percepción de peligro y amenaza que puedan albergar con respecto a las asociaciones solidaristas, resaltando el hecho de que el solidarismo no representa ninguna competencia, que no es excluyente de otras formas de asociación, sino más bien se trata de un actor que complementa la lucha por lograr beneficios para los trabajadores desde una plataforma diferente y que se puede trabajar de manera conjunta, en una relación ganar-ganar, en la cual todos hacen lo que les corresponda de acuerdo con sus objetivos y propósitos. De hecho, en Guatemala algunas asociaciones solidaristas funcionan en empresas que también tienen instalado un sindicato.

En el acercamiento a los estudiantes universitarios, se busca utilizar los conceptos contenidos en los mensajes mencionados para articular la imagen pública que potencie el cambio de paradigmas o ideas tergiversadas o sacadas del contexto social y económico. El sector estudiantil definido en los públicos, en plena formación, es fundamental para el desarrollo continuo del movimiento ya que los estudiantes del presente serán los administradores de los recursos humanos del futuro.

### **3.6 La estrategia**

Como se mencionó anteriormente, para que la estrategia alcance sus objetivos, debe ser diseñada de tal manera que marque una diferencia sustancial entre el solidarismo y otras organizaciones que, de una manera u otra, directa o indirectamente, buscan la preferencia de los mismos públicos. Estas últimas, en el caso estudiado, están representadas por los sindicatos, las cooperativas, asociaciones mutualistas y otras de similares características.

Se plantea, entonces, una estrategia de diferenciación, la cual, según Porter (2011) es aquella que aprovecha al máximo la ventaja competitiva de la institución, de tal manera que quede claramente definida la propuesta de valor que ésta ofrece, es decir, la forma específica y diferenciada de satisfacer deseos y necesidades de sus públicos. En otras palabras, la percepción que debe crearse es la de que el solidarismo no solo es una opción diferente sino la más efectiva para mejorar la situación socio-económica de los trabajadores. En ese sentido, es necesario incorporar, como refiere Lakoff (2007), un marco específico en el cual el discurso solidarista, contenido en su mensaje, establezca esa diferenciación de tal manera que el público lo ubique en la posición adecuada y no lo asocie con otro tipo de asociaciones de trabajadores.

#### **3.6.1 Acciones y tácticas de comunicación**

Siendo que la ventaja competitiva del movimiento solidarista radica en su filosofía y en sus objetivos, lo cual marca la diferencia y define su propuesta de valor, la estrategia debe estar enfocada en difundirlos de manera eficaz, mediante acciones de comunicación apropiadas para lograr el objetivo general, el cual busca resolver el problema que se puso de manifiesto en el diagnóstico desarrollado en el Capítulo 2 del presente informe.

Como fue tratado anteriormente, el problema determinado mediante la investigación realizada es que diversos sectores de la opinión pública no tienen una buena percepción del movimiento solidarista, ya sea por desconocimiento, falta de información, desinformación o debido a una equivocada asociación con otros tipos de asociaciones de trabajadores. En consecuencia, se propone que la estrategia sea capaz de promover una percepción favorable al movimiento solidarista, mediante dos objetivos específicos, los cuales se traducen en las principales tácticas de la estrategia. En ese sentido, las tácticas que serán puestas en marcha son:

- a. Definir la política de comunicación de la USG como apoyo al movimiento solidarista.

Aguilera (2007), como ha sido mencionado antes, indica que la política de comunicación de una institución establece los parámetros para las acciones a emprender en cuanto a qué es lo que se quiere comunicar, cómo se debe comunicar y a través de qué canales se va a realizar la comunicación. En ese sentido, se establece la necesidad de crear una política de comunicación que le permita a la institución contar con un marco de referencia para la toma de decisiones sobre asuntos de índole comunicacional. Dicho lo anterior, la primera acción que se recomienda a la Dirección Ejecutiva de la Unión Solidarista Guatemalteca, consiste en elaborar una política de comunicación, la cual deberá convertirse en un documento después de que sea conocida y aprobada por la instancia ad hoc, es decir, la asamblea general de asociados, la cual se realiza, de manera ordinaria, a principios de cada año calendario.

El contenido mínimo de la política de comunicación sugerida es el siguiente:

- i. Objetivo de la política.
- ii. El compromiso que asume la institución.
- iii. Las responsabilidades que se asumen y quién las asume en nombre de la institución.
- iv. Los públicos que participarán en el proceso de comunicación
- v. Definición de situaciones críticas y cómo reaccionar ante ellas.
- vi. Definición de los tipos de información que será brindada.
- vii. Los mensajes que se transmitirán y la instancia que deba autorizarlos.
- viii. Los medios y los canales que serán utilizados.

La divulgación de la política, en primera instancia, será parte de la agenda de la mencionada asamblea, ya que la misma, por su naturaleza, no trasciende al público en general, pero su contenido es de observancia obligatoria dentro del ámbito interno de la institución para las relaciones con los públicos a lo externo.

En el anexo No. 1 se muestra el modelo de política de comunicación que se sugiere a la Unión Solidarista Guatemalteca.

b. Diseñar un plan de divulgación tanto de la filosofía solidarista como de los fines que persigue.

Como ha sido mencionado anteriormente, la estrategia de diferenciación que debe adoptar el solidarismo se hará girar alrededor de su filosofía, de manera que se ponga en evidencia qué es lo que lo diferencia del resto de asociaciones, cuáles son los objetivos que persigue, cuáles son los medios de los que se vale y cuáles son, en definitiva, los beneficios que conlleva para una empresa y sus trabajadores el hecho de adoptar esta forma de asociación. Todo ello dentro de un marco propio de comunicación.

Las acciones que se proponen para que la divulgación sea efectiva son las siguientes:

i. Una revisión profunda de los preceptos filosóficos del solidarismo para revitalizarlos desde una perspectiva de actualización acorde con los tiempos que corren, nuevas tendencias y puntos de vista y diferentes estilos de relacionamiento que se han venido afianzando con los cambios en la tecnología de la información.

Una propuesta de cambios de forma a la filosofía, visión, misión, valores y objetivos, se adjuntan en este informe en el Anexo No. 2.

ii. Determinar cuáles son los medios más apropiados para realizar el proceso de divulgación de la filosofía solidarista, así como también cuáles serán las herramientas que se consideran apropiadas para hacerlo. En los siguientes dos apartados se establecen los canales, medios y herramientas recomendadas para poner en marcha la divulgación.

### **3.6.2 Canales y medios**

Dada la naturaleza sin fines de lucro de la institución y a que no se cuenta con un presupuesto que se pueda destinar a la publicidad, no se recomienda una difusión pautaada en medios masivos de comunicación, lo cual no solo resulta innecesario, sino que representaría un costo muy elevado con un retorno dudoso. Sin embargo, el acercamiento con los medios y los periodistas podría representar una forma de involucrar a estos medios en la difusión del solidarismo, mediante la organización de visitas y entrevistas a las empresas donde existe una asociación.

