



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

MAESTRIA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA SEP

REGISTRO DE VALIDEZ OFICIAL REVOE 974028

“Replanteamiento de una Estrategia de Relaciones Públicas”

C A S O

PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRO EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

PRESENTA:

LIC. GABRIEL ALFONSO FERNANDEZ DEL CASTILLO

ASESOR: GERARDO ROBERTO HERRERA VILLANUEVA

INDICE

I.- Antecedentes: dos empresas, un proyecto.

II.- Problema: dos empresas, dos planteamientos de estrategia de comunicación.

III.- Solución propuesta: un proyecto, un planteamiento

IV. Conclusiones

V. Anexos

VI. Bibliografía

Por espacio de 7 años, más de 10,000 ejecutivos de alto nivel en México estuvieron expuestos a lecciones y aprendizajes en materia de *management*.¹ Detrás de este hecho existió un proyecto que le abrió puertas antes no alcanzables a dos organizaciones destinadas a atender el mercado ejecutivo, les permitió desarrollar relaciones que desembocaron en negocios interesantes y se construyó una historia que pretendía, en su momento, convertirse en un legado para la comunidad empresarial y académica. Con el paso del tiempo, las dos organizaciones que empujaron esta iniciativa, desarrollaron planteamientos estratégicos que no resultaron del todo compatibles, y se ha dificultó, en la práctica y operación del proyecto, la materialización de logros contundentes e historias de éxito.

Lo que inició como uno de las iniciativas de relaciones públicas de mayor impacto en el ámbito de los negocios en México, corrió el riesgo de desaparecer, demandando un replanteamiento.

I.- Antecedentes: dos empresas, un proyecto.

HGM es una empresa global de servicios profesionales de consultoría con más de 60 años de presencia en el mundo cuya propuesta de valor hacia el mercado es ayudar a las organizaciones a identificar la mejor forma de organizar su recurso humano, desarrollar y fortalecer las capacidades de sus ejecutivos y, apoyar en el diseño de estrategias para incrementar el compromiso y la motivación de sus empleados. HGM se ha distinguido desde su fundación por la rigurosidad intelectual en sus intervenciones, la investigación de soporte que las respaldan y la recurrente inversión que realiza en la preparación de su propio talento y de las metodologías y enfoques que utiliza.

Entre los principales servicios que ofrece HGM destacan el diseño y medición de estructuras organizacionales, programas de entrenamiento y desarrollo de liderazgo, diagnósticos e investigaciones de opinión de empleados y de efectividad organizacional.

¹ Administración de negocios

En México, existen algunas empresas que ofrecen servicios relacionados aunque es difícil encontrar una que tenga una oferta integral como la mantiene HGM. Por el alcance de la propuesta de HGM, los competidores pueden segmentarse en dos grupos:

- **Firmas de consultoría especializadas en planeación y estrategia** (McKinsey, Booz & Co. y Boston Consulting Group principalmente). Son prestigiadas organizaciones con presencia global que cuentan con investigación y sólidas metodologías para asesorar a sus clientes en la definición y diseño de la estrategia empresarial. Sin embargo, estas firmas no incursionan en ayudar a sus clientes a materializar o hacer realidad las estrategias que plantean y que quedan establecidas en el ámbito del *management*.
- **Firmas de consultoría especializadas en recursos humanos** (Mercer, Towers Watson, AON-Hewitt y DDI principalmente). Estas organizaciones, todas más grandes que HGM en cuanto a recursos económicos y número de empleados, cuentan con metodologías específicas para asesorar a sus clientes en la implantación de algunas soluciones vinculadas con el capital humano pero no lo hacen de manera integral sino focalizado en ciertos servicios específicos. Por ejemplo: diseño de plan de pensiones y beneficios, estudios de competitividad salarial, estudios de costo de vida y *coaching*.²

Si bien la presencia de HGM en el mercado mexicano data del año 1968, fue hasta el año 2000 cuando la dirección general decidió incorporar un esfuerzo estructurado de mercadotecnia como parte de su estrategia de negocio. Para ello llevó a cabo la creación –y contratación– de una gerencia de mercadotecnia. Sin embargo, fue hasta el año 2004 cuando la firma decidió poner en marcha una estrategia específica de comunicación, a través de iniciativas de relaciones públicas que, entre otros objetivos, le permitiera tener un acercamiento efectivo con los principales medios de comunicación de negocios del país como una de las audiencias claves para HG.

Este esfuerzo hacía sentido con la definición de relaciones públicas que establecen Scott Cutlip y Allen Center en su libro “Relaciones Públicas Eficaces”: “*Las relaciones*

² proceso de mentorado de personal.

públicas son la función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y el público o públicos de quienes depende su éxito o fracaso". Es en este contexto, como parte de una estrategia de comunicación corporativo con sus público, que en el año 2004 se establecen los primeros contactos entre la gerencia de mercadotecnia de HGM y la entonces dirección editorial de Grupo Medios.

Por su parte, **Grupo de Medios** es una empresa de comunicación y medios múltiples (impresos, digitales y eventos) que tiene como misión establecerse como el vínculo entre la comunidad ejecutiva y diferentes contenidos sobre negocios y gestión empresarial. Con más de 20 años de presencia en el mercado global, su labor se centra en seleccionar, adaptar y distribuir ideas y contenidos con la finalidad de contribuir a la comunidad ejecutiva a generar ideas que les permitan realizar algún proceso de mejora en sus respectivos negocios.

