



ISBN: 978-9962-23-019-9

Lecciones de Relaciones Públicas

Por y para estudiantes y profesionales en Panamá

Marcos Raúl Botacio Carrillo



Lecciones de relaciones públicas

*Por y para estudiantes y profesionales en
Panamá*

Marcos Raúl Botacio Carrillo

EDUP, Editorial Digital de la Universidad de Panamá, Panamá 2026.



Título:

Lecciones de Relaciones Públicas: Por y para estudiantes y profesionales en Panamá

Title:

Public Relations Lessons: By and for Students and Professionals in Panama

Autor:

Marcos Raúl Botacio Carrillo

Universidad de Panamá, Centro Regional Universitario de Panamá Oeste, Panamá

marcos.botacio@up.ac.pa <https://orcid.org/0000-0002-8147-0869>

Categoría: Ciencias Sociales y Administrativas

e -ISBN: 978-9962-23-019-9

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20447951>

© Editorial Digital de la Universidad de Panamá. Panamá, 2026.

Evaluación por pares: sí

Licencia: Acceso abierto –CC BY NC SA -4.0

Disponible en: <https://editorialdigital.up.ac.pa/index.php/edup/catalog/series/librosup>

**Depósito Legal / Digital**

Biblioteca Nacional de Panamá Ernesto J. Castillero R, 2F2R+2RM, Panamá, Provincia de Panamá. Biblioteca Interamericana Simón Bolívar, XFM8+VRW, Av. Octavio Méndez Pereira, Panamá, Provincia de Panamá.

Cítese como:

Botacio Carrillo, M. R. (2026). *Lecciones de Relaciones Públicas: Por y para estudiantes y profesionales en Panamá*. Editorial Digital de la Universidad de Panamá. <https://doi.org/10.5281/zenodo.20447951>

Resumen

Las Relaciones Públicas (RRPP) enfrentan actualmente el reto de consolidar sus bases conceptuales y de adaptarlas a las demandas dinámicas del entorno corporativo y académico global. Con el objetivo de fortalecer ese fundamento, se deben comprender la disciplina, sus metodologías y las aplicaciones prácticas que la sustentan. Esta obra se estructura como un texto de referencia técnica y pedagógica, contextualizado para la formación y el ejercicio profesional en el campo de las relaciones públicas.

El contenido se articula a partir de una investigación documental y bibliográfica basada en la recopilación, actualización y análisis comparativo de literatura científica. Asimismo, incorpora manuales pedagógicos y normativas institucionales vigentes. A partir de estas fuentes, el texto se organiza de manera consecutiva en cinco grandes bloques temáticos: *Principios de las RRPP I*, *Principios de las RRPP II*, *Expresión Oral e Imagen Personal*, *Protocolo y Comunicación Organizacional*.

Como resultados conceptuales principales, los capítulos sistematizan la evolución histórica y sistémica de las RRPP, diferenciándolas de otras disciplinas comunicacionales. Además, abordan la gestión estratégica de públicos y de departamentos de comunicación, el desarrollo técnico de mensajes verbales y no verbales, la aplicación de normas de precedencia y el protocolo institucional, así como teorías relacionadas con el cambio en los flujos de la cultura organizacional.

En conclusión, los hallazgos presentados en esta obra permiten construir una visión clara y precisa sobre la contribución de las RRPP a la reputación corporativa. En conjunto, se destaca el valor de la comunicación estratégica y bidireccional, que fortalece la imagen pública y sostiene la interacción con los diversos públicos en el mercado. Así, se consolida como una herramienta indispensable para las aulas universitarias y para el sector productivo.

Palabras clave: sistematizar, comunicar, gestionar, investigar, enseñar.

Abstrac

Public Relations (PR) currently faces the challenge of consolidating its conceptual foundations and adapting them to the dynamic demands of the global corporate and academic environment. To strengthen this foundation, it is essential to understand the discipline, its methodologies, and the practical applications that support it. This work is structured as a technical and pedagogical reference text, contextualized for both academic training and professional practice in the field of public relations.

The content is based on documentary and bibliographic research involving the collection, updating, and comparative analysis of scientific literature. It also incorporates pedagogical manuals and current institutional regulations. Drawing on these sources, the text is organized into five sequential thematic sections: **Principles of Public Relations I, Principles of Public Relations II, Oral Communication and Personal Image, Protocol, and Organizational Communication.**

The main conceptual findings presented in the chapters systematize the historical and systemic evolution of Public Relations, distinguishing it from other communication disciplines. In addition, the book addresses the strategic management of stakeholders and communication departments, the technical development of verbal and nonverbal messages, the application of protocol and precedence rules, and theories related to changes in organizational culture and communication flows.

In conclusion, the findings presented in this work provide a clear and comprehensive understanding of the contribution of Public Relations to corporate reputation. Overall, the text highlights the value of strategic, two-way communication in strengthening public image and sustaining effective interaction with diverse stakeholders in the marketplace. Consequently, it serves as an essential resource for university education and the productive sector.

Keywords: systematize, communicate, manage, research, teach.

Tabla de contenido

Principios de relaciones públicas i	2
Módulo 1.....	4
qué son las relaciones públicas	4
Módulo 2.....	6
definiciones modernas de relaciones públicas	6
Módulo 3.....	11
relaciones públicas según la fiarp.....	11
Módulo 4	12
los principios de relaciones públicas.....	12
Módulo 5.....	15
las relaciones públicas en el sector privado y en el sector público	15
Módulo 6	18
las relaciones públicas y otras disciplinas de comunicación.....	18
Módulo 7.....	23
la imagen en relaciones.....	23
Módulo 8.....	26
las relaciones públicas como sistema.....	26
principios de relaciones públicas ii	33
Módulo 2.....	48
los públicos para relaciones públicas.....	48
Módulo 3.....	54
públicos específicos.....	54
Módulo 4.....	67
el departamento de relaciones públicas	67
expresión oral e imagen personal	71
Módulo 1.....	71
la comunicación en el ámbito profesional.....	71
Módulo 2.....	80
preparación del mensaje	80
Módulo 3.....	83
expresiones orales y sus tipos	83
Módulo 4.....	86
la comunicación no verbal y sus efectos	86

protocolo	99
Módulo 2.....	108
la precedencia	108
Módulo 3.....	118
clases de protocolo	118
Módulo 4.....	127
el protocolo en los eventos	127
comunicación organizacional.....	139
Módulo 1.....	136
fundamentos de la comunicación	136
Módulo 2.....	142
componentes y cultura de la organización.....	142
Módulo 3.....	145
flujo y redes de comunicación	145
Módulo 4.....	152
teoría de cambio organizacional.....	152

Introducción

El presente libro es una recopilación de diversos apuntes, conceptos, definiciones y metodologías explicativas que he sintetizado en mi rol de docente en la Escuela de Relaciones Públicas de la Facultad de Comunicación Social de la Universidad de Panamá.

Los conceptos principales, de los cuales se desglosan las explicaciones subsiguientes, corresponden a materias fundamentales como la expresión oral, escrita y visual. Se aborda el diseño de anuncios y la estructuración del mensaje digital para documentos y campañas publicitarias, el concepto de comunicación organizacional, el protocolo y ceremonial, y el término más recurrente de esta obra: la publicidad, analizada tanto desde la perspectiva empresarial como institucional, y desde el rol del publicista frente al anunciante.

Dado que los apuntes, notas y referencias que sustentan mis cátedras fueron desarrollados a lo largo de los últimos 15 años, para efectos de esta edición se procedió a la actualización de conceptos, definiciones, metodologías y ejemplos. Esta revisión se fundamenta en la literatura científica y en las referencias bibliográficas publicadas en los últimos cinco años, cumpliendo con los estándares de excelencia de las normas APA vigentes (7.^a edición).

Es para mí un honor presentar este compendio pedagógico de forma ordenada y secuencial. Esta obra constituye mi aporte a la sociedad panameña, a los profesionales de las relaciones públicas y a las diversas escuelas de comunicación social en Panamá.

Figura N° 1 -
Damas relacionándose



Cap. 1

Principios de relaciones públicas I

El presente capítulo muestra un compendio de los temas más importantes que forman parte del programa de la asignatura Principios de Relaciones Públicas I, el cual se divide en ocho módulos, siendo el primero el que reseña la evolución de las relaciones públicas como profesión y la evolución misma del concepto. Ya en el segundo módulo se analizan y comparan otras definiciones más modernas del concepto, tanto de autores renombrados en RRPP como de investigadores en el tema, mientras que en el tercer módulo se complementa con el concepto y objetivo de la Federación Interamericana de Relacionistas Públicos (FIARP).

En el cuarto módulo se esbozan los objetivos, principios y el concepto de calidad total en las relaciones públicas, mientras que en el quinto módulo se explica y diferencia la gestión de las RRPP, tanto en el sector público como en el sector privado. En el sexto módulo se explica la diferencia de las RRPP con otras disciplinas de la comunicación, tales como las relaciones humanas, la publicidad, el marketing y el periodismo. Públicos I, el cual se divide en ocho módulos, siendo el primero el que reseña la evolución de las relaciones públicas como profesión y la evolución misma del concepto. Ya en el segundo módulo se analizan y comparan otras definiciones más modernas del concepto, tanto de autores renombrados en RRPP como de

investigadores en el tema, mientras que en el tercer módulo se complementa con el concepto y objetivo de la Federación Interamericana de Relacionistas Públicos (FIARP).

En el cuarto módulo se esbozan los objetivos, principios y el concepto de calidad total en las relaciones públicas, mientras que en el quinto módulo se explica y diferencia la gestión de las RRPP, tanto en el sector público como en el sector privado. En el sexto módulo se explica la diferencia de las RRPP con otras disciplinas de la comunicación, tales como las relaciones humanas, la publicidad, el *marketing* y el periodismo.

Objetivos del Capítulo

- ☐ Explicar la evolución del concepto de relaciones públicas a nivel nacional e internacional.
- ☐ Definir con sus propias palabras la actividad de Relaciones Públicas
- ☐ Identificar los objetivos y funciones generales de las Relaciones Públicas en el desarrollo de las organizaciones.
- ☐ Evaluar los principios de las Relaciones Públicas y su aplicación al proceso organizacional.
- ☐ Comparar la organización y funciones de las relaciones públicas en las empresas gubernamentales y privadas.
- ☐ Valorar la importancia de las relaciones públicas en el sector público y privado de acuerdo a los objetivos y funciones que cumple.
- ☐ Establecer los puntos comunes y las diferencias entre las relaciones públicas y las disciplinas afines.
- ☐ Definir el concepto de imagen en las Relaciones Públicas.
- ☐ Describir los diferentes tipos de imágenes en Relaciones Públicas.
- ☐ Asociar el concepto de imagen a situaciones propias de las Relaciones Públicas.
- ☐ Explicar las cualidades profesionales y personales en el desempeño de las Relaciones Públicas.
- ☐ Evaluar la imagen que tiene el público del profesional de las Relaciones Públicas.
- ☐ Explicar el concepto y características de la teoría de los sistemas.
- ☐ Identificar los elementos que integran un sistema en su interacción.
- ☐ Reconocer los elementos de un sistema en la actividad de las Relaciones Públicas.



MÓDULO 1

Qué son las relaciones públicas

Para entender las Relaciones Públicas, primero hay que entender las relaciones humanas, ya que la relación entre humanos, personas, gente, es la que se hace en público, con la que también así se denomina a la gente: el público. Esa es la base del concepto.

Pero para conocer y comprender la definición del concepto, desde su origen se tiene que

entender que, históricamente, ya las Relaciones Públicas existían desde el inicio mismo de la humanidad. Si se analiza el concepto, se basa en dos palabras: “relaciones”, y “público”, lo que quiere decir “vinculación con el público, la gente, las masas”.

1.1.1. Primeras décadas

"Conforme a los estudios históricos recopilados y examinados por Itoiz (2001), se indica que las relaciones públicas tienen su origen en los primeros tiempos de existencia de la humanidad, pues en cualquier tiempo y lugar había ya, en mayor o menor grado, relaciones públicas. La técnica primitiva de estas se desarrolló en el campo de la ciencia política.