Adicionalmente, las siguientes recomendaciones también son válidas por ser económicamente factibles.

a. Acercamiento con las diferentes cámaras empresariales y las gremiales que se consideren de interés para el movimiento solidarista, con el fin de participar en charlas informativas para interesar a los empresarios en la formación de asociaciones solidaristas en sus respectivas empresas. El objetivo de este acercamiento es romper el paradigma alrededor del solidarismo el cual consiste en considerarlo solo como un disuasivo para la formación de un sindicato. Adicionalmente, se deberá hacer énfasis en la relación costo – beneficio para la empresa, mostrando que existe un efecto directamente proporcional entre el establecimiento de beneficios a través de una asociación solidarista y el mejoramiento del clima organizacional, lo cual, por añadidura, producirá mejoras en los indicadores de eficiencia operativa.

b. Acercamiento (cabildeo) con instituciones gubernamentales como el Congreso de la República, Ministerios de Trabajo, Economía y Finanzas, con la finalidad de conseguir mayor apoyo al solidarismo y, de ser posible, lograr reconocimiento a través de una ley específica que, además de proporcionar certeza jurídica al movimiento, norme su funcionamiento y asegure su trascendencia.

c. Relanzar una cuenta en la red social Facebook, la cual deberá ser objeto de un mantenimiento semanal con el fin de informar permanentemente sobre las actividades relacionadas con el movimiento, las asociaciones o la propia Unión Solidarista Guatemalteca (USG).

d. Crear un portal propio en internet administrado por la USG y bajo su responsabilidad. Se sugiere la contratación del servicio de la gestión del sitio para mantenerlo actualizado periódicamente, al igual que la cuenta en Facebook. Por este canal podrá ser publicada toda la información relevante sobre el movimiento, su cotidianidad, pero también su filosofía y los objetivos estratégicos que se persiguen.

Como un excelente ejemplo de lo que es el buen uso de los medios virtuales, se puede mencionar que Conasol, la Confederación de Asociaciones Solidaristas de Costa Rica (<https://conasol.cr>), cuenta con un sitio *web* con un diseño moderno, interactivo y con información actualizada de lo que sucede en torno al movimiento en ese país. Buscar la sinergia de estas instituciones con mayor trayectoria y experiencia, es recomendable para la USG.

Para estos efectos de informar, comunicar y divulgar, en todos los medios y canales, se deberá hacer uso de la herramienta gráfica conocida como Mapa estratégico, la cual se describe a continuación con detalle.

### **3.6.3 Herramientas de comunicación**

Una de las principales herramientas comunicacionales, que además de su sencillez resulta ser efectiva, es la diseñada en la Universidad de Harvard y puesta a prueba en muchas organizaciones en Estados Unidos, Europa y Japón por sus creadores, los profesores y estrategas Rober Kaplan y David Norton (2004) conocida como Mapa Estratégico. Mediante esta herramienta se recoge y se evidencia la interrelación de los elementos de la filosofía (visión, misión, principios y valores de la organización) con los objetivos estratégicos que se persiguen, los plazos necesarios y los diferentes actores que participan. Según estos autores, la comunicación eficaz, es decir, la que logra su cometido, depende de la calidad de la traducción que se haga de la estrategia, lo cual significa que los aspectos a comunicar deben estar expresados de tal manera que todos los interesados pueden acceder a una información presentada con lenguaje común y entendible por todos los públicos a los que va dirigida, utilizando los términos que a cada una de las partes les interesa conocer.

Ahora bien, conforme la metodología antes mencionada, el diseño de un Mapa Estratégico debe contemplar cuatro perspectivas de valor desde las que se puede leer, analizar y comprender la estrategia planteada. Cada perspectiva tiene sus propios objetivos estratégicos, expresados en términos de acciones a emprender, así como su público interesado, como se plantea a continuación:

#### **a. Beneficios tangibles para los trabajadores**

Esta perspectiva, que en la versión original de Kaplan y Norton (2004) lleva el nombre de Perspectiva Financiera y va dirigida a los accionistas de una empresa, traduce la información al lenguaje de su público objetivo que, en el caso de una institución social como lo es el movimiento solidarista, está conformado por aquellos trabajadores que forman parte de una asociación solidarista. Esto significa que se le habla al público en los términos que entiende y le interesan, en este caso en particular, mencionando los beneficios tangibles para los trabajadores.



b. Satisfacción dentro del sitio de trabajo

Desde esta perspectiva, que en la versión original lleva el nombre de Perspectiva del Cliente, el Mapa Estratégico habla en términos de la propuesta de valor que el solidarismo hace a su público, que en este caso también está constituido por los trabajadores que pertenecen a una asociación solidarista, es decir, sus clientes internos. La propuesta se plantea en términos de acciones que buscan aumentar la satisfacción del trabajador dentro de su puesto de trabajo, es decir, la empresa a la cual pertenece su asociación.

c. Mejora continua

Esta perspectiva, que en la versión original de Kaplan y Norton (2004) lleva el nombre de Perspectiva de los Procesos y las Operaciones, en el caso del solidarismo se dirige tanto a los niveles ejecutivos de la empresa, los mandos medios de jefaturas y supervisión y a los trabajadores operativos. Se plantea en términos de acciones a emprender para mejorar la eficiencia, la estabilidad laboral y las buenas prácticas de los empleados para mantener los productos y las instalaciones libres de riesgos de accidentes y de contaminación. Desde esta perspectiva debe comunicarse de manera clara el beneficio mutuo, empresa – trabajador, que persigue el solidarismo.

d. Aprendizaje y crecimiento del capital humano de la empresa.

Esta perspectiva, con el mismo nombre en la versión original, le permite al Mapa Estratégico hablar sobre la forma medible en que el solidarismo es capaz de alinear los activos intangibles (capital humano, tecnología y cultura organizacional) para apoyar el desempeño de los procesos productivos internos. El público interesado está constituido tanto por los colaboradores actuales como potenciales, así como cualquier otro público interesado en conocer sobre este movimiento.

Según los autores de esta herramienta, si se consideran estas cuatro perspectivas de valor de manera adecuada, se obtendrá como resultado una comunicación eficaz, es decir, que no solo será entendible para todos los involucrados, sino que cualquier propuesta se aceptará, de manera orgánica, como una guía confiable para lograr las metas propuestas. En otras palabras, se consigue una implementación o ejecución eficaz, pero, además, permite que otros públicos se puedan interesar por conocer las propuestas de valor de la institución y se enganchen a ella.

### 3.6.4 Contenido de la herramienta

El contenido del Mapa estratégico sugerido para una asociación solidaria, se resume de la siguiente manera:

A. Las acciones que contemplan la perspectiva de beneficios tangibles, son:

i. Creación de fuentes de ingreso adicionales para los trabajadores. Se fomenta el espíritu emprendedor de aquellos líderes que fueron formados en la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, para impulsarlos a la formación de empresas periféricas que sean capaces de ofrecer a la empresa matriz los múltiples servicios que se requieren para su funcionamiento y que ella terceriza con otras empresas. El conocimiento de este objetivo es fundamental para fomentar el espíritu emprendedor de los trabajadores.

ii. Creación de sociedades estratégicas entre los trabajadores y la empresa. Con el apoyo de la organización, las empresas periféricas creadas por los trabajadores asociados al solidarismo formarán parte de su cadena de suministros como proveedores confiables de servicios, por ejemplo: vigilancia y seguridad, mensajería, limpieza de instalaciones, mantenimiento de maquinaria y equipo, transporte de mercaderías y otras.

iii. Creación de un fondo para retiro digno. Este objetivo estratégico se logra mediante el aporte de un porcentaje del salario pactado entre los trabajadores y su asociación solidaria, más un aporte patronal igual al de cada trabajador.

iv. Acceso a apoyo financiero para emergencias. Con el ahorro proveniente de los aportes del trabajador y la empresa, las asociaciones solidarias están en capacidad de realizar préstamos a sus asociados para cubrir emergencias. El riesgo de esta actividad es nulo dado que se garantiza con sus ahorros y con su pasivo laboral.

B. Las acciones que se emprenden desde la perspectiva de la satisfacción interna son:

i. Mejorar el Clima Organizacional, entendiendo éste como la suma de las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo predominantes dentro del ambiente en que desarrollan las operaciones productivas propias de la empresa.

ii. Aumentar la confianza mutua. Tanto la empresa como sus trabajadores se relacionan en base al respeto y cumplimiento de los valores enunciados por la organización.

iii. Fomentar la delegación de autoridad. Este objetivo persigue el empoderamiento de los trabajadores, bajo el supuesto de que cada quien sabe lo que hace y cómo lo hace, además, se responsabiliza de sus decisiones y acciones.