En México, Grupo de Medios, como empresa dedicada a la gestión de contenido, no tiene un claro competidor directo, sin embargo, existen al menos cuatro grupos que cuentan con servicios similares por destinarse a una audiencia ejecutiva en cuanto a capacitación y difusión de información; destacan:

- **Harvard Business Review**, la representación de la prestigiosa marca estadounidense destaca por la organización de conferencias de alto nivel sobre temas diversos como Estrategia, Recursos Humanos, Gestión y Ventas. Ofrece a sus clientes capacitación online vía módulos de *e-learning*³, seminarios presenciales en modalidad *in-company*⁴ y la publicación y distribución en español de la celebrada revista de negocios
- **Grupo Conocimiento y Dirección** es una empresa con sede en Argentina, especializada en eventos ejecutivos sobre *management*, que cuenta con una red social propia llamada "C&D Network" y que publica la revista en español "Conocimiento y Dirección" que integra contenidos de autores de diversas Universidades y empresas de consultoría con sede en Latinoamérica

³ Educación a distancia, por medios electrónicos, utilizando tecnologías de información.

⁴ Actividades realizadas en las instalaciones de las empresas.

- **Grupo Expansión**, empresa de medios de comunicación propietaria de la conocida revista “Expansión” destinada a la comunidad empresarial en México. Su principal medio es el portal de noticias cnnexpansion.com, uno de los portales con mayor tránsito de cibernautas especializados en el medio de los negocios
- **Marcus Evans**, empresa con sede en España, especializada en la realización de eventos no masivos (máximo 50 asistentes por evento) dirigidos a la alta dirección de las empresas. Particularmente abordan temas relacionados con Mercadotecnia, Recursos Humanos y Operaciones.

Ambas organizaciones, **HGM y Grupo de Medios**, al estar centradas hacia el mismo público objetivo (los ejecutivos de alto nivel; en este caso, en México) decidieron realizar un proyecto conjunto que les permitiera enriquecer sus mensajes y facilitar su acercamiento con los ejecutivos de las principales empresas en México sin la necesidad de realizar grandes inversiones económicas en publicidad.

Para lograr dicho fin, HGM se dio a la tarea de crear en 2004 la metodología y enfoque empresarial de un estudio que tuvo por nombre “Empresas destacadas” y que, por espacio de los años siguientes, permitió, parcialmente, lograr los objetivos citados. De origen, la idea y planteamiento estuvo a cargo de HGM, quien como parte del esfuerzo se dio a la tarea de buscar una contraparte para su difusión.

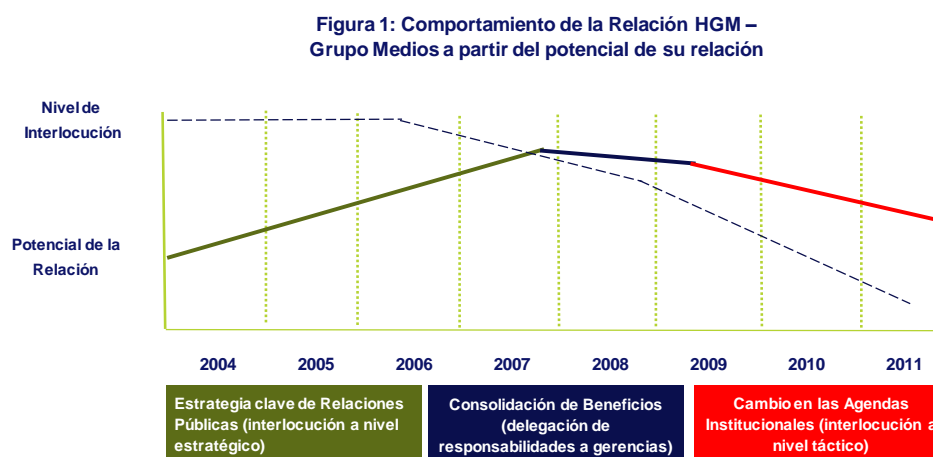
El estudio en esencia recopilaba la percepción de miles de ejecutivos de alto nivel sobre el quehacer de varias empresas en varias industrias y contrasta las prácticas de gestión y recurso humano que distinguen a las mejor evaluadas de aquellas con evaluaciones menos favorables. (ver Anexo 1)

La iniciativa se estableció para que ambas empresas contaran con reconocimiento nacional como impulsoras del aprendizaje organizacional, plantearse como líderes de opinión entre la comunidad ejecutiva y contribuir al posicionamiento de sus respectivas

marcas de una manera efectiva en cuanto al costo, innovadora en cuanto a la forma y muy profesional a partir de la metodología y solidez del estudio.

Esta situación pudo observarse en los años 2005, 2006 y 2007 al recibir el reconocimiento de distintos medios de comunicación (periódico Reforma, el portal de noticias Terra y programas de radio a cargo de periodistas con amplio reconocimiento como Carlos Mota).

Sin embargo, para finales del 2008, el sentido original bajo el cual fue creada la iniciativa sufrió un proceso de deterioro que originó que la premisa estratégica se diluyera. Como lo demuestra la figura 1, uno de los componentes que impactó severamente en esta situación fue el cambio de interlocución que tuvo la iniciativa, de haber iniciado como un diálogo al más alto nivel, con el paso de los años, nuevos interlocutores aparecieron.