Civilizaciones antiguas, como la de los griegos, ya conocían perfectamente las técnicas de la propaganda y la información, así como la necesidad del muestreo, originando y desarrollando una próspera actividad comercial en el mundo conocido de ese entonces. Por ello, las relaciones públicas afectan los intereses sociales, por lo que se apoyan fuertemente en las ciencias sociales.

Según Itoiz (2001), las relaciones públicas implican el análisis de las interacciones humanas, que no se basan en métodos automáticos, sino que exigen una dedicación continua y no ocasional.

Si bien es cierto que no se conoce una primera definición oficial para explicar lo que son las relaciones públicas, sí se conoce una de las primeras veces en que se las denomina así en un libro por parte de Edward L. Bernays, conocido como el «uno de los padres de las relaciones públicas» (Phillips, 2019, p. 296), quien escribió en 1952 un libro titulado *Public Relations* (Relaciones públicas), donde manifiesta que «la práctica profesional de las relaciones públicas es un arte aplicado a

una ciencia, en el que el interés público y no las motivaciones pecuniarias, es la principal consideración” (Bernays, 1955; citado por Vazzano, 2001).

1.1.2. Evolución del concepto

El concepto como tal fue evolucionando en Estados Unidos, cuna de las relaciones públicas (RRPP), a partir del año 1882 con el profesor Dorman Eaton, de la Universidad de Yale, quien enfatizó la necesidad de «dar la debida atención a las ciencias humanísticas en la expansión de los negocios» (López, 2013, p. XX). Esto ocurrió después de haberse utilizado la propaganda y la información en ese país ante el público, desde su independencia como colonia inglesa.

En 1906, un periodista de nombre Ivy Lee crea lo que sería la primera agencia de RRPP llamada Parker & Lee, por lo que se le considera el “padre de las Relaciones Públicas” (Martínez A., 2013), ya que habla sobre “...la necesidad de que las relaciones entre la prensa y los diferentes emisores sean una actividad constante y proactiva, evitando así los rumores, que son para él, lo que más perjudica la imagen y la percepción de la gente” (Gutiérrez, 2022). El ya citado Prof. Bernays, en 1923, consigue ofrecer el primer curso de relaciones públicas en la Universidad de New York, bajo el título de “Public Relations: A Course on Theory and Practical Method” (“Relaciones Públicas, un Curso en Teoría y Métodos de Práctica”). Y dieciséis años más tarde, el Prof. Rex F. Harlow, en la Universidad de Stanford (California), “realizó una interesante consolidación de diferentes definiciones atribuidas a las relaciones públicas” (Pintado G., 2021, p. 11).



*Figura N° 3 -
Ivy Lee, considerado como el
“padre de las Relaciones Públicas”*

Según análisis históricos recopilados por Martínez (2013), ya en el año de 1943, surge en Gran Bretaña el primer Instituto de Relaciones Públicas; mientras que a partir de 1950, le siguen con esta misma iniciativa otros países, como Grecia, Bélgica, Suiza, Italia, España, entre otros países, al punto que en 1955 se funda la Asociación Internacional de Relaciones Públicas (IPRA).

Claro está que también se crean asociaciones con importancia más regional, como la Confederación Europea de las Relaciones Públicas (CERP) en 1960, y la Confederación Interamericana de las Relaciones Públicas (CONFIARP) en 1984. Pero en 1990, surge el término “Relaciones Públicas 2.0” por Brian Solis, ya que éste empieza a concebir a la disciplina de forma distinta debido a la llegada de internet y las nuevas formas de comunicación (Serna Group, 2021).



*Figura Nº 4 -
Dirigiéndose a las masas.*

MÓDULO 2

Definiciones modernas de relaciones públicas

1.2.1. Definiciones modernas

A continuación, se analizan diversas definiciones de «relaciones públicas» propuestas por distintos autores. Entre ellas destaca la expuesta por Kotler y Armstrong (2012, p. 408), quienes la conceptualizan como el fomento de conexiones positivas con las diferentes audiencias de una organización, a través de la captación de cobertura mediática favorable, el desarrollo de una imagen institucional sólida y la gestión o neutralización de rumores y narrativas perjudiciales. Asimismo, los autores señalan que las relaciones públicas tienen como función «promocionar productos, personas, lugares, ideas, actividades, organizaciones e incluso naciones» (Kotler y Armstrong, 2012, p. 458).

Otra definición que contribuye a comprender este concepto sostiene que se trata de «parte de un conjunto de actividades llevadas a cabo por las organizaciones, teniendo el objetivo de establecer, mantener o recuperar la aceptación, confianza y el apoyo del mercado meta» (Monferrer, 2013, citado en Oquendo, 2023, p. 78).

Para complementar estas perspectivas, Molano (2023) señala que las relaciones públicas «...hacen referencia a las estrategias diseñadas para gestionar la información de una empresa mediante el uso de plataformas mediáticas y de comunicación». El autor explica que tales prácticas buscan establecer una relación óptima entre la marca y las personas que interactúan con ella; por ende, las relaciones públicas se dirigen a una diversidad de públicos y convergen con el marketing en el trato con clientes reales y potenciales. Desde un enfoque más humanista, Lorente (2024) concluye que esta disciplina «busca generar una predisposición favorable ante el tipo de público al cuál se dirige, ..., la relación con el público es fundamental para que esto se pueda conseguir. Hay que escucharlos, conocerlos...».



*Figura N° 5 -
Las RRPP es otro de los instrumentos que utiliza el Marketing para promocionar sus productos.*

Si se observan las definiciones de los autores antes citados, se podrá observar que las tres primeras son meramente administrativas, invocando al bien de la organización para así darse a conocer ante el público, sea clientes potenciales o consumidores. Mientras que Lorente enfatiza el concepto de las RRPP's con para quienes se realiza, con "la gente".

No hay que olvidar que las relaciones públicas forman parte integral del marketing. Tal como lo manifiesta Sulbarán (2024), las relaciones públicas refuerzan las estrategias de marketing de cualquier compañía al construir una imagen sólida que fomenta la credibilidad y establece vínculos importantes con los consumidores y otros actores relevantes de una marca. Es importante recordar que el marketing puede definirse de la siguiente manera:

Las relaciones públicas son una función de la mercadotecnia que abarca diversas acciones que no incluyen un mensaje de ventas específico pero que están destinadas a construir buenas relaciones con los clientes, accionistas, funcionarios del gobierno, empleados o en un grupo de interés en especial, todo ello, con la finalidad de ganarse su comprensión y aceptación, y de influir favorablemente en sus actitudes hacia la empresa u organización, sus productos, servicios y políticas (Thompson, 2009).

1.2.2. Las relaciones públicas como concepto funcional y función administrativa

Como concepto funcional, las relaciones públicas (RRPP) pueden definirse, según Itoiz (2001), como una función directiva de naturaleza continua y sistemática a través de la cual entidades tanto públicas como privadas buscan adquirir y sostener la comprensión, la benevolencia y el respaldo de los públicos con los que se relacionan o con los que proyectan establecer vínculos. Esto se logra mediante el análisis de la percepción pública sobre su propia gestión, con el fin de armonizar, en la medida de lo posible, sus orientaciones y procedimientos inherentes. El propósito es obtener, mediante una divulgación informativa amplia, una colaboración fructífera y

una materialización más efectiva de los intereses comunes.

Otras denominaciones para el concepto de Relaciones Públicas, describiéndolas como una función administrativa, además de llamarla así mismo por sus siglas “RRPP”, pueden ser las siguientes:

- Comunicaciones corporativas: lo que no lo hace ver del todo “público”, porque pareciera más bien fuera una relación entre corporaciones, cuando originalmente es de la corporación hacia el público.
- Relaciones externas: este concepto toma una postura más corporativa para con los “públicos externos”: que se explicaban en los objetivos.
- Protocolo: aunque no tenga nada que ver con el verdadero concepto de protocolo”, se le domina así por el protocolo” con que la organización se comunica e informa a la gente.

1.2.3. Cómo se entienden las relaciones públicas en Panamá

Figura Nº 6 – Vista de una presentación a clientes y asociados de una empresa panameña, por parte de relacionistas públicos sobre los resultados de una investigación de mercado.



En Panamá, las Relaciones Públicas no son utilizada solamente por las empresas, sino por todo tipo de organización, sean empresariales, asociaciones cívicas, gubernamentales, y hasta en la política; ya que así se logra informar todo lo que cada una de estas entidades desarrollan en beneficio de la comunidad.

Causalmente, en este país se celebra el Día del Relacionista Público en Panamá, cayendo en la fecha de 28 de octubre. Esto demuestra la importancia de este profesional en el ámbito nacional.

Un relacionista público panameño define las RRPP como...

González L. (2016), define las RRPP como "un conjunto de acciones de comunicación estratégica, coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, cuyo principal fin es fortalecer los vínculos con diferentes sectores del público interno y externo, para lograr consenso, fidelidad y apoyo de los mismos, en beneficio de una empresa, institución u organización."

Esta definición casi no tiene diferencia con las expuestas en el primer punto de este Módulo. Pero una definición más reciente aun es la esbozada por otro panameño, manifestando que...

Las Relaciones Públicas refuerzan la representación institucional y empresarial, como también la imagen de una autoridad, pública o privada, frente a la opinión pública. (Fernández L., 2021);

Obsérvese que esta definición, a diferencia del enfoque expuesto previamente, está orientada hacia las entidades —ya sea una institución, empresa u autoridad pública o privada— sometidas al escrutinio público, de las cuales se espera una adecuada representación.

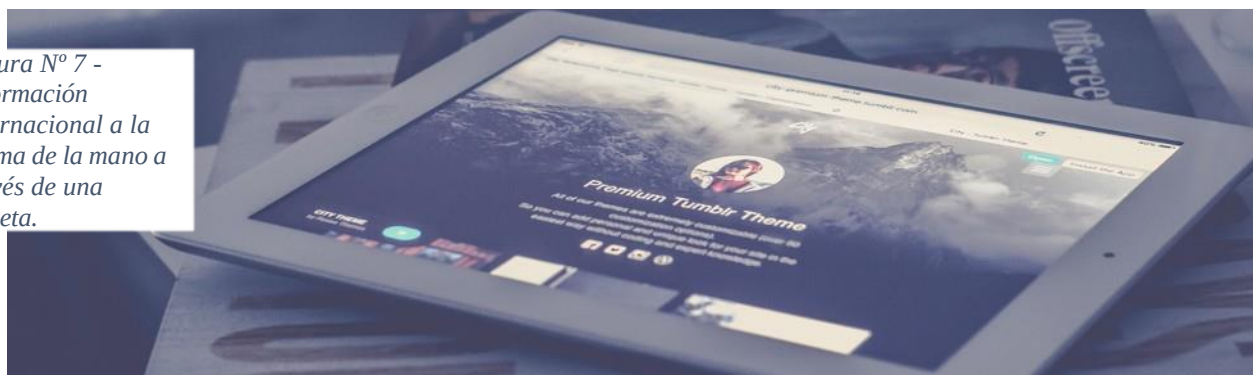
Al respecto, si bien las relaciones públicas (RRPP) suelen considerarse una rama del marketing, según el citado autor, en Panamá se conciben más bien como un campo de las ciencias de la comunicación social, centrado en la información que aporta la entidad antes que en su imagen o en su oferta comercial.

Sin embargo, en lo concerniente al asesoramiento de imagen, desde hace varios años el mercado panameño registra la competencia de decenas de agencias y profesionales emprendedores que impulsan el desarrollo de esta industria (Manrique, 2015). En este sentido, una asesora de imagen local promociona sus servicios argumentando que su rol consiste en brindar las herramientas para construir, de manera colaborativa, «estilismos acordes al estilo de vida y personalidad» del cliente (Tondolo, 2021).