C. Las acciones que se emprenden desde la perspectiva de Mejora continua son:

i. Mejorar la eficiencia operacional. Lo que se pretende comunicar es que, mediante el logro de los objetivos de la Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, los trabajadores estarán en capacidad de lograr un mejor desempeño medido en términos de eficiencia en sus respectivas labores. Esto no solo representa un beneficio para el empresario sino también al trabajador cuyo aporte puede ser medido y, por tanto, recompensado de manera más objetiva.

ii. Aumentar la estabilidad laboral. El hecho de mejorar la eficiencia y como consecuencia de ello aumentar la capacidad de la empresa para satisfacer a sus clientes, los trabajadores pueden sentirse más seguros de su permanencia en su puesto de trabajo.

iii. Fomentar Buenas Prácticas de trabajo. Mantener instalaciones limpias, ordenadas y seguras, motiva a los empleados a cambiar, mejorar y cuidar los aspectos de educación, maneras y costumbres que traen de sus respectivos lugares de convivencia familiar y social.

D. Las acciones que se emprenden desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son:

i. Mejorar el nivel de conocimientos del personal. Se pretende comunicar que el solidarismo vela por mejorar los niveles de capacitación de sus asociados para mejorar el desempeño en sus labores, pero también apoyarlos para que escalen en su nivel académico o de escolaridad.

ii. Formar liderazgo dentro del personal. Supone garantizar a la empresa que el apoyo que se brinde a personas con perfil de liderazgo se reflejará en mejoras en la eficiencia y calidad del trabajo.

iii. Crear una cultura organizacional, entendiendo ésta como la suma de normas, métodos, maneras de relacionarse y valores propios de la empresa y que son compartidos por todos, desde los niveles más altos hasta aquellos más operativos.

### **3.6.5 Diseño de la herramienta**

El diseño del Mapa Estratégico de una asociación solidaria permite la difusión de la estrategia a través de la visualización, de manera práctica y sencilla, de cómo es posible que mediante la formación de asociaciones solidarias se beneficien tanto los trabajadores como la empresa, a través de la interrelación entre las diferentes perspectivas de valor, así como también que el cumplimiento de los objetivos estratégicos, traducidos en acciones a emprender, se proyecta ascendentemente, en una pirámide que va desde la base, donde se muestra lo intangible, hasta la cúspide, donde se destacan los beneficios tangibles para los trabajadores, pasando por aquellos beneficios que de manera conjunta y compartida obtiene la empresa.

El Mapa estratégico tiene la ventaja, como herramienta comunicacional, que puede ser utilizada en todos los medios, desde el reverso de tarjetas de presentación, hasta afiches, material promocional, anuncios impresos y como contenido en medios virtuales. En su diseño pueden incorporarse elementos gráficos propios de la empresa donde funciona la asociación, lo que permitiría una mejor identificación de los trabajadores con la herramienta.

El Mapa Estratégico de una asociación solidaria se muestra, a manera de ejemplo, en la figura No. 2.

## Mapa estratégico solidarista



Elaboración propia, 2020

Figura No. 2 Mapa Estratégico

### 3.7 Cronograma

Se establece como punto de partida para el establecimiento de esta estrategia la fecha más temprana posible del año 2021. El tiempo que deberá tomarle a la institución la implementación de la totalidad de las acciones sugeridas, lo cual se considera como la implementación de la estrategia de comunicación, será de un año, estimando la finalización en enero 2022. A partir de esta fecha, la institución debe realizar una evaluación periódica de la estrategia, (ver 3.9 Evaluación y seguimiento) que fue puesta en marcha y realizar los ajustes que sean necesarios para garantizar el logro de los objetivos trazados en el mediano y largo plazo.

### 3.8 Presupuesto

La Unión Solidarista de Guatemala (USG) funciona gracias a los aportes que provienen de las asociaciones existentes y de las empresas patrocinadoras, los cuales no le permiten destinar un presupuesto suficiente para una difusión pautada en medios masivos de comunicación (ver 3.6.2 Canales y medios), sin embargo, se recomienda asignar un presupuesto mínimo para poner en marcha la estrategia diseñada. Considerando los medios sugeridos, la inversión que se deberá contemplar estará dividida en dos rubros:

- a. Medios físicos (diseño gráfico y reproducción)
- b. Medios virtuales.

A continuación, en el cuadro No. 1, se muestra el detalle de esta inversión mínima considerando precios de 2020.

**Cuadro No. 1 Presupuesto de inversión**

<b>Concepto</b>	<b>Inversión</b>	<b>Erogación</b>
Diseño medios físicos	Q 10,000.00	Única
Hosting-Dominio	Q 500.00	Anual
Sitio web	Q 4,000.00	Única
Administrador ( <i>webmaster</i> )	Q 625.00	Honorarios mensuales

Elaboración propia, 2020

### **3.9 Evaluación y seguimiento**

Toda la estrategia, incluyendo los objetivos y acciones de comunicación sugeridas, están diseñadas de tal manera que puedan ser evaluadas en función del tiempo. Se considera que a partir de febrero de 2022 se podría realizar una auditoría interna de seguimiento y control, incluyendo la efectividad de los medios virtuales, que permita establecer el grado de cumplimiento alcanzado.

Los indicadores clave de desempeño de la estrategia estarán constituidos por:

- i. El porcentaje de incremento en la tasa de nuevas asociaciones formadas.
- ii. El incremento en el número de asociados, independientemente del número de asociaciones.

En la medida en que estos indicadores vayan aumentando, la eficacia de la estrategia en función del tiempo quedará validada, lo cual constituye una manera práctica de medir el éxito de la ejecución de las diferentes acciones estratégicas emprendidas.

### **3.10 Proceso de formulación de la estrategia**

A manera de un resumen, en el cuadro No. 2 se muestra la matriz del proceso de formulación de la estrategia de comunicación que contiene los objetivos (general y específicos), las acciones que se deben realizar para lograrlos, las tácticas que serán ejecutadas y los medios y las herramientas que deberán ser utilizados.

Cuadro No. 2 Matriz del proceso de formulación de la estrategia de comunicación

<b>Objetivo general</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Acciones y tareas</b>	<b>Canales, medios y herramientas</b>
Diseñar una estrategia de comunicación para promover una opinión pública favorable hacia el movimiento solidarista de Guatemala	1. Definir la Política de comunicación institucional	Elaborar un modelo de Política de comunicación para contar con un marco de referencia para la toma de decisiones de índole comunicacional y establecer el compromiso con la veracidad y transparencia de la información brindada	En la Política de comunicación se encuentran definidos tanto la información que podrá ser compartida, así como los públicos y los medios.
	2. Realizar un análisis estratégico que permita determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del solidarismo de Guatemala.	Organizar talleres de trabajo conjunto con los administradores y juntas directivas de las asociaciones solidaristas.	Generar lluvia de ideas en un entorno propicio, ameno, respetuoso y libre.
	3. Proporcionar a la Unión Solidarista Guatemalteca una herramienta gráfica que facilite la divulgación de la filosofía, los valores y objetivos del solidarismo.	1. Revisión de Visión, Misión y Valores. 2. Definir objetivos estratégicos y traducirlos al lenguaje de los públicos interesados. 3. Diseñar el Mapa estratégico solidarista a partir del modelo de Kaplan y Norton.	Talleres, seminarios, entrevistas y visitas para difundir la filosofía utilizando el Mapa estratégico. Públicos objetivo: Gremiales empresariales, asociados, medios de comunicación, redes.