Fuente: Elaboración del autor

Como consecuencia, hacia su octava edición, el impacto de esta iniciativa de relaciones públicas disminuyó de manera importante.

Ambas organizaciones se encontraron en un punto crítico de su relación, al no lograr continuar con el éxito original de la iniciativa. En ambos lados se dieron bajas y altas de nuevos protagonistas en la iniciativa de “Empresas Destacadas”. Las organizaciones deben decidir entre continuar con un esfuerzo que ha creado un historial

que no puede despreciarse mediante su revitalización, o bien, replantear la viabilidad y futuro, tanto del proyecto, como de la relación entre ambas empresas.

II.- Problema: dos empresas, dos planteamientos de estrategia de comunicación.

La Ley del éxito según “Las 22 Leyes Inmutables del Marketing” establece algo que, pese a la antigüedad de la obra, sigue vigente en nuestros días y nos sirve como introducción a la definición del problema: *el éxito suele llevar a la arrogancia y la arrogancia al fracaso*. Y si bien la principal causa del problema no radica específicamente en el éxito per sé, es importante observar cómo una iniciativa que fue diseñada y planteada originalmente para servir como vínculo de comunicación con la comunidad ejecutiva, como detonante de un diálogo de negocio y gestión empresarial con los altos ejecutivos terminó por convertirse en un producto poco competitivo cuya pretensión radica, de permitirlo, en hacer aspiracional al grueso de las empresas aparecer clasificadas o “*rankeadas*” dentro de un estudio que, por ser apoyado por Grupo de Medios, es publicado y tiene cobertura en un conjunto de medios de difusión masiva en detrimento de la calidad y trascendencia de la información.

Este punto es relevante pues la aportación científica de la iniciativa, que en su origen es su razón de ser como estudio e investigación, empezó a ser desplazada por mensajes fuertemente orientados hacia el ámbito comercial. Sin que esto sea necesariamente malo, el reto está en lo superficial de este mensaje comercial, que se contrapone con la intención original de la iniciativa. Este mensaje comercial se basa en transmitir el impacto de aparecer en un listado de empresas publicable en múltiples medios.

Como consecuencia, la audiencia meta comienza a migrar del deseado selecto grupo de ejecutivos de alto nivel en México al grueso de profesionales en el ámbito organizacional. En un par de años, la iniciativa se ha transformó de ser una aportación académica y de diagnóstico organizacional en las empresas con presencia en el país a un recuento de nombres de empresas y figuras empresariales representadas por sus respectivos directores.

Para detallar la problemática expuesta, se listan los principales elementos que han detonaron la situación de estancamiento de la estrategia de relaciones públicas iniciada por HGM y que pueden ubicarse en dos ámbitos: el estratégico y el operativo. Esta problemática se ha identificado a partir de numerosas entrevistas realizadas con personas involucradas en el proceso quienes laboran (o laboraron) en alguna de las dos empresas en cuestión y, también, con profesionales de soporte y asesoría que han tenido conocimiento de las iniciativas y, en mayor o menor medida, han participado en el mismo.

El problema, desde una perspectiva estratégica, consistió en:

1. **La existencia de intenciones estratégicas diferentes tiene un impacto en el desarrollo de la estrategia de relaciones públicas.** Ciertamente ambas compañías tienen como uno de sus vínculos comunes la audiencia meta hacia la cual se dirigen: la comunidad de altos ejecutivos. Sin embargo, la manera de alcanzar este segmento difiere a partir de la misión y definición estratégica de cada compañía. HGM invierte en el desarrollo de metodologías e investigación sólida que le permitan transmitir sus conocimientos y experiencias para acreditarse como experta entre el auditorio meta. Por su parte, Grupo de Medios se dirige a la misma audiencia mediante la selección, adecuación y distribución de contenidos; pero no mediante su creación. Una empresa –HGM- es creadora de contenidos e información, la otra, - Grupo de Medios- es canalizadora o difusora. Ambas, como parte del proceso, mezclaron sus intenciones sin haberlo percibido.
2. **El cambio en la perspectiva de los beneficios - del largo plazo al corto plazo- deriva en acciones y criterios de éxito diferentes.** La razón de ser del estudio en comento tenía como eje central el posicionamiento de ambas marcas en una audiencia ejecutiva selecta. Esto es, pretendía ser un trabajo continuo y ordenado con un claro beneficio de largo plazo: el reconocimiento de ambas empresas como líderes de opinión y como líderes en sus respectivos giros. La realidad demuestra que se han tomado acciones destinadas a generar resultados de corto plazo y no necesariamente vinculadas con el posicionamiento. Como ejemplo: la venta, año con año, de espacios publicitarios a empresas (inclusive mediocrementemente evaluadas) que figuran en alguna de las categorías del estudio que se publica en medios

3. **La migración de la audiencia meta, de “pocos y correctos” a “más es mejor”, detonó un deterioro de los mensajes implícitos en el estudio.** Por lo que refiere a la audiencia meta de la iniciativa, originalmente se consideraba a un grupo selecto compuesto por los ejecutivos de alto nivel en México para ser los receptores de los hallazgos y lecciones del estudio y representaban, para ambas empresas, un segmento aspiracional y deseado para establecer diálogos de negocio, entendimiento y apoyo.