1.2.4. Las relaciones públicas y la globalización

En un contexto contemporáneo plenamente globalizado, donde la información y los acontecimientos de cualquier lugar del mundo están al alcance inmediato a través de dispositivos móviles, las relaciones públicas (RRPP) no son ajenas a esta dinámica. En efecto, cuando la Public Relations Society of America (PRSA) define la disciplina como un «...proceso estratégico de comunicación que construye relaciones mutuamente beneficiosas entre las organizaciones y sus públicos» (Martínez, 2022), trasciende el vínculo restringido con un público objetivo o meta (target) para alcanzar audiencias diversas. Como destaca Mosquera de Sumich (2015), las acciones de comunicación se dirigen a públicos «...cada vez más heterogéneos».

*Figura N° 7 -
Información
internacional a la
palma de la mano a
través de una
tableta.*



Esto caracteriza las relaciones públicas a nivel internacional, siendo una consecuencia directa de la globalización que ha impulsado los intercambios y las interrelaciones comerciales. Así, cualquier organización tiene la capacidad de planificar, implementar y ejecutar estrategias de relaciones públicas que le permitan gestionar un mayor número de oportunidades de negocio en el ámbito global.



Figura N° 8 -

Logo de CONFIARP

MÓDULO 3

Relaciones públicas según la FIARP

1.3.1. Acerca de la FIARP

La sigla FIARP corresponde a la Federación Interamericana de Relaciones Públicas, entidad fundada en la Ciudad de México el 26 de septiembre de 1960. En la actualidad, esta organización es conocida como CONFIARP, tras haber cambiado su denominación a Confederación Interamericana de Relaciones Públicas durante una reunión de su Consejo de Dirección celebrada en Asunción, Paraguay.

La misión fundamental de la CONFIARP radica en impulsar el desarrollo de las relaciones públicas en toda Latinoamérica. Con este propósito, se integró como organismo consultivo de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) a partir de 1967. Asimismo, la Confederación ha establecido nexos de colaboración y consulta con la Organización de los Estados Americanos (OEA) desde 1977 y, en 1982, formalizó un convenio de asistencia y cooperación con la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI).

1.3.2. Las Relaciones Públicas y la FIARP en América Latina

Desde su fundación, la CONFIARP ha aportado significativamente a la integración en la esfera interamericana. Para ello, ha promovido las relaciones públicas como un elemento clave en la comprensión mutua entre las organizaciones y sus audiencias. Asimismo, ha promovido la creación de diversas asociaciones con el fin de robustecer la capacitación y la práctica profesional del relacionista público en las naciones de América Latina y el Caribe.

La CONFIARP ha organizado diversos congresos en colaboración con entidades gremiales de relaciones públicas y universidades de la región. Todas estas iniciativas se han llevado a cabo con el propósito de impulsar y consolidar la profesión del relacionista público. En este sentido, para el año 2024, el Congreso...

Figura N° 9 –
Relacionistas públicos de diferentes nacionalidades que participaron en el 38 Congreso Interamericano de Relaciones Públicas, organizado por CONFIARP en Honduras, año 2023



Figura N° 10 –
Dirigiéndose a un público objetivo

Módulo 4

Los principios de relaciones públicas

1.4.1. Objetivos

Los objetivos que persiguen las relaciones públicas (RRPP) son diversos y varían según el tipo de organización; entre ellos, el principal consiste en establecer vínculos entre la entidad y los medios de comunicación, aprovechando al máximo los canales digitales —como sitios web, blogs y redes sociales (Castañar, 2022)— e incluso los medios tradicionales.

Sin embargo, para efectos de esta investigación, se considerarán los objetivos planteados por Molano (2023):

- **Crear necesidades de mercado:** A través de las RRPP, una empresa puede hacer conciencia entre un público de consumidores sobre la pertinencia de una solución de mercado, acompañado de un plan de marketing basado en la comunicación y requiere crear soluciones que denoten la identidad de la marca.



Figura N° 11 –

Un relacionista público debe poder hacer llegar su mensaje a través de todos los medios de comunicación posibles, tanto tradicionales como los de las tecnologías informáticas.

- **Mantener la presencia comercial:** Las RRPP son ideales para tener una buena presencia

a

comercial y generar confianza en la marca. A través de las estrategias de RRPP se pueden crear precedentes sobre qué es lo que un cliente espera de la empresa (u organización) y de la calidad de sus servicios, la eficiencia de sus productos o las ventajas de la empresa.

- **Fomentar la demanda:** Una organización no debe adoptar una postura pasiva esperando la llegada de clientes; por el contrario, es fundamental que impulse activamente el interés de los consumidores por sus productos o servicios. Cuando las compañías invierten en construir y consolidar la reputación de su marca, les resulta más sencillo captar la atención de su clientela y, consecuentemente, estimular el deseo por sus ofertas.
- **Definir la imagen de la marca:** Es crucial establecer claramente la percepción de las marcas frente a su público objetivo. Estas estrategias buscan, precisamente, demarcar el mensaje que se desea transmitir a los clientes, desarrollando narrativas e información que actúan como su presentación oficial ante la esfera pública.

En conclusión, las RRPP deben poder hacer llegar su mensaje a través de todos los medios de comunicación posibles, tanto tradicionales como los de las tecnologías informáticas (TIC's) para buscar un mantener un mercado, hacerse presente en el mismo, y hacer valer la marca.

1.4.2. Principios

Mientras que como principios, se pueden considerar los citados por el ya mencionado Ivy Lee (citado por La diferencia entre un relaciones públicas y un publicista, 2022), siendo estos los siguientes:

- Las empresas tienen la obligación de ser transparentes. Si quieren que el público confíe en ellos, deben mostrarles su labor.
- Deben hacer el bien para después poder difundirlo.
- La verdad debe transmitirse «de la mejor manera y en el mejor momento».

1.4.3. Calidad total

Al analizar la definición del término «calidad total», resulta relevante considerar la perspectiva de Kaoru Ishikawa, un referente clave en esta materia. Ishikawa (1986, citado en Excellence Management, 2015) plantea que este concepto se refiere a una «filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad».

En este sentido, al vincular la calidad total con las relaciones públicas (RRPP), se promueve el máximo potencial del individuo en sus relaciones desde todos los niveles organizacionales. Tal como señala Arango (2009), la calidad total debe fundamentarse en el público interno y en la manera en que este se relaciona en las distintas áreas y niveles de la organización; al consolidarla internamente, se logra un aporte efectivo que incide directamente en la imagen que proyecta la empresa ante sus públicos externos.

En conclusión, «es en las Relaciones Públicas donde radican las posibilidades de que el ser humano se desarrolle y realice dentro de su espacio de trabajo; ya que a través de ellas, se promueve la capacitación y la opción de un clima y escenario adecuado para ello», lo que conduce paulatinamente hacia la calidad total, tanto en el ámbito relacional como en el desempeño integral de sus funciones.

MÓDULO 5

Las relaciones públicas en el sector privado y en el sector público

1.5.1. En el sector privado

Si bien las relaciones públicas (RRPP) no se originaron en el sector privado, en la actualidad constituyen una de las principales herramientas para promover una imagen positiva de la organización ante el público en general.

Además de proyectar y conservar la imagen corporativa o asociativa, las RRPP contribuyen a la realización de investigaciones de mercado, al lanzamiento y sostenimiento de nuevos productos, y a la vinculación con la sociedad, aun cuando esta no forme parte de su público objetivo o mercado meta.

Las RRPP comenzaron a operar en el sector privado a partir del surgimiento de agencias especializadas en la década de 1980. Como detalla Castro (2010) en su recuento histórico, ya no se buscaba simplemente una forma de interactuar, sino que existían entidades especializadas —dichas agencias— donde las empresas podían solicitar asistencia para su comunicación pública. En este contexto, Castro (2010) subraya que «es importante crear relaciones entre las diferentes empresas que componen al sector privado y que sobre todo se encuentran dentro del mismo mercado para así hacer alianzas o simplemente conocer más de tu competencia, así como sus fortalezas y las tuyas y aprender de eso».

1.5.2. En el sector público

El sector denominado público comprende las diferentes instituciones gubernamentales o, en un sentido más amplio, la estructura general del Estado.

Dentro del ámbito gubernamental, las relaciones públicas tienen la función de facilitar información a sus diversos públicos: tanto a los internos (funcionarios) como a los externos (contribuyentes y ciudadanía). Esta comunicación debe versar sobre los proyectos y las actividades impulsados por el Órgano Ejecutivo y sus principales representantes. Tal como lo expone Castro...

*Figura N° 13 –
Un relacionista público del
Ministerio de Comercio e
Industrias, tomando uno de
los ejemplares impresos de
los resultados expuestos en
una presentación de los
logros alcanzados en el
gabinete logístico en
Panamá, año 2016.*



Independientemente del sector, las relaciones públicas constituyen una herramienta de gran relevancia. Esto se debe a que, más allá de su aplicabilidad universal en diversas industrias o ámbitos, tienen la capacidad de individualizar y orientar los mensajes a cada una de sus audiencias meta. Con ello, logran una difusión más enfocada y, en consecuencia, una mayor eficacia en la comunicación (Alonso et al., 1997, citado en Ballesteros, 2009). El sector gubernamental, por supuesto, no representa una excepción a esta dinámica.

1.5.3. En las empresas transnacionales

En este tipo de organizaciones es donde más se utilizan las relaciones públicas (RRPP) a escala global, con el fin de dar a conocer al mundo la importancia de la empresa y la de sus productos, no solo en los mercados donde opera, sino también en aquellos donde comercializa sus bienes.

Cuando las empresas transnacionales se establecen en los países donde inician operaciones —ya sea atraídas por mano de obra económica o capacitada, o bien por incentivos fiscales o logísticos—, «han importado a estos países su saber hacer en relaciones públicas, principalmente de sus casas matrices en Estados Unidos y Europa», lo que genera la práctica de las RRPP entre las empresas locales y gobiernos, así como la aparición de agencias propias del sector. Ello dinamiza la economía regional y las estrategias de comercialización de sus productos.

*Figura N° 14 –
Un presentador de
la automovilística
española SEAT
exponiendo una
nueva línea de
automóviles en el
salón de
exhibiciones de
Guangzhou, China.*



Un modelo perfectamente utilizado para las relaciones públicas efectivas de empresas transnacionales es el denominado como “de Wakelfield”, tomando la conocida expresión “Think globally, act Locally” (pensando globalmente, actuando localmente), el cual presenta seis factores de efectividad, los que a su vez son pasos de proceso de gestión en una empresa transnacional, aunque poniendo el foco en las RRPP: propósito, soporte ejecutivo, directivas y equipos de trabajo, formación, estilo de comunicación y preparación de respuestas (Torres V., 2021).

Sin embargo, en otras circunstancias, las relaciones públicas (RRPP), a través de sus estrategias comunicacionales, han desempeñado un papel crucial al mitigar o justificar las equivocaciones de grandes corporaciones transnacionales. Este fenómeno es conocido como «crisis transnacional», definido por Giraldo et al. (2011) como «un enfoque analítico que permite comprender las relaciones públicas desde una perspectiva cultural, ética y política, donde los diversos públicos ejercen presión frente al comportamiento de las transnacionales,

especialmente en filiales o subsidiarias que operan en países en desarrollo».

Entre los casos de crisis que han involucrado a corporaciones transnacionales, destaca el caso de Chiquita Brands, acusada de haber patrocinado a grupos paramilitares en Colombia entre 1997 y 2004; o el caso de la empresa de la automovilística alemana Volkswagen en el año 2015, cuando reconoció que 11 millones de sus carros en todo el mundo, podrían estar equipados con el programa “trampa” que utilizó para engañar a reguladores y usuarios “ecológicos” sobre las emisiones contaminantes de sus vehículos diésel.

Si estas grandes corporaciones disponen de profesionales de relaciones públicas competentes, estos suelen ser los primeros en reconocer un error o incluso un engaño. De esta manera, mediante una disculpa, procuran obtener una nueva oportunidad ante sus consumidores y potenciales clientes para corregir las fallas y restaurar la confianza.