Fuente: elaboración propia, 2020



## Capítulo 4

### 4.1 Conclusiones

La parte fundamental de este trabajo son los hallazgos sobre la imagen que la opinión pública guatemalteca se ha formado del Solidarismo, la cual, por efecto de desconocimiento, desinterés y también debido a campañas de desinformación, no corresponde con sus principios filosóficos, sus valores y tampoco con los fines para los que fue creado. La estrategia presentada en este trabajo pretende mostrar al movimiento solidarista como una opción válida para la organización de trabajadores que buscan el desarrollo personal y de sus familias con el apoyo de la empresa en la cual trabajan, sin sesgos ideológicos, políticos o religiosos.

La Unión Solidarista de Guatemala (USG) no cuenta, en la actualidad, con una política de comunicación que contenga los lineamientos oficiales para la toma de decisiones de índole comunicacional relacionados con la información que se transmite, la forma como debe hacerse y los medios a utilizar. Esta falencia provoca problemas de distorsión del mensaje ya que la información es susceptible de ser divulgada de manera inapropiada y por las personas no autorizadas para hacerlo.

Siendo que uno de los objetivos del presente trabajo lo constituye la definición de una política de comunicación, se presenta a consideración de la USG un modelo que contempla el compromiso institucional con la comunicación transparente y veraz, de tal forma que la información que se brinde a los públicos interesados sea un fiel reflejo de los valores y principios que se desea promover, reconociendo y enfatizando que el movimiento es de naturaleza laica, apolítica e incluyente. Así mismo, se debe reconocer la importancia de nuevas tecnologías de comunicación cuyo buen uso debe ser responsabilidad de la administración de la USG.

La USG no contempla, dentro de sus prácticas de gestión, la realización sistemática de un análisis estratégico que le permita determinar cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del movimiento solidarista en el ámbito obrero-patronal de Guatemala. Se requiere la realización de un análisis de esta naturaleza, al menos una vez al año, con el concurso de los actores de primera línea, es decir, los administradores y las juntas directivas de las asociaciones, quienes

conocen de manera profunda su institución gracias al contacto directo que mantienen con la realidad que viven en el día a día.

Dado que otro de los objetivos de este trabajo es la determinación del FODA institucional, se realizó un ejercicio de análisis estratégico con un modelo que la USG podría implementar como una buena práctica de gestión, de tal forma que pueda diseñar estrategias basadas en sus fortalezas y debilidades, de cara, tanto a las oportunidades como a las amenazas del entorno.

La USG no cuenta actualmente con una herramienta que le permita divulgar la filosofía, los valores y objetivos solidaristas a sus públicos objetivo. Se requiere contar con una herramienta comunicacional, con contenido pertinente, de tal forma que pueda llevar a cabo acciones de divulgación, no solo para comunicarse con la membresía actual, sino también con otros públicos que pudieran ser persuadidos para adherirse al movimiento en el futuro.

A manera de cumplir con otro de los objetivos de este estudio, se proporciona a la USG una herramienta gráfica, el Mapa estratégico solidarista, que le permitiría la divulgación y promoción de su filosofía, sus valores y objetivos.

## 4.2 Recomendaciones

Considerando que los hallazgos sobre la opinión pública de Guatemala, que de alguna manera no son favorables al Solidarismo, encuentran sustento en el desconocimiento y en las campañas de desinformación y desprestigio que otras agrupaciones laborales han emprendido en su contra, así como a la falta de promoción y divulgación, se recomienda a la USG tomar en cuenta los cambios sugeridos así como todos los aspectos comunicacionales presentados en este trabajo, en la certeza de que el único interés del autor ha sido buscar la manera de fortalecer esta forma de asociación laboral que ofrece múltiples beneficios tanto para las empresas como para los trabajadores y sus familias.

En consecuencia, se propone que, una vez la USG haya reconocido y validado la existencia del problema detectado en este estudio, así como sus causas y consecuencias, realice los cambios tendientes a modificar las tácticas de bajo perfil que ha venido implementando y, sin que ello represente violentar de ninguna manera sus principios y valores, considere poner en marcha la estrategia de comunicación institucional que se presenta en este trabajo, la cual incluye herramientas y políticas comunicacionales que le permitirán alcanzar sus objetivos, tanto de fortalecimiento de su imagen pública como de un crecimiento sustancial en el número de asociaciones y asociados.

Concretamente, se recomienda a la Unión Solidarista de Guatemala (USG), como el ente rector de la gestión del movimiento solidarista de Guatemala, tanto en el plano administrativo como en el comunicacional, la adopción de una política de comunicación, plasmada en un documento oficial, que contenga los lineamientos básicos para lograr una “comunicación efectiva”, tal y como lo solicitó la asamblea general de asociados, con fecha 20 de febrero de 2020. Este documento le permitirá tener claridad sobre la información que se va a difundir, quién es el responsable de hacerlo y, además, le proporcionará las bases para la creación de un mensaje institucional del movimiento, así como de los mensajes de apoyo acordes con su filosofía.

En el presente estudio se propone a la USG un modelo de política de comunicación, el cual permitiría llenar el vacío, que, en términos comunicacionales, existe actualmente en la institución y que se constituye en una de las razones de la distorsión de la imagen institucional del solidarismo en Guatemala.

El movimiento solidarista, como institución de naturaleza social, debe contar con el conocimiento profundo de sus posibilidades de crecimiento y desarrollo. Para ello, es necesario tener control de ciertas variables, internas y externas, que permita diseñar planes de acción que vayan en la dirección correcta para incentivar y aumentar su membresía. En ese sentido, el presente estudio realizó, en conjunto con los administradores de diversas asociaciones solidarista del país, un análisis estratégico basado en las fortalezas, oportunidades, debilidades y oportunidades (FODA) del solidarismo guatemalteco, que ellos, como actores relevantes en el ámbito obrero - patronal, conocen a fondo. Este ejercicio será de utilidad en la medida en que sea practicado anualmente, previo a la asamblea general, para que esta instancia conozca los resultados y decida las acciones que considere pertinentes.

En el presente estudio se propone un análisis FODA que debe servir como punto de partida para monitorear periódicamente el comportamiento de cada una de las variables de este tipo de análisis.

Es fundamental que la USG cuente con una herramienta comunicacional que le permita emprender acciones, en diferentes escenarios y medios, encaminadas a divulgar su filosofía, sus valores y sus objetivos. Este estudio presenta una adaptación a las necesidades del caso estudiado, de un modelo desarrollado por investigadores de la Universidad de Harvard, conocido como Mapa Estratégico, el cual ha demostrado su eficacia para la traducción de la estrategia en términos de acciones que le interesan a los diferentes públicos interesados. El mapa estratégico que ha sido adaptado a las necesidades comunicacionales del solidarismo, se constituye en una propuesta concreta del presente estudio que podría ser utilizada en cualquier medio de comunicación, tales como tarjetas, afiches, material promocional, anuncios y contenido en medio virtuales.

Para una mayor efectividad de todas las acciones comunicativas que deberá emprender la USG, se requiere una revisión de sus preceptos filosóficos, con el fin de presentarlos de manera que puedan ser entendidos tanto por sus actuales públicos como por los nuevos que potencialmente se puedan

interesar. En este estudio se presenta una propuesta de revisión de la visión, misión y valores institucionales, con el fin de renovarlos y refrescarlos, sin menoscabo de su integridad moral y ética originales. Esta revisión reviste especial importancia ya que se constituye en el eje alrededor del cual se hace girar toda la estrategia de comunicación detallada en el presente estudio.

Los tiempos actuales demandan cambios sustanciales, hasta disruptivos, en la manera de manejar las instituciones, por lo que se recomienda a la USG adoptar un plan de acción acorde con la estrategia de comunicación planteada, la cual incluye la utilización de medios virtuales, ya que se corre el riesgo de que un movimiento que promete desarrollo social, cultural y económico para los trabajadores de Guatemala, se convierta, en el mediano plazo, en otra oportunidad perdida como consecuencia de no gestionar la comunicación desde el plano estratégico.