Este objetivo empezó a perderse en la medida en que una visión más comercial y orientada a los criterios típicos de éxitos de los medios de comunicación (como lo es la cobertura o el impacto del encabezado), contribuyó a “masificar” su divulgación sin reparar en la calidad del auditorio sino en su cantidad. Un claro ejemplo de esta migración se observó durante la presentación de los resultados de la última versión del estudio donde se asignó prioridad a la realización de cápsulas en video distribuidas a través de internet por encima de una sesión presencial e íntima con directores de empresa para discutir el impacto y lecciones del estudio para las empresas y empresarios.

El problema, visto desde una perspectiva más operativa o que se pueda apreciar en la dinámica de trabajo e implantación del estudio, consistió en lo siguiente:

4. **La diferencia en cuanto a las intenciones estratégicas de cada organización se materializa en el uso de lenguajes diferentes, y no necesariamente compatibles, sobre el por qué y para qué de los contenidos del estudio.** Derivado de una diferencia en cuanto a intención estratégica del proyecto, cada organización ha establecido métricas de éxito diferentes. Mientras HGM considera relevante la calidad de la investigación, la rigurosidad metodológica y la aportación de conocimientos a la comunidad, Grupo de Medios centra el éxito en la innovación que puede generarse en la transmisión de los mensajes, en el impacto de los listados entre las organizaciones y en el número de empresas dispuestas a comprar espacios

publicitarios en sus medios como consecuencia de los resultados del estudio. Estas diferencias producen que el trabajo de ambos equipos se lleve a cabo con un diálogo entrecortado y se vayan tomando decisiones día a día que generan mayor divergencia entre las empresas. Por ejemplo, mientras el equipo de HGM está ocupado en incrementar la calidad de la muestra para la elaboración del estudio, Grupo de Medios está enfocado en incrementar la cantidad de la muestra. Los primeros buscan espacios exclusivos para difundir el estudio, los segundos, medios con mayor alcance sin importar la calidad de la audiencia meta.

5. **La búsqueda de criterios de éxito antagónicos, producen una devaluación metodológica y un deterioro en la relación de HGM y Grupo Medios.** Cuando los objetivos de ambas empresas dejaron de ser convergentes, entonces se presentaron, de manera paralela, cuestionamientos sobre la viabilidad, conveniencia y utilidad en la realización de este estudio como estrategia de relaciones públicas con beneficio para ambas compañías. Como parte del proceso de deterioro de la presente estrategia de relaciones públicas destaca el hecho de que la metodología originalmente diseñada para ésta cedió a presiones de índole comercial. En la metodología original, no resultaba relevante cuántas empresas salían listadas cada año sino cuántas lecciones se aprendían de las mismas. El agresivo enfoque comercial por “vender” un producto hacia el mercado influyó determinantemente para dejar de mirar hacia el contenido de trascendencia y largo plazo a cambio de obtener resultados inmediatos. El foco del estudio pues se orientó a dar respuesta a la pregunta que menos aporta a los fines últimos de la iniciativa (que es posicionar a ambas empresas como líderes de opinión) y que es: ¿quiénes aparecen en la lista este año?

6. **La presencia dominante de un pobre enfoque periodístico pero fuertemente influenciado por la necesidad comercial del medio contribuye a reducir el impacto real de la iniciativa.** La iniciativa de relaciones públicas, y los diálogos alrededor de la misma, derivaron en construir, año con año, una nota de prensa o aportación al medio que se convirtiera fácilmente en un “éxito noticioso” y dejó de atender aquellos aspectos relevantes para asegurar la transmisión de un estudio sólido e integrado que efectivamente realizara una aportación a las comunidades de

negocio y académicas en México. La búsqueda del “quien sale este año”, del “rostro” del ejecutivo que representa a la empresa rankeada, del “dato duro” o la “carnita” para dar la nota, aunado a un poco entendimiento del impacto real de la iniciativa, así como de poco análisis sobre los hallazgos de año con año –más derivado de la sobresaturación de información del medio que de las capacidades de sus periodistas- son situaciones que contribuyen a mermar la presentación final de la iniciativa una vez publicada en el medio.

7. **El abandono de la Alta Dirección y de los fundadores de la iniciativa original contribuyen a que ésta pierda sentido y foco.** Esta pérdida de enfoque se materializa en el descenso de los niveles de interlocución entre ambas instituciones. De origen, la iniciativa fue resultado del trabajo conjunto entre los representantes de más alto nivel de cada organización. Con el paso del tiempo, la iniciativa se fue delegando hacia niveles más bajos dentro de cada empresa, con perspectivas de desarrollo e impacto de la iniciativa más acotadas y con menos posibilidades de impulsar mejoras y cambios relevantes. Cada actor nuevo participante en el desarrollo del estudio expresó su deseo de “dejar un legado” o una aportación personal de “mejora” o renovación sin necesariamente estar claro(a) de la finalidad última de la misma. La creatividad temporal de cada integrante de equipo superó los pilares bajo los cuales se diseñó la estrategia de relaciones públicas titulada “Empresas Destacadas”, y al carecer de foco y entendimiento estratégico de la iniciativa restó más de lo que pudo sumar. O citando a Séneca: *“ningún viento es favorable para aquel barco que no sabe a qué puerto se dirige”*

8. **Una pobre definición de roles para HGM y Grupo de Medios causa que se dé un licenciamiento del manejo operativo y estructural de la iniciativa.** La iniciativa de realizar el estudio como detonante de diálogo con los altos ejecutivos fue de HGM quien diseñó la metodología, el enfoque y los entregables como resultado del estudio. A lo largo del proceso, y sin contar con una definición clara de los roles de cada empresa, Grupo de Medios se volvió participante activa en aspectos vinculados con la orientación y contenido del estudio sin que esto significara que contara con la experiencia y las capacidades para hacerlo. Pese a que

el estudio sigue siendo en esencia sólido y con un respaldo metodológico de primer nivel, una visión de desarrollo y rigurosidad intelectual se fue diluyendo poco a poco mientras se cedía espacio a las necesidades de difusión y comercialización de los resultados.