*Figura N° 15 -
Camarógrafo y su periodista.*

Módulo 6

Las relaciones públicas y otras disciplinas de comunicación

1.6.1. Relaciones públicas y periodismo

En ocasiones, suelen confundirse los campos del periodismo y las relaciones públicas, especialmente entre quienes no están familiarizados con el ámbito del marketing o de la publicidad. Sin embargo, aunque mantengan puntos de contacto, estas disciplinas desempeñan roles claramente diferenciados. A continuación, se precisan las principales distinciones entre ambas.

El periodista se dedica a la producción y difusión de información noticiosa. Esta labor se lleva a cabo mediante la redacción de noticias, la realización de entrevistas o los comentarios verbales en medios. Asimismo, un periodista puede colaborar con diversos medios —impresos, audiovisuales (como la radio o la televisión) y digitales— o desempeñarse de forma exclusiva para una sola entidad informativa. Cabe destacar que el trabajo periodístico se concentra fundamentalmente en los medios de comunicación y su objetivo principal es informar a la sociedad sobre los acontecimientos de actualidad.

Nota distintiva: El periodista enfoca su labor exclusivamente en los medios de comunicación.

Por su parte, el relacionista público cumple una función estratégica más amplia. Como señala Hernán (2011), su rol consiste en «delinear los planes de comunicación integrales». Esto implica que su labor no se limita a la comunicación externa dirigida a los clientes, sino que abarca también a los públicos internos de la organización, tales como empleados y proveedores. El relacionista público busca construir y mantener vínculos positivos entre la entidad y sus diversos públicos, gestionando su imagen y reputación de manera proactiva.

Nota distintiva: El periodista comunica noticias sobre hechos ocurridos en la sociedad, mientras que el relacionista público difunde asuntos inherentes a la organización para la cual trabaja.

1.6.2. Relaciones públicas y

publicidad Como en el caso del periodismo con las RRPP, se piensa que esta última puede ser lo mismo a publicitar un producto o servicio. Es más, algunas universidades ofrecen carreras con el nombre de Relaciones Públicas y Publicidad, como si ambas fueran lo mismo.

La diferencia entre estas dos profesiones radica en que la publicidad trata de vender de forma directa, se va directo al comprador a conseguir un consumo claro del producto que vende; mientras que las RRPP tratan de establecer y mantener los vínculos con la audiencia (consumidor) para que, de forma espontánea, realice compras o interactúen con la marca de forma eficaz” (Finzel PR, 2022).

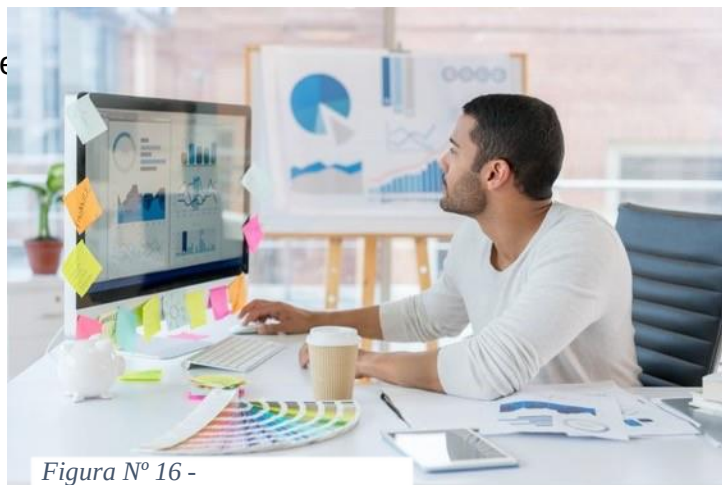


*Figura N° 16 -
Planeando un plan de publicidad.*

Mientras que la publicidad se enfoca en diseñar estrategias y tácticas de comunicación con un fin netamente comercial. Su objetivo principal es que el público recuerde un producto o servicio, lo cual, a su vez, impulse su consumo y, por ende, las ventas. Para lograr esto, la publicidad se vale de una gran variedad de medios y canales de comunicación, desde los tradicionales hasta los más modernos, buscando impactar directamente en la decisión de compra del consumidor. Las relaciones públicas no buscan la venta directa, sino que se centran en establecer un vínculo duradero con el consumidor.

1.6.3. Relaciones públicas y mercadotecnia

Leyendo un artículo para el desarrollo de este punto, se puede encontrar el escrito por la autora Ramírez (2016), quien en su título relaciona a estas dos profesiones como “la pareja perfecta”. “el marketing y las relaciones públicas pueden coexistir y trabajar de la mano (Ramírez, 2016).

La mencionada autora explica que la meta principal del marketing es clara: conquistar directamente los sentidos del público para despertar en ellos un fuerte deseo de compra. La idea es convertir a cada espectador en un cliente potencial. Su enfoque es generar una acción inmediata que culmine en una venta.; las relaciones públicas dirigen sus esfuerzos a posicionar una marca en la mente del público, no buscando la venta directa, sino más bien transformar la percepción que se tiene de ella. Esto se basa en una regla fundamental de la comunicación que afirma que la “percepción es realidad”. Es decir, si el público percibe algo de una marca, esa percepción se convierte en su verdad, y las



*Figura N° 17 -
Diseñando un Plan de Marketing.*

relaciones públicas trabajan para moldear esa verdad de manera positiva

Pero en cuanto a sus diferencias...

Cabe destacar que las relaciones públicas se centran en resaltar y salvaguardar la reputación de empresas, marcas e individuos. Su propósito es construir y mantener una imagen positiva, así como relaciones de confianza a largo plazo con el público. Por su parte, la mercadotecnia es una disciplina cuyo objetivo principal es incrementar las ventas, lo cual logra mediante la promoción de productos o servicios (Prieto, 2023).

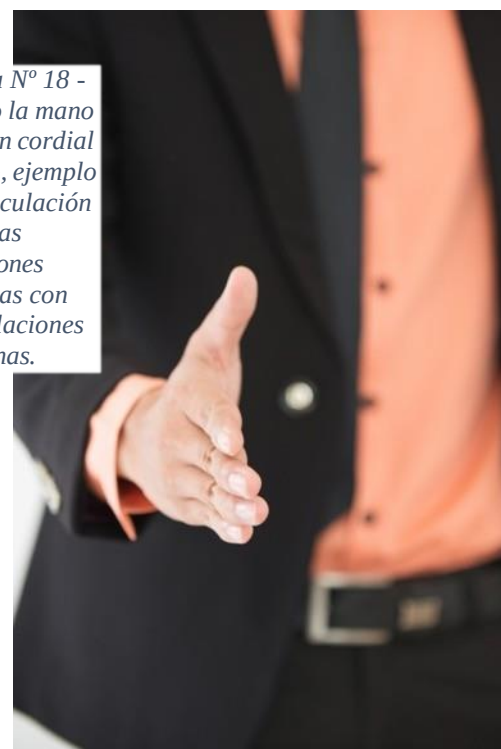
1.6.4. Relaciones públicas y relaciones humanas

Este estudio abordó inicialmente el vínculo entre las relaciones públicas y las relaciones humanas, definiendo esta última disciplina para facilitar la comprensión de las RRPP. En este apartado, se establecen las diferencias fundamentales entre ambas.

Según las palabras de Albert Schweitzer, experto en el tema a inicios del Siglo XX, Según Albert Schweitzer, reconocido experto a principios del siglo XX, las relaciones humanas se enfocan en establecer y conservar entre las personas vínculos amables y amistosos. Estos lazos se fundamentan en normas que todos aceptan y, sobre todo, en el reconocimiento y respeto hacia la individualidad de cada persona (Palacini, 2020).

La diferencia con las RRPP, es que estas buscan integrar una organización dentro de la comunidad, logrando que sea comprendida. Esto aplica tanto para el público general (externo), como para todos los miembros internos de la organización: sus empleados, accionistas, proveedores y colaboradores (internos). El objetivo es que todos entiendan los fines y el funcionamiento de la organización. en cuanto a sus objetivos busca establecer conexiones que beneficien a ambas partes, es decir, tanto a la organización como a sus públicos. Esto se consigue cuando los intereses de la organización y

*Figura N° 18 -
Dando la mano
para un cordial
saludo, ejemplo
de articulación
entre las
Relaciones
Públicas con
las Relaciones
Humanas.*



los de la comunidad logran coincidir y complementarse.

Al respecto, Cedeño (2024) explica que «las auténticas relaciones humanas son aquellas en que a pesar de las divergencias lógicas entre las personas, hay un esfuerzo para lograr una atmósfera de comprensión y sincero interés en el bien común». Esto guarda similitud con el propósito de las relaciones públicas (RRPP), en tanto buscan consolidar un vínculo más personal que comercial, orientado a la consecución del bienestar común.



*Figura N° 19 -
Una diseñadora gráfica
creando una identidad
corporativa.*

MÓDULO 7

La imagen en relaciones públicas

1.7.1. Definición conceptual

Para consolidar el ejercicio de las relaciones públicas, resulta fundamental proyectar inicialmente una imagen positiva. Esto implica generar un sentimiento de simpatía, colaboración y entendimiento no solo entre los propios miembros de la organización, sino también una clara disposición para colaborar con el público en general.

Con el fin de comprender el concepto de imagen, conviene revisar la definición esbozada por Estebecorena (2022), quien la concibe como «un elemento de comunicación que no se puede negar, ignorar, rechazar o hacer invisible. [...] Es una representación mental que se manifiesta en diferentes formas y en diferentes sentidos, ya que a veces carece de forma». En sí misma, la imagen constituye un tipo de percepción o la valoración mental hacia una entidad, evocada a partir de la observación de un conjunto de factores asociados a ella.

Para que una imagen perdure en la mente de las personas, requiere ser estimulada, recordada y comunicada constantemente. Se trata de un proceso que exige supervisar minuciosamente su evolución mediante investigaciones continuas; de esta manera, se garantiza que la percepción deseada se mantenga relevante y favorable a lo largo del tiempo.

Ahora bien, para precisar la noción de imagen en el ámbito específico de las relaciones públicas, se plantea la siguiente definición:

La imagen se enfoca en cómo una organización o entidad desea ser percibida en un momento específico. Es la forma visual y el estilo que se le muestra al público, el cual a menudo se diseña y cuida con gran detalle mediante herramientas como la publicidad, el marketing y las comunicaciones corporativas («Reputación vs. Imagen...», 2024).

1.7.2. Componentes de la imagen

Hernández (2011) explica que toda imagen se genera a partir de tres componentes principales: los físicos, los conceptuales y los valorativos. Estos elementos permiten definir, a su vez, una dimensión física y otra conceptual que, al actuar de manera conjunta, configuran distintos tipos de imágenes, tales como la personal, de producto, de marca, corporativa e institucional.

Se explican cada uno de los componentes de la imagen, a continuación:

- **Componente Físico:** Es lo primero que se percibe. También conocida como imagen formal, es la que relaciona con la estética, el envase del producto, el color. Lo más importante es contar con elementos que garanticen una opción correcta de la imagen de la organización o de las personas.
- **Componente Conceptual:** Es el mensaje o idea que la empresa quiere comunicar sobre lo que ofrece. Se refiere a cómo el cliente percibe los aspectos tangibles, y esto es clave para que decida comprar.
- **Componente Valorativo:** Es el resultado final de la percepción del cliente. Se forma cuando el cliente combina lo que ve del Componente Conceptual con las características reales del producto o servicio, dándole así un valor.



Figura Nº 20 - Esta imagen presenta a un ejecutivo hombre de negocios, lo que puede ser ejemplo de un componente valorativo de una imagen empresarial.

1.7.3. Clasificación de imágenes

- **Imagen Personal:** La imagen personal es una poderosa herramienta de comunicación. Bien manejada, nos permite influir en los demás, mostrar nuestros valores, destacarnos de la competencia, construir confianza y, finalmente, lograr éxito profesional y ventas (Ortega, 2022).
- **Imagen de Producto:** Es la percepción que el consumidor forma mentalmente sobre un artículo. Se construye a partir de una mezcla de emociones, experiencias, prejuicios e información. Así, combina las características reales del producto con los sentimientos y asociaciones subjetivas que este provoca en cada persona (Imagen de producto, 2024) Estos productos poseen

una imagen única y muy clara, la cual es distinta de la imagen de sus determinadas marcas.