## Referencias bibliográficas

### Libros

- Aguado, J. M. (2004). Introducción a las teorías de la información y comunicación. Murcia, España: Universidad de Murcia.
- Alvarado, O. y Jiménez, I. (2018). Manual de comunicación estratégica para la ciudadanía organizada. Madrid: Libros en acción.
- Blanchard, K., et al. (1996). El Empowerment requiere más de un minuto. Bilbao, España: Ediciones Deusto, S.A.
- Gordoa, V. (2007). El poder de la imagen pública. México: Random House Mondadori.
- Heizer, J., & Render, B. (2009). Principios de Administración de Operaciones. México: Pearson.
- Hernández-Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Lakoff, G. (2007). No pienses en un elefante. Lenguaje y debate político. Madrid: Editorial Complutense, S.A.
- Price, V. (1992). Opinión pública. Guadalajara: Dirección de publicidad de la Universidad de Guadalajara.
- Tironi, E. & Cavallo, A. (2006). Comunicación Estratégica. Vivir en un mundo de señales. Santiago de Chile: Aguilar Chilena de Ediciones, S.A.
- Vargas, M. D. (s.f.). Manual de capacitación sobre Comunicación Estratégica. Lima: Comunicaciones aliadas.

### Artículos y revistas

- Islas, O. (2012). MacLuhan y la comunicación estratégica. Cien años del pensador canadiense. Infoamérica: Iberoamerican Communication Review. No. 7-8. Universidad de Málaga.
- Li, C. y. (2008). El mundo Groundswell. Cómo aprovechar los movimientos sociales espontáneos de la Red. Barcelona: Ediciones Urano.
- MacLuhan, E. (Diciembre 2015). La teoría de comunicación de Marshall McLuhan: el butronero. Palabra clave, 18(4). 979-1007.

Massoni, S. (2007). Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente. En Massoni, S: Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido. Rosario, Argentina: Homo Sapiens

Pérez, R. (2012). El estado del arte en la comunicación estratégica. Revista Mediciones Sociales, No. 10. Universidad Complutense de Madrid.

Porter, M. (Diciembre de 2011). ¿Qué es la estrategia? Harvard Business School.

### **Ponencias, tesis e informes**

Abdallah, L (2005). Solidarismo: nuevo referente “laboral” del libre comercio. San José, Costa Rica Documento elaborado para la Coordinadora Latinoamericana de Sindicatos Bananeros (COLSIBA) y la Asociación de Servicios de Promoción Laboral (ASEPROLA).

De Lorenzo, M. (2013). Comunicación Estratégica vs. Estrategia de la Comunicación. Las dos caras de una misma moneda. España: Universidad Rey Juan Carlos.

De Matta, A. (2005). Asociaciones Solidaristas: Historia, evolución y actualidad en Guatemala. Guatemala: Universidad Francisco Marroquín.

Estrada, B. (2003). El Solidarismo como una estrategia patronal de ataque a los derechos de libre asociación de los trabajadores y de negociación colectiva. Guatemala: Facultad de Derecho. Universidad de San Carlos de Guatemala.

Martos, R. (2009). Cultura Corporativa : Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas. Barcelona, España: Universidad de Catalunya.

Pocop, C. R. (2005). El solidarismo como una forma de incumplimiento de los derechos mínimos laborales de los trabajadores guatemaltecos. Guatemala: Facultad de Derecho, Universidad de San Carlos de Guatemala.

Roldán, P. (2006). La naturaleza jurídica del solidarismo, reflexión sobre su impacto en el ordenamiento jurídico-económico guatemalteco. Facultad de Derecho. Universidad de San Carlos de Guatemala.

Sosa, F. (1989). Las asociaciones solidaristas, una solución a la armonía en la administración de personal. Guatemala: Universidad Mariano Gálvez.

### **e-grafía**

Aguilera, J. (2007). ¿Qué es y para qué tener una política de comunicaciones? Recuperado el 10/09/2020, de: <https://www.gestiopolis.com/que-es-y-para-que-tener-una-politica-de-comunicaciones/>

- Asociación Solidarista del Grupo GBM de Costa Rica: <https://www.asegbm.net/que-es-el-solidarismo/>
- Asociación Solidarista de la Universidad Nacional de Costa Rica: <https://www.asouna.una.ac.cr/>
- Bernal-Fandiño, M. (2007). El solidarismo contractual -Especial referencia al derecho francés - Revista Javeriana. Recuperado el 20 de enero 2021, de: [https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=Solidarismo+franc%C3%A9s&oq=Solida](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Solidarismo+franc%C3%A9s&oq=Solida)
- Confederación de asociaciones solidarista de Costa Rica: <https://conasol.cr/>
- Diccionario de la Lengua Española, Digital. España. Obtenido de [www.rae.es](http://www.rae.es)
- Monzón, C. Opinión pública, una sociedad “bajo control”. Palabra clave. No.4. Universidad de la Sabana, Bogotá. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64900401>.
- Sistema Costarricense de Información Jurídica: <http://www.pgrweb.go.cr/>
- S.S. Juan Pablo II. (14 de septiembre de 1981). Laborem Exercens. Encíclica. Vaticano. Recuperado el 28 de febrero de 2020, de [www.vatican.va/content/john-paul-ii/es/encyclicals/documents/hf\\_jp-ii\\_enc\\_14091981\\_laborem-exercens.html](http://www.vatican.va/content/john-paul-ii/es/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_14091981_laborem-exercens.html)
- S.S. Juan XXIII. (1961). Mater et Magistra. Encíclica. Vaticano. Obtenido de [www.vatican.va/content/john-xxiii/es/encyclicals/documents/hf\\_j-xxiii\\_enc\\_15051961\\_mater.html](http://www.vatican.va/content/john-xxiii/es/encyclicals/documents/hf_j-xxiii_enc_15051961_mater.html)
- S.S. León XIII. (15 de mayo de 1891). Rerum Novarum. Encíclica. Recuperado el 28 de febrero de 2020, de [www.vatican.va/content/leo-xiii/es/encyclicals/documents/hf\\_l-xiii\\_enc\\_15051891\\_rerum-novarum.html](http://www.vatican.va/content/leo-xiii/es/encyclicals/documents/hf_l-xiii_enc_15051891_rerum-novarum.html)



## **Anexos**

## **Anexo No. 1 Propuesta de Política de comunicación**

### **Política de comunicación de la Unión Solidarista Guatemalteca**

La Asamblea General del Movimiento Solidarista Guatemalteco, considerando la importancia de contar con un documento que establezca de manera oficial todos aquellos aspectos relativos a la comunicación interna y externa que estén relacionados con el Movimiento Solidarista Guatemalteco, las Asociaciones Solidaristas y la Unión Solidarista Guatemalteca, establece el presente documento que deberá ser conocido como Política de Comunicación de la Unión Solidarista Guatemalteca, la cual deberá ser puesta en práctica por todos sus funcionarios, miembros y trabajadores, con el fin de garantizar que la información que se divulgue y comparta, tanto interna como externamente, sea pertinente, oportuna y veraz.

Por tanto, el presente documento se constituye como el marco de referencia oficial de la USG para la determinación de la adecuada actuación de sus miembros en la toma de decisiones sobre todos los aspectos de índole comunicacional.

### **COMPROMISO**

En la USG estamos comprometidos con la comunicación transparente y veraz, para que la información que se brinde a los interesados sea siempre un reflejo de nuestros valores y principios.

### **MARCO DE ACCIÓN**

Para hacer efectivo este compromiso, la USG establece las siguientes normas:

1. La Asamblea General de asociados, el órgano superior del Movimiento Solidarista de Guatemala, delega en la Dirección Ejecutiva de la USG, la exclusividad de la comunicación con los diferentes públicos interesados, los que, para efectos de la presente Política de Comunicación, están conformados por: asociados y asociaciones solidaristas, gremiales, prensa, autoridades gubernamentales, así como por organizaciones no gubernamentales y otros sectores de la comunidad.