A manera de resumen de todos los enunciados anteriores, es importante destacar que la definición estratégica de la iniciativa de relaciones públicas “Empresas Destacadas” que tiene como fin último permitir a HGM y Grupo de Medios contar con una buena razón para entablar un diálogo de utilidad e impacto con una audiencia ejecutiva de alto nivel es; en esencia, correcta. El área de oportunidad radica en su implantación, pues es en esta fase donde se ha diluido el impacto y el sentido para lo cual fue creada. Por ende, la necesidad no radica en cambiar el diseño de la iniciativa sino en redirigir su intencionalidad. Sin embargo, mientras que para HGM la iniciativa era una estrategia de comunicación de relaciones públicas de mediano y largo plazo, para Grupo de Medios, se convirtió en una iniciativa comercial de corto plazo.

III.- Solución propuesta: un proyecto, un planteamiento

Al establecer la necesidad de un replanteamiento, en esencia, se establece como requerimiento un cambio. En este caso, un cambio en la intencionalidad de la iniciativa “Empresas Destacadas”.

Para guiar este cambio, de manera ordenada pero también simplificada, se hará uso de un enfoque probado en materia de gestión del cambio y que fuera propuesto por el profesor de la Universidad de Harvard John Kotter quien en 1995 publicó su libro titulado “Leading Change”, donde plantea un modelo de 8 pasos para liderar exitosamente un cambio. Si bien pueden existir modelos más recientes, se ha seleccionado este por representar una alternativa sencilla y práctica, que permite enmarcar el esfuerzo planteado para obtener una solución al problema planteado y no, como muchos otros modelos demandan, destinar energía y tiempo de análisis a ocuparse en la aplicación correcta del modelo.

El modelo de Kotter, como se muestra en el Cuadro 1, considera ocho pasos y para fines de guiar la solución al caso se acompaña, junto a cada uno de ellos, con la explicación de cómo aplicarlo:

**Cuadro 1: Modelo de 8 Pasos para Liderar el Cambio
aplicado a la solución del Caso**

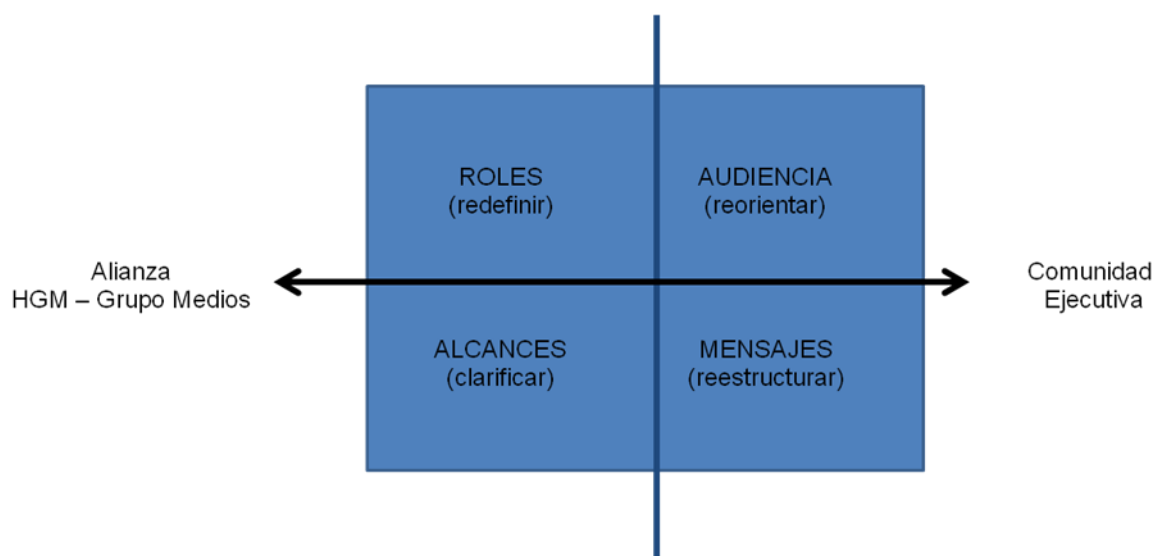
Pasos del Modelo de Cambio de Kotter	Aplicación propuesta para lograr el cambio: re-direccionamiento de intención
1- Establecer un sentido de urgencia	<ul style="list-style-type: none"> Llevar a cabo acciones asociadas a este cambio tendrá un lugar prioritario en la agenda de ambas organizaciones. La aplicación de acuerdos será inmediata y esto se verá reflejado en la próxima edición del estudio Empresas Destacadas
2- Formar una coalición guiadora poderosa	<ul style="list-style-type: none"> El sentido de urgencia en la aplicación de las modificaciones a la relación y al producto ofrecido en Empresas Destacadas tendrá como detonante la conformación de un grupo de decisión cuyos integrantes serán altos directivos de ambas empresas, de tal forma que
3- Crear una visión de cambio y una estrategia para lograrlo	<ul style="list-style-type: none"> Se defina el nuevo planteamiento de la iniciativa para los siguientes 3 años, a partir de un marco de referencia y punto de partida que será propuesta por HGM, y de donde se definirán recursos, equipo e información necesarios para hacerlo
4- Comunicar la visión y la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> Una vez acordados los cambios a partir de la propuesta de HGM, los lineamientos que se deriven se comunicarán con la totalidad de los equipos involucrados en la ejecución de esta iniciativa renovada. Compartirlos, asegurará que los profesionales involucrados tengan claridad y certidumbre con respecto a los efectos que se tendrán en la implantación de los cambios
5- Facultar a otros para actuar sobre la visión y la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> De esta manera, con el entendimiento y los recursos necesarios, cada profesional involucrado podrá tomar las decisiones que le correspondan para materializar exitosamente los cambios en la iniciativa
6- Obtener victorias rápidas (<i>quick wins</i>)	<ul style="list-style-type: none"> La finalidad será tener, en el corto plazo, una nueva forma de interacción entre equipos, con nuevas reglas de juego que faciliten la puesta en marcha de los beneficios de la iniciativa en el primer próximo año de su operación