Figura N° 21 –

La imagen institucional de Apple se representa de lo más sencillo con el logo de una figura minimalista de una manzana mordida; no solo representa a la marca misma, sino también a la misma empresa.

- **Imagen de marca:** Se compone de un conjunto de elementos tangibles e intangibles que representan los valores que la organización desea transmitir a los consumidores, tales como el nombre, el logotipo, el color corporativo, el diseño y los contenidos que genera la empresa para comunicar los atributos que la caracterizan (Madurga, 2022).
- **Imagen institucional:** Conocida también como imagen corporativa, constituye la forma en que el público interpreta el conjunto de señales emitidas por la empresa a través de sus productos, servicios y campañas de comunicación. En síntesis, es el significado que adquiere una organización para el consumidor (Estellés, 2023).

1.7.4. Formación de una imagen

Siguiendo con la explicación de la autora Hernández H., una imagen puede estar formada de tres maneras, a saber:

- **Imagen ideal:** Es aquella que una organización diseña para sí misma antes de proyectarse ante el público. Su planificación se realiza principalmente a través de la publicidad.
- **Imagen proyectada:** Es la que la organización comunica mediante publicidad en diversos medios. Su propósito es llegar a todo el público, independientemente de que se trate de clientes potenciales o no.
- **Imagen Real:** Constituye la percepción que el público construye al interactuar con el producto o la organización. Si esta coincide con la imagen ideal, se considera que la labor de relaciones públicas ha sido exitosa.



*Figura Nº 22 -
Los diversos sistemas en el que un relacionista
público puede comunicarse con su público
objetivo.*

MÓDULO 8

Las Relaciones Públicas como sistema

1.8.1. Definición de sistema

A continuación, se pasan diferentes definiciones para explicar el término “sistema”, empezando por la esbozada por un sitio Web de diseñadores gráficos:

Un sistema se define como un conjunto organizado de actividades, partes, elementos o características interrelacionados entre sí. Todos estos componentes interactúan de manera coordinada para conformar una unidad, cuyo propósito principal es cumplir una función específica y alcanzar las metas establecidas («Sistema: definición, características...», 2022).

Asimismo, destaca la definición formulada por Lehrer (2022), quien explica que un sistema es «un conjunto de elementos en interacción constante que funciona como una totalidad». Esta noción guarda una clara semejanza con la postura previa, independientemente de su extensión, ya que ambas coinciden en concebirlo como un conjunto de componentes interrelacionados que actúan de forma coordinada para alcanzar un resultado determinado.

Por otro lado, aunque no existe una definición taxativa de las relaciones públicas como sistema, la literatura académica respalda este enfoque al señalar que pueden operar como un sistema de alerta temprana para los directivos de una organización, el cual permite anticiparse a las tendencias y emplea la investigación, la planificación y la comunicación ética como sus herramientas principales («Relaciones públicas», 2022).

1.8.2. Su relación con las relaciones públicas

Es un hecho que las relaciones públicas constituyen un sistema de comunicación. Aunque la siguiente definición no emplea explícitamente el término sistema, sí aborda su concepto fundamental al plantear lo siguiente:

Las relaciones públicas son un conjunto de acciones de comunicación estratégica que se planifican y se mantienen a lo largo del tiempo. Su objetivo principal es fortalecer los lazos con los diferentes grupos de personas con los que una organización se relaciona. Para lograrlo, las RRPP se encargan de escuchar a estos grupos, informarles y orientarlos con el fin de obtener consenso, lealtad y apoyo en las acciones presentes y futuras. Por otra parte, las relaciones públicas se nutren de métodos y teorías extraídos de diversos campos del conocimiento, tales como la publicidad, el marketing, la comunicación social, la política, la psicología, la sociología y otras disciplinas afines (Maldonado et al., 2023).

De por sí, las relaciones públicas trabaja para el bien este sistema denominado empresa, uno de los más ejemplares sistemas productivos.

En el marco de esta investigación, solo se ha identificado una definición que vincula explícitamente las relaciones públicas con la noción de sistema: la planteada por Matilla (2008). La autora explica que las RRPP constituyen un modelo que opera como un sistema abierto y complejo, compuesto por un entorno pluridimensional (legal y político, social, económico, tecnológico y competitivo) y tres subsistemas (organización, comunicación y público objetivo). Estos componentes interactúan entre sí para generar una transformación orientada a la resolución de problemas en la gestión de las RRPP. Por consiguiente, dentro de este enfoque sistémico, la disciplina aplica cuatro etapas fundamentales para administrar la comunicación de manera eficiente, a saber: definir el problema,

- planificar y programar,
- actuar y comunicar, y

- evaluar el programa.

Referencias Bibliográficas

- Arango R., A. (2009). Relaciones públicas y calidad total. Obtenido de Relaciones públicas - gestión empresarial moderna:
<http://rp-gestionempresarial.blogspot.com/2009/10/relaciones-publicas-y-calidad-total.html>
- Castañar, A. (2022). Qué son las relaciones públicas (RRPP), para qué sirven, tipos, objetivos y ventajas. Obtenido de InboundCycle:
<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/tienes-claro-para-que-sirven-las-relaciones-públicas>
- Castro, M. (2010). La importancia de las Relaciones Públicas en el sector social, público y privado. Obtenido de María Elena Castro L.:
<http://mariaelenacastro.blogspot.com/2010/03/la-importancia-de-las-relaciones.html>
- Cedeño, R. (2024). Relaciones Humanas en la Visita Médica. Obtenido de RC Pharma Training Center | Visitadoramedicos.com:
<https://www.visitadoramedicos.com/component/content/article/relaciones-humanas-en-la-visita-medica?catid=26&Itemid=2769#:~:text=Las%20Relaciones%20Humanas%20son%20las, respeto%20de%20la%20personalidad%20humana.>
- Estebecorena, M. (2022). Comunicación e imagen personal 360°: La imagen como concepto universal. Proyecto de Investigación N°17.2. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación(145), 257-261.
- Estellés, M. (2023). No se trata de logos, sino de crear marcas relevantes para las personas. Obtenido de We are marketing:
<https://www.wearemarketing.com/es/blog/desarrolla-la-imagen-corporativa-de-tu-empresa-y-enamora.html>
- Fernández L., R. (2021). Cuarenta y un años del Día del Relacionista Público Panameño. La Estrella de Panamá, págs. <https://www.laestrella.com.pa/opinion/columnistas/cuarenta-anos-dia-relacionista-publico-GILE458068>.
- Finzel PR. (2022). Relaciones públicas y publicidad: ¿Cuál es la diferencia? Obtenido de Finzel PR: <https://finzelpr.com/diferencia-relaciones-publicas-y-publicidad/?lang=es>
- Giraldo D., A. F., Botero M., L., Molleda M., J. C., & Bravo, V. (2011). Crisis transnacional global en relaciones públicas: el caso Chiquita Brands. Palabra Clave, <https://palabraclave.unisabana.edu.co/index.php/palabraclave/article/view/1871/2447>.
- González L., A. (2016). Día de las Relaciones Públicas en Panamá. La Estrella de Panamá, págs. <https://www.laestrella.com.pa/opinion/columnistas/dia-panama-publicas-relaciones-PILE103804>. Obtenido de La Estrella d.
- Gutiérrez , R. (2022). Las relaciones públicas a lo largo de la historia . Obtenido de

- PRO Z: <https://proleon.com.mx/negocios/las-relaciones-publicas-a-lo-largo-de-la-historia/>
- Hernández L., D. (2011). Componentes de la imagen y las relaciones públicas. Obtenido de Gestiópolis: <https://www.gestiopolis.com/componentes-imagen-relaciones-publicas/>
- Imagen de producto . (2024). Obtenido de Marketing Directo: <https://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/imagen-producto>
- Itoiz, C. (2001). Relaciones humanas y relaciones públicas. Obtenido de Gestiópolis: <https://www.gestiopolis.com/relaciones-humanas-y-relaciones-publicas/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Marketing. Decimocuarta edición. Ciudad de México: Pearson educación.
- La diferencia entre un relacionista público y un publicista. (2022). Obtenido de Tilde: <https://tildecomunicacion.com/diferencia-relaciones-publicas-publicista-/#:~:text=Los%20tres%20principios%20de%20las,y%20en%20el%20mejor%20memento%20.>
- Lehrer, L. (2022). Definición de Sistema. Obtenido de Definicion.COM: <https://definicion.com/sistema/>
- López, C. (2013). RRPP Historia de las relaciones públicas. Obtenido de Universidad de Palermo: https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/detalle_tp.php?id_docente=5499&id_blog=10247
- Lorente, P. (2024). Qué son las relaciones públicas (RRPP) y su papel dentro de la estrategia. Obtenido de Paco Lorente: <https://pacolorente.es/que-son-las-relaciones-publicas-rrpp-y-su-papel-dentro-de-la-estrategia/>
- Madurga L., J. (2022). ¿Qué es la imagen de marca? Pasos y claves para crear una. Obtenido de Semrush!: <https://es.semrush.com/blog/imagen-de-marca/>
- Maldonado C., J., Gómez P., R., Aguirre V., D., & Andrade A., M. (2023). Relaciones Públicas: El rol de la comunicación y su incidencia en la Transformación Digital. LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.295>.
- Manrique, G. (https://www.prensa.com/imprensa/economia/auge-relaciones-publicas_0_4336816309.html de 2015). El auge de las relaciones públicas. La Prensa.
- Martínez A., L. J. (2013). Martínez. Obtenido de Prezi: <https://prezi.com/pqwwzdoae6vl/evolucion-historica-de-las-relaciones-publicas/>
- Martínez G. de L., P. (2022). Las Relaciones Públicas en la Empresa. Obtenido de Universidad de Cantabria: <https://ocw.unican.es/pluginfile.php/1485/course/section/1020/Tema1.%20Relaciones%20Públicas%20en%20la%20Empresa.pdf>
- Matilla, K. (2008). Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas. Barcelona: UOC.

- Molano, J. (2023). Qué son las relaciones públicas: tipos, elementos y objetivos. Obtenido de HubSpot: <https://blog.hubspot.es/marketing/relaciones-publicas#que-son>
- Mosquera de S., M. (2015). Las relaciones públicas en un mundo globalizado: Maritza Mosquera de Sumich. La Prensa, págs. https://www.prensa.com/imprensa/opinion/relaciones-globalizado-Maritza-Mosquera-Sumich_0_4260323993.html.
- Oquendo P., W. (2023). Estrategia de Mezcla Promocional para mejorar la fidelización del cliente de La Comercial “A Y V” en la ciudad de Potosí. Impulso. Revista de Administración, 3(4), 73-84.
- Ortega, C. (2022). ¿Qué es la imagen personal y por qué es tan importante en la atención al cliente? Obtenido de QuestionPro: <https://www.questionpro.com/blog/es/imagen-personal-que-es/> Palacini, G. (2020). Relaciones Públicas y Recursos Humanos. Obtenido de RRPPnet. Portal de Relaciones Públicas: <https://www.rrppnet.com.ar/relacionespublicas-y-recursoshumanos.php>
- Phillips, P. (2019). Mega Capitalistas. La élite que domina el dinero y el mundo. Barcelona: Roca Roca Editorial de Libros, S.L.
- Pintado G., M. (2021). Plan de Relaciones Públicas Creativas para una empresa de diseño de interiores. Segovia: Universidad de Valladolid.
- Prieto, E. (2023). Conoce las diferencias entre Relaciones Públicas y Mercadotecnia. Obtenido de Southern New Hampshire University : <https://es.snhu.edu/blog/diferencias-entre-relaciones-publicas-y-mercadotecnia>
- Ramírez, F. (2016). Las relaciones públicas y el marketing: la pareja perfecta. Obtenido de Merca2.0: <https://www.merca20.com/las-relaciones-publicas-y-el-marketing-la-pareja-perfecta/>
- Relaciones públicas. (2022). Obtenido de Sosteniblepedia: https://www.sosteniblepedia.org/index.php/Relaciones_públicas
- Reputación vs. Imagen: Claves para Entender su Impacto en las Relaciones Públicas. (2024). Obtenido de Veo Agency: <https://veoagency.com/reputacion-vs-imagen-claves-para-entender-su-impacto-en-las-relaciones-publicas/>
- Serna Group. (2021). Historia de las Relaciones Públicas en el Mundo. Obtenido de SERNA GROUP: <https://sernagr.com/blog/historia-relaciones-publicas/>
- Sistema – Definición, características y tipos. (2022). Obtenido de Organizadoresgraficos.org: <https://www.organizadoresgraficos.org/un-sistema/>
- Sulbarán, I. (2024). ¿Por qué son importantes las Relaciones Públicas en el Marketing? Obtenido de Tiffin University: <https://global.tiffin.edu/blog/importancia-de-las-relaciones-publicas-en-el-marketing>
- Thompson, I. (2009). Definición de Relaciones Públicas . Obtenido de Promonegocios.Net: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/relaciones-publicas-definicion.html>
- Tondolo, K. (2021). Asesoría de Imagen. Obtenido de Kat La Fashionista: <https://www.katlafashionista.com/product-page/Asesoria-de-Imagen>