2. Toda comunicación, interna y externa, que se origine en la USG, deberá enmarcarse dentro de los parámetros dictados por la Estrategia de Comunicación adoptada por la institución y que se encuentre vigente al momento de ser generada.
3. La responsabilidad de la información que se brinde por cualquier medio o canal de comunicación, recae sobre la Dirección Ejecutiva de la USG quien no podrá delegarla en ningún caso, salvo en una situación crítica y con autorización de la Asamblea.
4. Una situación crítica, para efectos de la presente Política de Comunicación, deberá ser entendida como aquella que provoque la ausencia, por motivos de causa mayor debidamente justificada, de la persona responsable de la Dirección Ejecutiva de la USG.
5. La Dirección Ejecutiva de la USG, como ente responsable de la comunicación institucional, deberá velar por mantener un diálogo permanente y relaciones armoniosas y propositivas con los públicos interesados definidos en el numeral 2 de este documento.
6. Se reconoce la existencia de información sensible que deberá ser manejada de manera responsable para no afectar la dignidad y los derechos humanos de asociados, trabajadores y cualquier otro actor involucrado.
7. Dentro de la función de comunicación, los funcionarios de la USG no deberán adoptar posturas políticas partidistas de ninguna naturaleza.
8. La Dirección Ejecutiva de la USG velará por que la comunicación entre la institución y sus asociados sea fluida, asertiva, respetuosa y de doble vía.
9. Se reconoce la importancia del uso de las nuevas tecnologías de comunicación, cuyo buen uso y aprovechamiento recae en la Dirección Ejecutiva de la USG.
10. Se mantendrán actualizados los objetivos estratégicos comunicacionales los cuales serán debidamente traducidos al lenguaje de todos los públicos y publicados mediante la herramienta conocida como Mapa Estratégico.
11. La USG velará por el debido cumplimiento de esta Política de Comunicación y deberá rendir cuentas de ello ante la Asamblea General de asociados una vez al año.

## **Anexo No. 2 Propuesta de Revisión de preceptos filosóficos**

Para maximizar el impacto sobre los públicos, se presentan a continuación los cambios que podrían ser implementados en la redacción de la filosofía solidarista, con el fin de que sean comprendidos de mejor manera y se constituyan en un apoyo a la estrategia de comunicación.

### **A. Propuesta de una nueva visión del Movimiento Solidarista**

El enunciado actual de la visión del Movimiento Solidarista es el siguiente:

#### ***VISIÓN***

*Creemos en un mundo en el que se vive la filosofía del solidarismo; en el que trabajadores y empresarios están comprometidos a participar juntos para lograr el progreso y el desarrollo integral de ambas partes con una mística de entusiasmo, alegría y actitud positiva.*

Una visión enunciada de la manera anterior, no denota determinación en la búsqueda de un estado deseado, sino que el hecho de alcanzarla depende de la acción de otros actores más que de los esfuerzos hechos por la institución y sus miembros. Como lo aconsejan Kaplan y Norton (2004), la visión de una organización es la imagen ideal de un futuro que se anhela, pero que debe ser tan poderosa que determine el rumbo que todos deben seguir para lograr sus fines. Este concepto implica que la visión debe poner, de manera permanente, a todos los miembros de la organización en movimiento hacia esa imagen ideal que se pretende alcanzar.

Se considera que el siguiente modelo cumple, desde el punto de vista comunicacional, el objetivo de proyectar a la institución hacia el futuro. El cambio sugerido empieza desde cambiar el título de “Visión” por el de “Nuestra aspiración”, de tal manera que se plantee desde el principio el sentido inspirador de la búsqueda de una situación anhelada:

#### ***NUESTRA ASPIRACIÓN***

*Ser motor del progreso y desarrollo integral de trabajadores y empresarios de Guatemala con una mística de honestidad, entusiasmo y solidaridad.*

### **B. Propuesta de una nueva misión del movimiento solidarista**

El enunciado actual de la misión del movimiento solidarista es el siguiente:

## ***MISIÓN***

*“Somos la organización que impulsa con determinación y representa con responsabilidad el Movimiento Solidarista a nivel nacional, apoyando a las Asociaciones Solidaristas del país. Facilitamos y lideramos su desarrollo a la vez que defendemos con convicción e integridad sus principios y valores”*

Se considera que la misión, enunciada de la manera actual, no toma en cuenta las recomendaciones de algunos autores que destacan que la misión de una organización, al ser su razón de existir, debe indicar, clara y enfáticamente, la manera en que está contribuyendo con la sociedad. Además, de acuerdo con Heizer y Render (2009), el enunciado de la misión debe comunicar al público interesado lo que la institución está haciendo en tiempo presente, de ninguna manera debe ser percibido como algo que ya se hizo, es decir, un lugar al que ya se llegó o una meta que ya fue alcanzada.

Desde el punto de vista comunicacional, el análisis de la misión del solidarismo permite hacer las siguientes consideraciones:

1. La palabra Misión debe ser sustituida por la frase Nuestra razón de ser, con lo cual se propicia una relación más estrecha de la organización con todos sus públicos interesados y establece claramente que lo que se declara debe ser realizado de manera obligatoria, de tal suerte que tenga sentido su misma existencia en la sociedad a la que sirve.
2. El verbo ser, como verbo rector de una misión, no denota acción ni determinación, sino una situación pasiva o un estatus que podría, incluso, deberse a un hecho fortuito. Además, produce la impresión de que lo que se enuncia es un hecho consumado. Entonces, es recomendable el uso de otro verbo, en infinitivo, que no solo denote una acción más determinante, sino también que informe de manera eficaz a los públicos interesados, qué es lo que se está haciendo de forma permanente para justificar su existencia. En este caso, se recomienda utilizar el verbo impulsar, el cual, según el Diccionario de la Lengua Española (DLE), significa: Dar empuje para producir movimiento, incitar, estimular.
3. La misión debe ser enunciada de manera clara y concisa, sin adornos ni exceso de palabras que puedan distraer al público lector y dificulten su comprensión. Desde el punto de vista

comunicacional, el siguiente enunciado cumple de mejor manera el objetivo de colocar a la institución en una acción ejecutada por ella misma en el presente y de manera continua y permanente.

Los cambios sugeridos se muestran a continuación:

### ***NUESTRA RAZÓN DE SER***

*Impulsar el solidarismo en Guatemala con una firme convicción en sus principios y valores.*

#### **C. Principios y valores**

Se considera conveniente mencionar los principios y valores del movimiento solidarista con la finalidad de comprender de una manera integral el concepto de lo que se desea transmitir.