7- Mantener el esfuerzo para producir más cambio	<ul style="list-style-type: none"> De esta forma, deberá llevarse a cabo una evaluación periódica, dos veces por año, para determinar continuamente las áreas de oportunidad que requieren reforzarse
8- Institucionalizar la nueva cultura	<ul style="list-style-type: none"> Finalmente, crear hábitos de evaluación, decisión, cambio e implantación, para crear una cultura de renovación que permita mantener la iniciativa –y la relación entre empresas– vigente ante los retos del entorno, la finalidad que busca cada organización y el beneficio deseado por cada una de ellas

Dentro del proceso de cambio que rige la solución al problema materia de este caso se hace mención en el paso 3 de la creación de un marco de referencia por parte de HGM para guiar la creación de una nueva visión y estrategia que sirva como insumo a las siguientes fases del proceso de cambio y que permita guiar el re-direccionamiento de la iniciativa “Empresas Destacadas”.

A partir de los problemas que se identificaron en la sección anterior y para establecer un esquema de solución integral, donde se asegure foco y se minimice la posibilidad de dejar “espacios en blanco” en la solución, se propone un esquema de cuatro momentos o esfuerzos puntuales a desarrollar en la relación HGM y Grupo Medios:

**Crear una visión de cambio en la iniciativa Empresas Destacadas
y en la relación HGM-Grupo Medios**



1- Redefinición de Roles

Refiere a los esfuerzos puntuales que deberán materializarse para que quede establecido con claridad cuál es el papel de cada empresa en la realización de la iniciativa y donde se discuta, a alto nivel, con el más alto nivel de patrocinio, las fronteras entre la producción y la divulgación de la iniciativa.

Esta definición de nuevos roles deberá realizarse con base en las intenciones estratégicas de las empresas integrantes pero también con base en sus capacidades y experiencias. Derivado de este proceso se debe acordar y dejar documentadas –para comunicarse posteriormente con todos los interesados como lo indica el modelo de cambio de Kotter- las facultades y responsabilidades de cada uno de los miembros de los equipos de cada una de las empresas. Esta documentación refiere a establecer el por qué y para qué de hacer una actividad, quién debe realizarla, en qué tiempo y con qué insumos y lineamientos.

Esta redefinición llega a establecer previamente, y compartirse entre empresas, los criterios de éxito para cada uno de los integrantes en la alianza. En este proceso se debe atender como prioritario evitar un deterioro metodológico de la iniciativa a la vez que, mediante la claridad y el acuerdo, se fortalece la relación entre HGM y Grupo Medios.

2- Clarificación de Alcances

El establecimiento –y revisión continua- de los beneficios que podrán obtenerse en el corto, mediano y largo plazo deberán quedar asentados y comprometidos por ambas partes.

Es crítico para mantener una relación sana y productiva entre Grupo Medios y HGM la transparencia con la cual se conduzcan las sesiones donde cada una de

ellas plantea los criterios de éxito, las acciones requeridas y los compromisos que se puedan y que se deban acordar para lograrlos.

En esta parte del proceso, es esencial que los criterios de éxito sean congruentes entre la intención última de la iniciativa, las premisas organizacionales de cada socio y con los roles que cada una de ellas está asumiendo como parte de un proceso de re-definición explicado en el punto anterior.

3- Reorientación de la Audiencia

Al tener claridad y definición con respecto a los beneficios esperados de la iniciativa, es importante detener cualquier proceso de migración de audiencia y buscar enfocar los esfuerzos en el segmento meta más adecuado.

Esta iniciativa, al buscar plantearse como un canal de posicionamiento, y no de venta, deberá reorientarse a su audiencia original: altos ejecutivos de empresa, buscar su reconocimiento y voto de confianza.

4- Reestructuración de Mensajes

En sintonía con la audiencia a la cual se estará abordando, los mensajes deben buscar ser migrados y reestructurados para poder establecer un vínculo comunicativo con los altos ejecutivos.