- Torres V., R. (2021). Papel confiable de las relaciones públicas en procesos de innovación social. Correspondencias & análisis(14),
<https://portal.amelica.org/ameli/journal/138/1382782012/html/>.
- Vazzano, N. (2001). Qué son las Relaciones Públicas? Obtenido de Emprendedores RRPP: <http://emprendedoresrrpp.blogspot.com/2010/12/que-son-las-relaciones-publicas.html>



Figura N° 23 - Ante el público.

Cap. 2

Principios de relaciones públicas II

El presente capítulo tiene como objetivo sintetizar los contenidos correspondientes a la asignatura Principios de Relaciones Públicas II.

En concordancia con el plan docente de la materia, el documento se estructura en módulos. El primero aborda el proceso de relaciones públicas; en él se define inicialmente el término proceso y se describen las características de sus cuatro fases (desarrolladas en detalle a lo largo del texto). Posteriormente, se analizan los componentes del proceso de comunicación y de relaciones públicas, además de examinar los modelos teóricos propuestos por diversos autores y especialistas a lo largo del tiempo.

A continuación, el segundo módulo examina los diferentes públicos involucrados en la gestión de las relaciones públicas desde la perspectiva organizacional. Asimismo, analiza la distinción entre el concepto general de público y la noción de públicos, su naturaleza sociológica, sus clasificaciones y las diferencias entre el sector público y el sector privado en una sociedad.

El tercer módulo especifica los públicos prioritarios a los que una organización debe atender a través de sus proyectos de relaciones públicas, tales como los empleados y accionistas en calidad de público interno, la comunidad circundante como público externo y otros actores clave vinculados a la organización, entre los que destacan proveedores, clientes y el sector gubernamental.

El cuarto y último módulo aborda la estructura y función del departamento de relaciones públicas; en este se explica su importancia, la justificación de su creación, su contribución al desarrollo organizacional, el rol del director de área y sus principales responsabilidades.

Asimismo, este resumen busca facilitar la comprensión de los conceptos y principios fundamentales de las relaciones públicas, entendidas como una disciplina prioritaria en la sociedad panameña. Se pretende promover la toma de conciencia sobre la necesidad que tiene toda empresa de contar con la gestión de relaciones públicas, ya sea mediante servicios de consultoría externa o a través de un departamento especializado en comunicación directa con la alta gerencia.

Objetivos del capítulo

- ☐ Evaluar la importancia del proceso de Relaciones Públicas como el medio esencial para hacer efectiva esta actividad.
- ☐ Valorar el papel de los públicos y su importancia en el logro que los objetivos de las Relaciones Públicas.
- ☐ Conocer los diferentes tipos de público y su relación con la organización empresa.
 - ☐ Justificar la importancia de la existencia de un departamento de relaciones públicas en una organización gubernamental o privada
 - ☐ Explicar los diferentes significados del término “proceso”.
 - ☐ Reconocer las características del proceso según varios autores.
 - ☐ Relacionar las etapas del proceso de comunicación con las de Relaciones Públicas.
- ☐ Contrastar el proceso de Relaciones Públicas de Cutlip y Center con el método

o fórmula de Relaciones Públicas de otros autores.

- ❑ Resumir la importancia de la utilización de cada una en las fases el proceso de Relaciones Públicas en todas las actividades de esta disciplina.
- ❑ Defender la aplicación del proceso de Relaciones Públicas en todas las actividades que realice el profesional en esta disciplina.
- ❑ Definir de acuerdo a su naturaleza sociológica los conceptos de público, muchedumbre, masa, conglomerado, sociedad y auditorio.
- ❑ Contrastar el concepto de público para Relaciones Públicas según diversos autores.
- ❑ Describir la naturaleza sociológica de los públicos de una empresa según Urzaiz y otros.
- ❑ Resumir las razones y criterios para la clasificación de los públicos de una empresa.

- ❑ Comparar los públicos de una institución gubernamental con los de la empresa privada.
- ❑ Evaluar la importancia de una institución gubernamental o privada con cada uno de sus públicos.
- ❑ Justificar la necesidad de un Departamento de Relaciones Públicas y su justificación a niveles de alta gerencia dentro de una empresa.
- ❑ Analizar, críticamente, las funciones y el personal de un Departamento de Relaciones Públicas.
- ❑ Analizar, mediante comparación y con sentido crítico, las ventajas y desventajas de un Departamento de Relaciones Públicas planteadas por Jefkins y otros.
- ❑ Valorar los deberes y derechos de un Gerente de Relaciones Públicas.
- ❑ Contrastar la organización y funciones de un Departamento de Relaciones Públicas Y una agencia de asesoría de Relaciones Públicas.



MÓDULO 1

El proceso de relaciones públicas

2.1.1. Concepto del proceso

Un proceso es el hacer una secuencia de cosas que se tienen que hacer paso a paso para cumplir un objetivo o llegar a producto final. Todos en la vida, día a día, tenemos que hacer gestiones, diligencias, tareas, que constan de un proceso.

Figura N° 24 - Realizando un diagrama de procesos.

Para abordar este concepto con mayor rigor científico, se toma como referencia la definición de la norma ISO 9001 (citada en Rivero, 2022), la cual establece que un proceso «es un conjunto de actividades que se encuentran relacionadas o interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (o salidas)».

Las relaciones públicas involucran asimismo un proceso, el cual se centra en la ejecución de una labor continua cuyo propósito es lograr la adaptación de la organización (por lo general, empresas) a sus públicos.

A fin de desarrollar una adecuada gestión de relaciones públicas, es necesario recurrir a la metodología estratégica propia de esta disciplina. Al analizar los planteamientos de diversos autores respecto a esta metodología, se observa una coincidencia fundamental en sus etapas —salvo por ligeras variaciones terminológicas—, las cuales, respetando la secuencia del proceso, son: investigación, planificación, ejecución y evaluación (Coll y Micó, 2019).

Con relación a este proceso, un artículo desarrollado por la entidad Empower Talent (2022) describe detalladamente esta metodología mediante un conjunto de fases, a saber:

- . **Fase I:** En donde se realiza un análisis externo e interno teniendo en cuenta la cuota del mercado, la competencia y las tendencias.
- **Fase II:** Donde se definen los objetivos de la estrategia.
- **Fase III:** Es la de la ejecución, la cual conlleva a una serie de pasos que incluye definir los medios y canales: medios propios y medios pagados.

- **Fase IV:** En donde se evalúa la eficacia de las estrategias: Retorno de inversión (ROI), monitorización, KPI's¹ según los medios.

Esta metodología explica que la planificación se lleva a cabo mediante la programación de tareas orientadas al logro de las metas, lo que permitirá alcanzar los objetivos propuestos. Por su parte, las estrategias corresponden a las acciones de ejecución de las actividades programadas.

Asimismo, un grupo de estudiantes universitarios desarrolló un artículo explicativo en WikiLibros (Relaciones públicas en la universidad/Proceso de relaciones públicas, 2024) acerca del proceso de relaciones públicas en el ámbito universitario. En este trabajo, coincidiendo con la explicación esbozada por Castillo, los autores integran el concepto de «audición» a la fase de «investigación», dado que esta implica escuchar al público mientras se analizan sus opiniones. A la fase de «planificación» le añaden el término «conclusiones», puesto que esta etapa culmina con la formulación del programa y el presupuesto de relaciones públicas de la organización. Por último, a la tercera fase —«ejecución» o «estrategia»— la denominan «comunicación», al considerarla el eje central estratégico del programa de relaciones públicas institucional.

En el siguiente apartado se expondrán las características de cada una de las fases de dicho proceso, independientemente de las denominaciones asignadas por los diferentes autores, ya que el aspecto fundamental radica en que este inicia con una misma entrada (investigación) y concluye con una misma salida (evaluación).

2.1.2. Características de un proceso

A continuación, se mostrarán dos análisis resumidos de distintas investigaciones, las cuales explican de forma detallada (diferentes según el autor) las características de cada una de las fases del proceso de relaciones públicas.

2.1.2.1. Primera fase: Investigación

En esta fase se incluye la identificación y el conocimiento de tres elementos clave (Chávez N., 2012):

- El cliente u organización es el sujeto central, el que...
- Tiene un problema real o potencial para resolverlo, lo que,
- Puede implicar a uno o más de sus públicos.

O lo que es lo mismo a conocer y comprender a su público objetivo, en la que hay que investigar y considerar detenidamente cuestiones como (Skripka, 2023).

- ¿a quién quiere conquistar con la campaña?
- ¿qué quieres que haga el público al que llegas?

¹ Son las siglas para "Key Performance Indicator", traducido al castellano como "Indicador (o Medidor) Clave de Desempeño.

- ¿cuáles son los mensajes clave que quieres que se lleven las audiencias que participan en tus actividades de comunicación?

Obviamente, cuando se habla de “cliente u organización” en el primer elemento, se trata de una empresa que no tiene un Departamento o persona encargada de Relaciones Públicas, razón por la cual quien escribe estas características es una propia agencia de relacionistas públicos. Si se describieran las características de cada una de las fases del proceso por parte de una propia empresa con su Departamento de Relaciones Públicas, estaría hablando de sí mismo como la empresa a la cual procesar; no como un cliente al cual atender.



*Figura N° 25 –
Asesora corporativa analizando los problemas de su cliente corporativo.*

2.1.2.2. Segunda fase: Planificación

En esta fase, según Skripka (2023), se deben determinar las alternativas más idóneas para solucionar el problema de comunicación o alcanzar el objetivo de relaciones públicas. Por ello, las metas formuladas deben corresponder a lo que el autor denomina objetivos SMART: Specific (específicos), Measurable (medibles o mensurables), Achievable (alcanzables), Relevant (relevantes o realistas) y Timely (oportunos, con un periodo de tiempo o fecha límite asociados) («Objetivos SMART: definición y cómo implementarlos», 2024), siguiendo para su desarrollo la hoja de ruta descrita a continuación:

Objetivo: Constituye una declaración amplia y a largo plazo que busca proyectar el estado futuro de una marca (Skripka, 2023). Por su parte, Chávez (2012) señala que la delimitación de los objetivos corresponde a la segunda fase del proceso, la cual orienta la solución del problema mediante la definición del tipo de influencia que se pretende ejercer sobre los públicos, tales como informarlos, modificar sus actitudes o transformar sus comportamientos.

Público: son los grupos clave de personas que tienen un interés en esa organización.

- **Estrategias:** Son las acciones que detallan el cómo alcanzar los objetivos.
- **Tácticas:** estas son las actividades concretas de relaciones públicas que se ejecutan con el fin de implementar una estrategia.