De acuerdo con la USG, el solidarismo está basado en la siguiente declaración de principios:

### ***PRINCIPIOS***

*El ser humano es libre y sociable, tiene derecho natural a cultivarse y enriquecerse sin otro límite que el derecho ajeno. Tiene la obligación de acumular un patrimonio por medio del ahorro propio con la ayuda de la empresa donde trabaja como un medio eficaz de lograr la prosperidad.*

Se propone el siguiente cambio de manera que se perciba el mensaje como una declaración moral, lícita y coherente:

### ***NUESTROS PRINCIPIOS***

*El ser humano es libre y tiene el derecho justo de buscar la prosperidad a través de su trabajo, su propio esfuerzo y la solidaridad con sus semejantes.*

De estos Principios se desprenden los valores del Movimiento, los cuales pueden ser expresados de la siguiente manera:

## ***NUESTROS VALORES***

*Los solidaristas creemos en el trabajo bien hecho, el goce honesto del producto de nuestro esfuerzo, la perseverancia en la búsqueda de nuestras metas y en la solidaridad entre los seres humanos.*

### **D. Objetivos del movimiento solidarista**

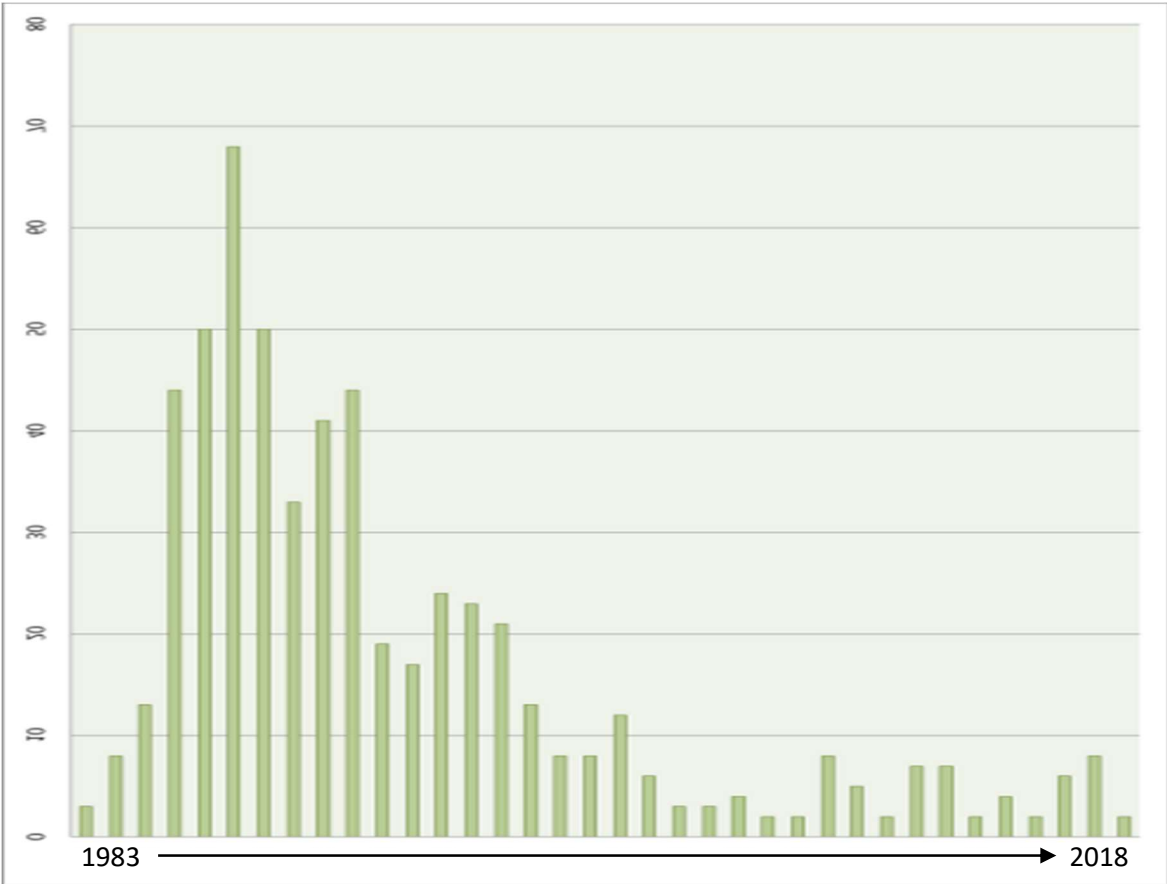
La USG, como la institución que aglutina a todas las asociaciones solidaristas de Guatemala, promueve los siguientes objetivos, que son los mismos que persigue el movimiento solidarista en otros países donde tiene presencia:

- Convertir a la empresa en ejemplo vivo de convivencia humana.
- Fortalecer las relaciones de solidaridad y buena voluntad entre trabajadores y empresarios.
- Promover el progreso económico y el desarrollo integral de los trabajadores, mejorando el nivel de vida de sus familias y la comunidad.
- Fomentar la conciencia social para mayor solidaridad y mejor entendimiento entre trabajadores y empresarios.
- Fomentar la productividad y el rendimiento de la empresa para beneficio de todos sus integrantes.
- Defender el concepto de libre mercado como el mejor sistema de producción y riqueza.

Dado que estos objetivos forman parte del ideario fundacional del solidarismo, no se propone sobre ellos ninguna modificación más que el cambio del orden en el que se presentan, ya que se considera importante establecer una jerarquía implícita entre ellos. De esa cuenta, habría que empezar por destacar los objetivos que afectan directamente al trabajador, luego a la empresa y finalmente a la sociedad.

Anexo No. 3 Gráfica de crecimiento

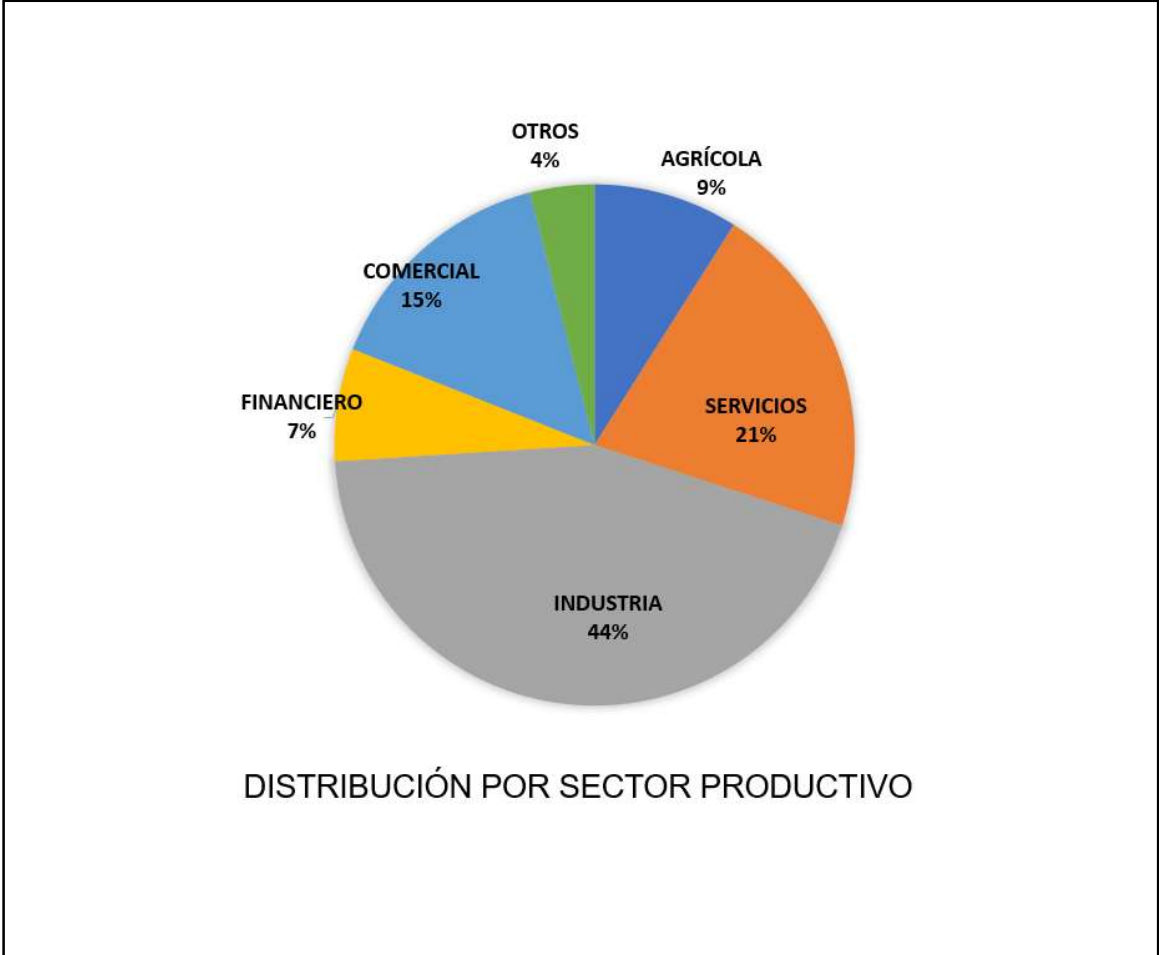
Crecimiento de número de asociaciones solidaristas por año