Rescatar el valor periodístico de la iniciativa es esencial pues de esto depende rescatar también el posicionamiento del producto y su mensaje original. Este rescate planteado como una reestructura de mensajes tiene algunas implicaciones, la más contundente: los equipos responsables de la iniciativa deben tener claro que la creatividad se genera en las formas de comunicación y la “rigidez” en los aspectos metodológicos. Los mensajes periodísticos sobre los hallazgos y acuerdos de cada edición obtenida del estudio, deben estar alineados por los cuadrantes anteriores y por la línea editorial definida al más alto nivel. Los mensajes no deben ser proclives a padecer de la creatividad periodística del

ocupante del puesto en turno, sino que deben tener presente la trascendencia de los beneficios para el segmento meta; que se expresan en lecciones y aprendizajes de gestión destinados a los altos directivos del país.

Integración de la Solución: los *qués* y los *cómos*

En términos generales, la solución se basa en reorientar el planteamiento y unificarlo. Para llevar a cabo este cambio de manera exitosa, se han presentado dos esquemas complementarios que tienen la finalidad de ayudar a materializarlo.

El modelo de cambio de Kotter, pretende servir como guía del “cómo” hacer el cambio, qué pasos seguir, en qué orden y cómo garantizar su sustentabilidad. Por su parte, la matriz que integra la visión del cambio tiene como objetivo definir con claridad los “qués” de este cambio, es decir, atiende puntualmente las iniciativas y acciones a desarrollar para atender puntualmente los temas expuestos en la definición del problema.

El experto de la gestión empresarial, Ram Charan decía que *“el 80% de las organizaciones fallaban, no por carecer de una estrategia, sino por su incapacidad de ejecutarla efectivamente”*. Abordar el proceso de solución desde esta perspectiva holística tiene el fin último de asegurar que la inversión de tiempo en la definición del problema (lo cual por sí solo resuelve el 50% del mismo) se acompaña de acciones concretas que pueden implantarse de manera inmediata y con ello, librarnos de la estadística que plantea el señor Charan.

Este caso les presenta a las empresas protagonistas una oportunidad para reflexionar sobre su quehacer empresarial. ¿Cuál sería la pretensión? Que las empresas piensen sobre sus procesos de toma de decisión, y este hecho les agregaría valor pues es bien sabido que un problema está 50% resuelto cuando está identificado y entendido pero también tendría una perspectiva diferente sobre el rol de la comunicación en sus relaciones y de la forma como un profesional en el ámbito podría ayudarlos a mejorar la relación, detonar esta iniciativa y potenciar a cada organización.

IV. Conclusiones

Desde la perspectiva de la Comunicación Institucional, el caso aporta las siguientes conclusiones:

1-La falta de claridad en las organizaciones (y en las personas) es un lastre que impide su éxito y trascendencia. En el caso de *Empresas Destacadas* observamos cómo la falta de claridad deterioró un producto planteado para ser exitoso –y que fue exitoso en sus inicios- e inclusive cómo se pone en riesgo la relación entre dos empresas amigas, no competidoras y cuyas propuestas se complementan. La claridad en la comunicación, sin duda, la brindan los líderes.

2-La labor directiva es, en esencia, comunicar. Transmitir una visión y contribuir a que la gente la haga suya es una poderosa fuente de motivación. La falta de ese patrocinio por parte de la alta dirección ha puesto a las organizaciones en una zona de riesgo. La crítica es para ambas organizaciones: sus líderes han fallado con su labor más básica, comunicar. Pero también, tienen la gran oportunidad de corregir, con estructura y con determinación.

3-El profesional en comunicación puede crear ventajas competitivas propias y organizacionales. El experto en comunicación contribuye en las organizaciones con sus capacidades al establecer una estructura y mecanismos para minimizar los problemas de claridad al máximo: definir mensajes, detectar audiencias, seleccionar los mejores medios, etc. De manera similar, el comunicador profesional, por sus habilidades y conocimientos, tiene a su favor capacidades que pueden darle ventajas competitivas en el ámbito profesional, y personal. El comunicador profesional entiende que el 80% de los problemas no están en el diseño de las iniciativas, sino en su mala implantación; la comunicación entonces, termina por ser prioritaria. Y si la comunicación es prioritaria, ¿cómo sacar provecho de ella en el futuro?

La comunicación y las relaciones públicas como funciones directivas no son complejas pero demandan estrategia, claridad, y estructura; demandan un profesional de la comunicación que las implemente.

V. Anexos

Anexo 1.

Descripción del Producto y Metodología del Estudio Empresas Destacadas

Empresas Destacadas es un estudio anual entre ejecutivos de alto nivel que tiene como objetivo final identificar políticas y acciones clave del liderazgo empresarial que permitan distinguir a las empresas entre sí. Cada año se publican los resultados de este estudio en la revista a cargo de Grupo Medios. Cada edición presente un listado de empresas destacadas en opinión de la comunidad ejecutiva y un análisis de aquellas prácticas de negocio que las distinguen de las demás.

El estudio, mediante un cuestionario online que se distribuye anualmente a poco más de 30,000 ejecutivos, tiene una secuencia de tres pasos. Cada ejecutivo debe:

1. Seleccionar empresas de su propio sector o giro industrial que considere dignas de distinción
2. Calificar a estas empresas en siete temas de negocio, y
3. Identificar prácticas gerenciales que pueden o no estarse llevando a cabo en su propia organización

La selección de las empresas a evaluar es un derecho exclusivo de los ejecutivos participantes. Las empresas no pueden ser citadas por ninguna otra forma (suscripción, pago, selección o recomendación de un tercero). Así, la sola selección de una empresa para ser evaluada por los altos ejecutivos de la competencia, entraña un cierto grado de reconocimiento calificado.