2.1.2.3. Tercera fase: Ejecución

Conforme al análisis de Skripka (2023), quien sigue la secuencia propuesta por Empower Talent (2022), esta etapa del plan de relaciones públicas implica la puesta en marcha de

las actividades previstas. Tales acciones constituyen las tácticas que materializan la estrategia definida y se ejecutan a través de los siguientes componentes (Skripka, 2023):

Calendario: Es fundamental estructurar un cronograma, especialmente en campañas de larga duración. Este instrumento debe establecer las fechas precisas de conclusión de los procesos esenciales y el inicio de las etapas subsiguientes, considerando plazos realistas de ejecución.

Responsabilidades: Permite definir tanto los plazos de finalización de las fases específicas del plan como la asignación de los responsables de su ejecución, destacando el rol clave de cada actor involucrado.

Presupuesto: Especifica el monto asignado a cada componente de la campaña. Resulta indispensable actualizarlo de manera continua a medida que los costos reales fluctúen por encima o por debajo de las cifras presupuestadas.

2.1.2.4. Cuarta fase: Evaluación

Tanto Skripka (2023) como Chávez (2012) coinciden en que esta es la última fase del proceso. Según Chávez (2012), esta etapa puede comprender dos componentes:

Evaluación continua.

- **Evaluación continua:** Denominada también revisión continua, se refiere al monitoreo constante de los objetivos planteados en la segunda fase del proceso, con el propósito de analizar el nivel de efectividad alcanzado por el relacionista público en su cumplimiento.
- Aunque Skripka (2023) divide esta fase en dos pasos:
- recopilar información es reunir datos que le permitan establecer el nivel de éxito de su programa, tomando como referencia los objetivos previamente definidos en su plan
- analizar los elementos busca desglosar los componentes individuales para discernir qué partes del plan resultaron exitosas y, de igual trascendencia, cuáles no lo fueron.

2.1.3. El proceso de comunicación y de relaciones públicas

Para comprender el proceso de comunicación en el ámbito de las relaciones públicas, resulta conveniente recurrir al planteamiento de Castillo (2023), quien sostiene que la comunicación y las relaciones públicas son componentes esenciales en cualquier organización, y añade lo siguiente:

La imagen institucional, la comunicación interna y externa, la gestión de crisis y la fidelización de estudiantes y clientes son solo algunos de los aspectos que demuestran su importancia. [...] Es fundamental que las empresas e instituciones de educación superior presten atención a estos aspectos para alcanzar el éxito y la excelencia en sus objetivos (Castillo, 2023).

Por su parte, la Agencia SIM (2024), entidad especializada en servicios de comunicación y marketing empresarial radicada en La Rioja (España), plantea la siguiente explicación para este proceso:

La comunicación y las relaciones públicas constituyen un conjunto de estrategias y acciones orientadas a fortalecer los vínculos entre la organización

y sus públicos. Dichas intervenciones se sostienen en el tiempo con el propósito de escuchar, informar y fidelizar a sus audiencias clave.

Se concluye, por lo tanto, que las relaciones públicas constituyen una forma especializada de comunicación que permite alcanzar a diversos tipos de público, siempre que se ejerza con responsabilidad, veracidad y claridad.

Sin embargo, para que este proceso comunicativo resulte efectivo en el ámbito organizacional, se requiere el cumplimiento de una serie de etapas estructuradas que permitan a la entidad emitir su mensaje con nitidez hacia el público objetivo.

2.1.3.1. Fuente y Empresa

Cuando se trata del concepto de fuente, el mismo quiere decir, origen, raíz, aduce a “lo primero”. En el caso de un proceso de Relaciones Públicas, se puede decir que es la fuente en el proceso de comunicación; o sea, el primer paso en este proceso. Y así lo expresa la agencia de marketing digital “Divecta” con origen en Madrid (España), cuando explica el término de “autopresentación empresarial”, “...una presentación de empresa que logre definir de manera sencilla las premisas, los productos y los servicios que queremos prestar, después de todo, hacer llegar un mensaje a diferentes públicos necesita de algo: un estudio previo” (Cómo hacer una Presentación de Empresa: Guía para Emprendedores, 2024).



*Figura N° 26 –
Cuando la empresa es en sí misma el
mensaje.*

De esta manera, la empresa se da a conocer, no solo ante su público objetivo, sino directamente ante sus asesores de RRPP. Entonces, la propia empresa es la fuente en el proceso de comunicación, ya que es la interesada en comunicarse con un público objetivo.

2.1.3.2. El mensaje y las políticas de la empresa

Para que exista comunicación, se requiere primeramente un contenido que se desee transmitir. Este constituye un elemento fundamental del proceso comunicativo y se denomina «mensaje».

En el ámbito de las relaciones públicas, el mensaje comprende el conjunto de componentes corporativos de la entidad, tales como su misión, visión, valores, metas, objetivos y políticas empresariales. De este modo, dichos elementos se posicionan como la base estratégica a partir de la cual la organización transmite su información hacia el

público objetivo.

2.1.3.3. El medio y los instrumentos de relaciones públicas

Los medios de relaciones públicas se definen como el conjunto de técnicas que permiten gestionar la interacción entre la organización y sus públicos, a partir de la información que aportan sobre las percepciones que estas audiencias poseen de la institución.

Diversos especialistas internacionales en relaciones públicas han clasificado estas técnicas desde múltiples enfoques. Por un lado, con una visión clásica, el autor brasileño Porto (1993) expone que «se entiende por instrumentos o técnicas de Relaciones Públicas todos los recursos utilizados, administrativamente, como variables intervinientes en el proceso de Relaciones Públicas y que sirven para controlarlo» (p. 171). Por otro lado, la autora El Halabi (2023) las define como «un conjunto de herramientas de RRPP, cuya selección adecuada y el orden de aplicación correcto constituyen el camino para lograr el objetivo establecido en términos de relaciones públicas».

Asimismo, Pulido (2012) explica que la aplicación de estas herramientas «se considera fundamental para la implementación y desarrollo de las estrategias de interacción de la organización con su entorno» (p. 155), puesto que supone uno de los ejes principales de la comunicación organizacional.

Por su parte, en una perspectiva más reciente, la entidad FasterCapital (2024) sostiene que estas técnicas son invaluable para garantizar una comunicación efectiva, construir relaciones sólidas y afrontar desafíos potenciales. Al respecto, señala que «[a]l emplear estas técnicas, los profesionales de relaciones públicas pueden contribuir significativamente a conseguir contratos favorables que beneficien a todas las partes involucradas» (El papel de las relaciones públicas en los contratos de marketing).

² Esta empresa, con sede en Dubai (Emiratos Árabes Unidos), se considera una incubadora/aceleradora de empresas “en línea”, líder con presencia global.

como la propiamente de Jordi Xifra, quien la autora Pérez-García (2018) las resume respetando su clasificación, la cual es la siguiente:

Clasificación de las técnicas de las Relaciones Públicas según Jordi Xifra (2007, pp. 23-30, citado por Pérez-García, 2018, pp. 113-115):

- **Técnicas internas:**

- Procedimiento de acogida.
- Boletín o revista empresarial.
- Tablón de anuncios.
- La comunicación telefónica.
- Los mensajes de la alta dirección.
- Reuniones y seminarios.
- Buzón de sugerencias.
- Soportes electrónicos.
- Proyecto de empresa.

- **Técnicas de relaciones con los Medios de Comunicación Social:**

- El comunicado de prensa.
- La conferencia de prensa.
- El dossier de prensa.
- Revista de prensa.
- Otros documentos relacionados.
- Visita de prensa.
- Otros encuentros con la prensa, como lo pueden ser desayunos, almuerzos, cócteles, viajes de familiarización, viajes de prensa, visitas de prensa, entrevista exclusiva.
- Relaciones con los medios en el ciberespacio.



*Figura N° 27 –
Un “coffee break” en un encuentro con la prensa.*

- Relación con los medios en caso de gestión de crisis y falsos rumores.
- Evaluación de las relaciones con los medios de comunicación social, como los Archivos de prensa, el informe de evaluación o análisis de noticias (clipping).

- **Técnicas con la comunidad:**

- Reuniones: como pueden ser un congreso, asamblea, coloquio, foro, seminario, symposium, mesa redonda.
- Jornada de puertas abiertas y visitas de empresa.
- Participación en ferias o salones locales, regionales, nacionales o internacionales.
- Mecenazgo, patrocinio y Fundación. Captación de fondos (conocido como “fundraisin”).

- **Técnicas transversales:**

- La alocución: dossier informativo, discursos, saludos, materiales de soporte, videoconferencias, preparación del portavoz.
- Documentos de la organización: folletos informativos, revista de empresa, memoria anual o anuario, libro corporativo.
- **Técnicas de transmisión de identidad visual:** logotipo, manual de identidad corporativa.
- **Técnicas en el marco de la organización:** geográfico, arquitectónico, información al visitante.
- **Acogida a los públicos externos:** atención telefónica.
- **Vídeo corporativo o institucional** y otros materiales audiovisuales.
- **Técnicas de información on-line:** sitios webs, correo electrónico, redes sociales.

Está también la Clasificación de técnicas de Relaciones Públicas del propio Porto ((Pérez-García, 2017, pp. 262-263)), siendo la siguiente:

- **Instrumentos de entrada** -aquellos que traen información para su análisis:-
 - Centro de Información.
 - Investigaciones, estudios y sondeos de opinión, actitudes y expectativas.
 - Ombudsman.
 - “Clipping” (análisis de noticias).
 - Informes.
 - Reclamaciones.
 - Auditoría Social.
- **Instrumentos de salida** -los que sirven de vehículos de información de la organización:-
 - Producto o servicio.
 - Políticas y normas -programas de acción-.
 - Identidad organizacional.
 - Publicidad institucional y comercial.
 - Balance financiero y social.
 - Materias Informativas (notas de prensa, comunicados, boletín interno, etc.).
 - Obsequios.
 - Patrocinio.
 - Correspondencia.
- **Instrumentos mixtos:**
 - Planeamiento participativo.
 - Evaluación de desempeño a través de entrevistas.
 - Círculos de control de calidad.
 - Contrato psicológico.
 - Entrevista de dimisión o de exoneración.
 - Ceremonial y Protocolo.
 - Contacto.
 - Lobby.
 - Eventos.

- Diario de la empresa.
- Negociaciones.
- Atención al público.
- Los medios de comunicación social (son independientes de la organización, más que un instrumento es un vehículo).

Están también las “tácticas” (como así les llaman) de comunicación para Relaciones Públicas de Wilcox (et. al., 2001, p. 485), clasificadas de la siguiente manera:

- **Tácticas informáticas:**
 - Sitios web.
 - Correo electrónico.
 - Ciberfolletos.
 - Grupos de debate.
 - List servs.
 - Conferencias online.
 - Video-Conferencia.
 - Teléfonos celulares.
 - CD ROM.
 - Disquetes.
- **Tácticas escritas:**
 - Comunicados de prensa.
 - Boletines informativos.
 - Publicaciones de empresa como folletos y manuales.
 - Memorias anuales.
 - Publicidad corporativa.
- **Tácticas orales:**
 - Entrevistas personales.
 - Discursos.
 - Conferencia de prensa o comidas y visitas de la prensa.
 - Reuniones.
 - El boca a boca.
 - Comunicados de prensa (audio).
- **Tácticas visuales:**
 - La TV.
 - Comunicados de prensa (video).
 - TV cable.
 - Videos informativos.
 - Programas de TV corporativos.
 - Diseño corporativo.