Fuente: Unión Solidarista Guatemalteca



**Anexo No. 4 Gráfica de distribución por sector productivo**



Fuente: Unión Solidarista Guatemalteca

**Anexo No. 5 Organigrama de la Unión Solidarista Guatemalteca**



Fuente: Unión Solidarista Guatemalteca

## Anexo No. 6 Solicitud de la Escuela de Ciencias de la Comunicación a la USG



### Universidad de San Carlos de Guatemala Escuela de Ciencias de la Comunicación



Guatemala 26 de febrero de 2020  
Of. Postgrado No. 43-2020

**Licenciado Marco Antonio Camacho**  
**Director Ejecutivo**  
**Unión Solidarista de Guatemala**  
**Presente**

Estimado Licenciado Camacho:


Es un gusto saludarlo deseando que el desarrollo de sus actividades se realice de la mejor manera posible. De igual manera, me permito presentar al Ingeniero Hugo Rodolfo Bueso Lara, con número de carné 1869 76410 0101, quien es estudiante de la Maestría en Comunicación Estratégica y Opinión Pública, de la Escuela de Ciencias de la Comunicación, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

El ingeniero Bueso ha solicitado realizar su Proyecto de Graduación "Estrategia de comunicación para el fortalecimiento de la imagen institucional del Movimiento Solidarista en el ámbito obrero-patronal de Guatemala", en la entidad que usted dirige. El proyecto en mención iniciaría en marzo y finalizaría en septiembre del año en curso. El propósito es que el estudiante elabore un Diagnóstico de comunicación para determinar qué tratamientos se han implementado respecto de los problemas relacionados con la opinión pública en la Unión Solidarista de Guatemala y posterior a los resultados presentar una Estrategia de comunicación.

Apreciaré su valiosa colaboración en el sentido de enviar, mediante una carta, su aval de aceptación para que el ingeniero Bueso desarrolle su proyecto de graduación en la institución que usted dirige. Asimismo, agradeceré su Visto Bueno en el momento de finalizar cada uno de los productos que sean generados durante el desarrollo del diagnóstico.

Atentamente,

*"Id y enseñad a todos"*

  
Dra. Aracelly Krisanda Mérida González  
Directora  
Departamento de Estudios de Postgrado



c.c. archivo

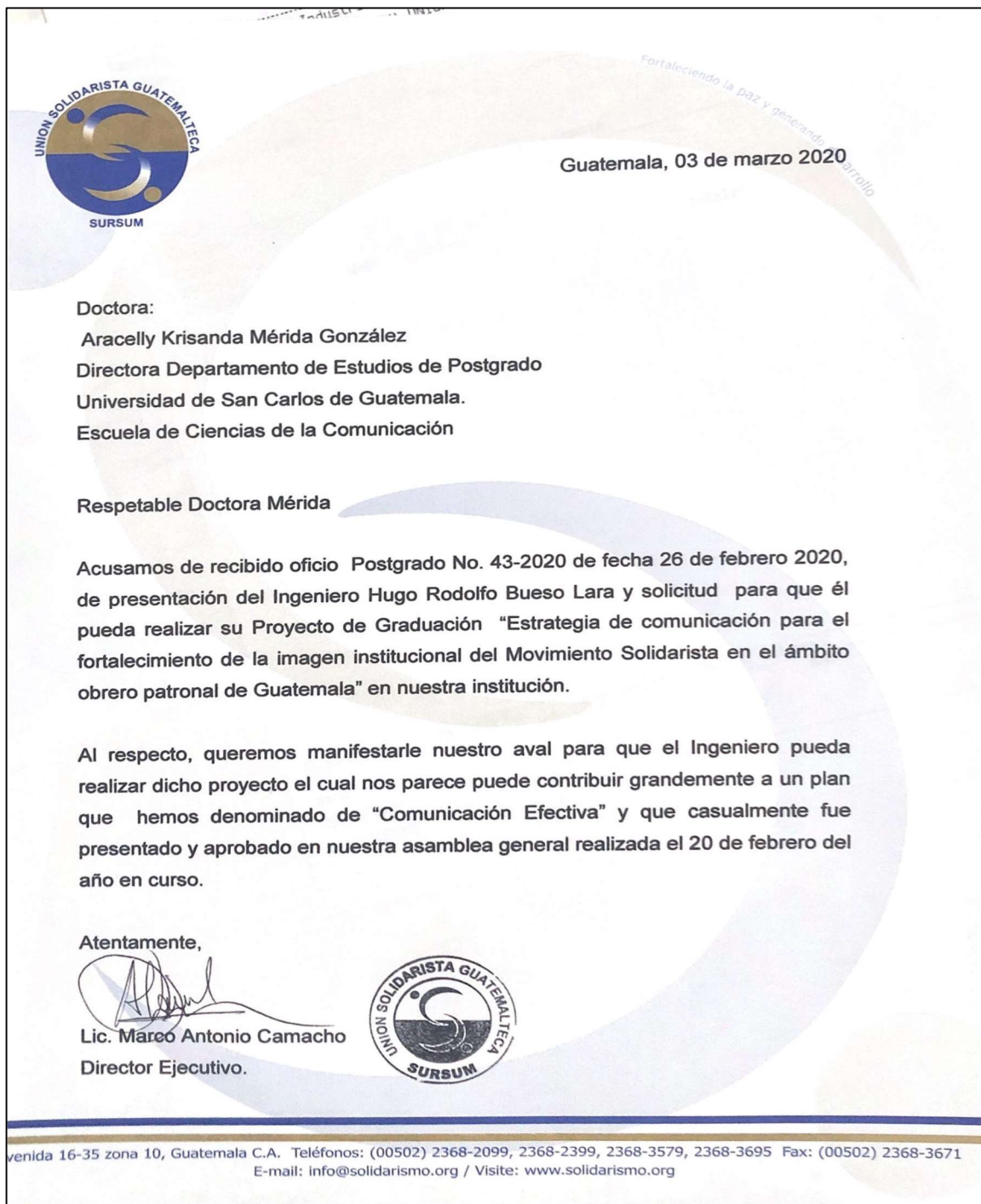


*"Por una Universidad de Educación Superior Pública y de Calidad"*  
OLIVERO CASTAÑEDA DE LEÓN

Edificio M2, Ciudad Universitaria, zona 12 • Teléfono: (502) 2418-8920. Telefax: (502) 2418-9810  
www.comunicacion.usac.edu.gt

**Nota:** El nombre de este trabajo a nivel de proyecto fue: "Estrategia de comunicación para el fortalecimiento de la imagen institucional del movimiento solidarista en el ámbito obrero-patronal de Guatemala"; posteriormente, en el transcurso de su elaboración, cambió a: "Impacto de la percepción pública sobre el movimiento solidarista de Guatemala". El cambio de nombre no altera su contenido ni enfoque.

## Anexo No. 7 Carta de aceptación de la Unión Solidarista Guatemalteca



**Nota:** El nombre de este trabajo a nivel de proyecto fue: "Estrategia de comunicación para el fortalecimiento de la imagen institucional del movimiento solidarista en el ámbito obrero-patronal de Guatemala"; posteriormente, en el transcurso de su elaboración, cambió a: "Impacto de la percepción pública sobre el movimiento solidarista de Guatemala". El cambio de nombre no altera su contenido ni enfoque.