Año con año, el número de respuestas efectivas varían, oscilan entre las 1,500 y 2,000 respuestas, que provienen de hasta 20 sectores económicos diferentes. Los temas que evalúan los ejecutivos son los siguientes:

1. Imagen de la empresa. Se entiende el reconocimiento que tenga en el mercado y si su modelo de negocio es reconocido por la industria

2. Responsabilidad social. Se acota al apoyo de la organización hacia las causas sociales y el fomento de una conciencia ecológica
3. Recursos humanos. Se considera su capacidad para atraer personal con talento, sus esquemas de compensación y beneficios, la capacitación y desarrollo que ofrece y la existencia de reconocimientos no monetarios para sus empleados
4. Finanzas. Rentabilidad de la organización, credibilidad de la información que presenta y transparencia en sus operaciones
5. Productos y Servicios. Calidad de sus productos, desarrollo de productos innovadores, manejo de precios justos y cumplimiento de exigencias del mercado
6. Operaciones. Actualización de sus procesos, utilización eficiente de sus recursos y la eficiencia logística
7. Atención a clientes. Utilización de la tecnología y la innovación en sus estrategias y métodos de servicio

Los atributos de este estudio, desde una perspectiva metodológica radican en cinco temas puntuales:

- A. **Consistencia:** La metodología se utiliza año con año para asegurar comparativos de datos
- B. **Confidencialidad:** Las respuestas de los encuestados son estrictamente anónimas y no se publican resultados particulares de las empresas ni de los ejecutivos participantes.
- C. **Independencia:** Las empresas comprendidas en el estudio no hacen pago alguno, no adquieren compromisos ni tienen que suscribirse o promoverse.
- D. **Autonomía:** La investigación y el estudio son absolutamente ajenos a la línea editorial y a las estrategias comerciales de las empresas
- E. **Trascendencia:** El estudio no se limita a hacer un listado y clasificación de empresas, sino contribuir con la comunidad empresarial en la identificación de las prácticas de desempeño organizacional que predominan en las empresas líderes y no tienen suficiente importancia en las que no lo son.

VI. Bibliografía

LIBROS:

1. **“Relaciones Públicas Eficaces”**. Center Allen y Cutlip Scott. Ediciones Gestión. 2000
2. **“Handbook of Communication Audits for Organizations”**. Hargie Owen, Tourish Dennis. *Capítulo 1: Communication and organizational success*, pp. 3-21. Impreso por Routledge. 2002
3. **“The Loyalty Effect: the hidden force behind growth, profits and lasting value”**. Reichheld Frederick. Harvard Business School Press. 1996
4. **“El Éxito de tu Producto está en la Marca: las mejores estrategias para desarrollarla y fortalecerla”**. Aaker David. Editorial Prentice Hall. 1996.
5. **“Las 22 Leyes Inmutables del Marketing”**. Trout Jack y Ries Al. Editorial Mc Graw Hill. 1996.
6. **“La Opinión Pública”**. Rivadeneira Prada Raúl. Editorial Trillas. 2002.
7. **“Assessing Organizational Communication: Strategic Communication Audits”**. Downs Cal, Adrian Allyson. Capítulo 1, Subcapítulo 1 *Communication in the Work Organization*
8. **“Empresas que Perduran: principios exitosos de compañías triunfadoras”**. Collins James y Porras Jerry. Editorial Norm. 1995.
9. **“Leading Change”**. Kotter John. Ed. HBR. 1995

REVISTAS Y ARTICULOS:

Harvard Business School Press. HBR on Effective Communication:

1. **“Listening to People”**. Nicholas Ralph, Stevens Leonard. Harvard Business Review. Septiembre-Octubre. 1957
2. **“Skilled Incompetence”**. Argyris Chris. Harvard Business Review. Septiembre- Octubre. 1986
3. **“The Hidden Messages Managers Send”**. McCaskey Michael. Harvard Business Review. Noviembre-Diciembre. 1979
4. **“Reaching and Changing Frontline Employees”**. Larkin Sandar, Larkin T.J. Harvard Business Review. Mayo-Junio. 1996

Harvard Business School Press. HBR on Brand Management:

1. **“Building Brands without Mass Media”**. Aaker David, Joachimsthaler Erich. Harvard Business Review. Enero –Febrero 1997
2. **“How do you grow a Premium Brand”**. Fazio Maruca Regina. Harvard Business Review. Marzo- Abril 1995
3. **“Can this brand be saved?”**. Fazio Maruca Regina. Harvard Business Review. Septiembre-Octubre 1994
4. **“Your Brand’s Best Strategy”**. Mark Jonathan, Vishwanath Vijay. Harvard Business Review. Mayo- Junio 1997

“Why is Strategy Execution so Difficult?”. Bowers Chris. FOCUS Magazine. Impreso por Hay Group. 2007. Pp. 62-61

“Los Secretos de una Ejecución Exitosa de la Estrategia”. Neilson Gary, Martin Karla y Powers Elizabeth. Harvard Business Review Edición Latinoamérica. Junio 2008

“Haga que su respuesta sea a la medida del escándalo”. Tybout Alicem Roehrm Michelle. Harvard Business Review Edición Latinoamérica. Diciembre 2009