A continuación, se presentan una serie de técnicas y estrategias (como así lo denominan) señaladas por la Agencia de marketing digital “COMUNICARE” (10 Técnicas de Comunicación y Relaciones Públicas, 2024), con sede en Madrid (España) clasificados de la siguiente manera:

- **Relacionarse con la prensa:** Informase con la población a través de
 - notas de prensa,
 - ruedas de prensa,
 - videoconferencias con los medios,
 - documentos estilo dossier con informes de la empresa,
 - comidas con los periodistas, y
 - visitas exclusivas para la prensa mensajes por email.
- **Relacionarse con los clientes:** por medio de la publicidad, para mostrar los productos de la empresa de forma atractiva para que despierten la curiosidad de los consumidores.
 - Comunicación visual corporativa:
 - Sobre todo, con el símbolo icónico de la empresa: su marca, a través de su logo, los que se muestran a través de carteles promocionales que se exponen en internet, en las redes, en espacios públicos, transporte;
 - También por medio de la ambientación tanto de la sede como del espacio de cualquier evento o lugar que lleve el nombre de la empresa; y
 - El packaging, ya que, junto al producto, se valora el envoltorio.
- **Espacios digitales:** estos son una serie de canales y espacios donde los usuarios puedan encontrar la empresa, siendo estos
 - el sitio web corporativo,
 - las páginas “blogs” y
 - las redes sociales.
- **Comunicación interna:** es en donde se nota que los trabajadores también forman parte de la experiencia de la empresa y hay que proporcionarles una comunicación que facilite su trabajo a la vez que les aporte algo personal y laboralmente; lo que se puede hacer por medio de
 - la Intranet,
 - tablón de anuncios,
 - un periódico interno,
 - buzón de sugerencias,
 - mensajería interna,
 - proponiendo y cumpliendo para con la plantilla algunas ideas de responsabilidad social corporativa.

Además de lo anterior, también se puede hacer con actividades que alimenten la carrera profesional de los trabajadores, organizando cursos, eventos y conferencias:

- **Patrocinadores y mecenas:** Son los apoyos que resultan beneficiosos para una empresa, organizando eventos en los que puedan estos participar así como ver que tan bien va la misma.

- **Relacionarse con las instituciones:** Estos son los poderes públicos, los que también tienen voz y voto, por lo que sus decisiones repercuten en la empresa, así que la relación con ellos debe ser positiva.
- **Relacionarse con la comunidad:** Ya que estos son los miembros de la sociedad que al final realizan las compras de los productos de la empresa.
- **Grupos de presión o lobbys:** Esto se hace ante cualquier crisis en la que la empresa se enfrente a un grupo que intenta mermar su actividad, en donde se debe responder, tomando la sinceridad siempre como la mejor opción.
- **Comunicación financiera:** Es cuando la empresa le toca hablar de sus números, sobre todo a entidades como los accionistas y a todos los que deciden invertir y depositar su dinero en la empresa; y estas comunicaciones se hacen a través de una asamblea anual donde se presenta la memoria de los resultados económicos de la empresa, así como su situación.

Y, por último, se presentan como técnicas de RRPP unas “Estrategias de relaciones públicas” (Prieto, 2024), “...Para que las empresas u organizaciones puedan influir efectivamente en la percepción y en la opinión de sus clientes, internos y externos”; siendo estas...

- **Gestión de medios sociales:** Esta implica la aplicación de las relaciones públicas digitales mediante el uso de diversas plataformas sociales, tales como Facebook, X, Instagram y LinkedIn.
- **Influencer marketing:** Con quien se pueda aumentar la visibilidad de la marca, ya que tienen un gran número de seguidores y pueden persuadir a su audiencia a favor de una marca, ya sea creando contenido patrocinado, probando productos, compartiendo opiniones y participando en diversas campañas publicitarias.
- **Programas de responsabilidad social corporativa (RSC):** Este ámbito, abordado previamente por Comunicare, se enfoca en la transmisión eficaz de información dentro de la organización. Para ello, se emplean diversos canales como boletines internos, reuniones, correos electrónicos e *intranet*. Su objetivo principal es mantener al personal informado, motivado e integrado con los objetivos y valores corporativos, lo que a su vez incide positivamente en la productividad y en la satisfacción laboral.
- **Comunicación interna:** Un concepto previamente abordado por "COMUNICARE", se centra en la transmisión eficaz de información dentro de una organización. Para lograrlo, utiliza diversos canales como boletines internos, reuniones, correos electrónicos e *intranet*. El propósito principal es mantener a los empleados



*Figura N° 28 –
Los “influencers” de redes sociales pueden persuadir a sus seguidores a favor de una marca.*

informados, motivados e integrados con los objetivos y valores de la compañía, lo que a su vez repercute positivamente en la productividad y la satisfacción laboral.

- **Eventos y conferencias:** Constituyen una estrategia mencionada por Comunicare entre sus técnicas de comunicación interna y de relación con patrocinadores. Se trata de actividades que brindan la oportunidad de establecer contactos directos con los públicos clave, exhibir productos y...
- **Contenido de calidad:** Se refiere al material de alto valor que proporciona información relevante sobre la entidad. Este tipo de contenido se difunde mediante formatos como blogs, infografías, videos y podcasts. Su función principal es posicionar a la organización como una fuente confiable dentro de su sector, promoviendo así la atracción, retención y fidelización de una audiencia específica.
- **Gestión de crisis:** Abordada por Comunicare como una técnica vinculada a la «presión en grupo» o *lobbying*, comprende el proceso de preparación, respuesta y recuperación ante eventos adversos capaces de perjudicar la reputación institucional. Este proceso implica la identificación de posibles escenarios de riesgo, la elaboración de planes de contingencia, una comunicación eficaz durante el suceso y una evaluación posterior para extraer aprendizajes y optimizar estrategias futuras.
- **Participación en causas sociales:** Trasciende la responsabilidad social corporativa (RSC) al «humanizar la marca». Esta dimensión se consolida cuando la organización respalda activamente causas de impacto social, lo que fomenta una conexión emocional con los consumidores y demuestra un compromiso superior a la dinámica estrictamente comercial.
- **Comunicados de prensa:** Como técnica mencionada previamente, consiste en la distribución estratégica de información a los medios de comunicación y plataformas digitales. Esta práctica resulta efectiva para generar cobertura mediática y mantener a la audiencia informada sobre los logros y las novedades de la institución.

2.1.3.4. Receptor o público

En el proceso comunicativo, el receptor se define como «la persona que recibe un mensaje que proviene del emisor y que se ha llevado a cabo a través de un proceso de comunicación con el objetivo de que haya una comunicación eficaz entre ambos» (Peiró, 2021). En otras palabras, constituye el individuo o conjunto de personas a quienes se dirige la información.

Tras comprender la noción de «receptor», resulta fundamental analizar el concepto de «público», el cual actúa como el receptor principal en el ámbito de las relaciones públicas. Según la obra *Los públicos en las relaciones públicas* (2021), estos corresponden a «[...] el conjunto de personas que interactúan con una organización, empresa o con otras personas. El público debe ser considerado para la organización y planeación estratégica».

Asimismo, antes de abordar la categoría en plural, conviene precisar que el término «público» en singular abarca también a socios, inversionistas y otras entidades. Al respecto, Santos (2022) lo describe como «un grupo de personas (o de empresas) que tienen unas características comunes y las convierten de inmediato en clientes potenciales de una marca, empresa o producto». No obstante, si se busca un enfoque menos comercial, el concepto de «audiencia» puede resultar más preciso. Prieto (2023) define

este último como el «número de personas que reciben un mensaje a través de cualquier medio de comunicación», el cual constituye el «público objetivo al que se dirigen los mensajes que se transmiten por cualquiera de los medios, incluyendo los digitales».



*Figura N° 29 -
Público
invitado
concentrado en
la presentación
corporativo de
un nuevo
producto.*

Entonces, se entiende por “público”, al grupo de personas con ciertas características y factores comunes, que llegará a ser, como un todo, el receptor de un mensaje. Entonces, se puede concluir que en un proceso de comunicación en relaciones públicas, el público es el receptor objetivo de la organización dueña del mensaje.

2.1.3.5. Empresa-investigación

Si se recuerda, en el punto 2.1.2. “Características de un proceso” de Relaciones Públicas, se hablaba de cuatro fases; pues la de la investigación es la primera de estas, ya que es la que define los problemas de Relaciones Públicas: respondiendo a preguntas como:

- ¿Cuál es la fuente de la preocupación (en cuanto al mensaje a querer divulgar)?
- ¿Dónde está el problema?
- ¿Cuándo es realmente un problema?
- ¿Quién está implicado o afectado?
- ¿Cómo están implicados o afectados?
- ¿Por qué es una preocupación para la organización y sus públicos?

Tras la identificación y planteamiento del problema, resulta indispensable analizar la situación mediante una investigación exhaustiva de las percepciones y acciones, tanto de los actores clave de la organización como de sus diferentes públicos de interés.

Es fundamental investigar previamente a estos públicos, ya que este diagnóstico permite verificar la precisión de los supuestos sobre quiénes son, qué conocimientos poseen, qué actitudes experimentan ante la coyuntura, de qué manera están involucrados o afectados, qué información consideran relevante, cómo la procesan y a través de qué canales la obtienen. Una vez recabada esta información, los planificadores estarán en capacidad de establecer los objetivos para cada grupo meta y formular las estrategias idóneas para alcanzarlos.

En el ámbito de la investigación en relaciones públicas, los métodos informales de recolección de información —tales como la correspondencia electrónica institucional, las líneas de atención telefónica, los buzones de sugerencias, entre otros— suelen emplearse con mayor frecuencia que los métodos formales. Estos últimos siguen criterios científicos y utilizan muestras representativas (por ejemplo, entrevistas en profundidad o encuestas). No obstante, ambos enfoques son complementarios y su aplicación depende de la naturaleza de la organización y de las particularidades de la situación analizada.

2.1.3.6. Objetivos y políticas de empresa-Planificación

Esta corresponde a la segunda fase del proceso de comunicación en relaciones públicas, en la cual se abordan la planificación y la programación. Es la etapa en donde se definen las metas mediante la revisión de la misión y visión organizacionales, y se establece un plan viables con el fin de que dicha fase resulte medible a lo largo del tiempo.

Durante esta etapa crucial, el enfoque principal radica en identificar a los públicos objetivo del proyecto. Es decir, se determina con precisión a quiénes se dirigirá el mensaje y quiénes son los actores clave a los que se busca impactar con el programa de relaciones públicas en desarrollo.

Para lograrlo, es fundamental que los planificadores comprendan de manera integral a las diversas audiencias. Este conocimiento implica identificar quiénes son, dónde se ubican y, sobre todo, cuáles son sus percepciones, actitudes y comportamientos respecto al tema en cuestión. Al analizar los saberes de la audiencia, sus valoraciones y sus posibles formas de actuar, se sientan las bases para formular objetivos y estrategias específicas que generen impacto en cada segmento. En esencia, esta comprensión profunda permite diseñar mensajes que no solo alcancen, sino que influyan eficazmente en las audiencias seleccionadas.

Estos objetivos, a recomendación (De Miguel, 2024), deben contar con las siguientes características:

- Los objetivos generales deben ser:
 - Amplios y enfocados en un gran resultado final.
 - No indican detalles, plazos o recursos.
 - Ayudan a establecer la dirección general del proyecto o iniciativa.
 - Pueden ser más abstractos y conceptuales que los objetivos específicos.
 - Son el punto de partida para el desarrollo de los objetivos específicos.
 - Proporcionan una visión general del propósito y alcance del proyecto.
- Y los objetivos específicos deben ser:
 - Concretos y detallados. Se enfocan en lograr un resultado concreto y medible.
 - Especifican detalles, plazos y recursos.
 - Ayudan a alcanzar los objetivos generales y establecen un camino claro hacia su consecución.
 - Son más tangibles y cuantificables que los objetivos generales.
 - Son la base para medir el progreso y el logro de los objetivos generales.
 - Estructuran el trabajo y ayudan a mantener al equipo enfocado en las tareas a realizar

Es en esta segunda fase donde también se presupuesta el programa de forma periódica, generalmente cada año. En este punto, se valoran los costos reales tanto de los recursos humanos como de los productos y servicios que serán necesarios. Es aquí, en esta etapa, cuando se pueden llevar a cabo pruebas piloto o un (pre-test) de aquellos mensajes y elementos comunicativos del programa que resultan fundamentales y no deben faltar.

2.1.3.7. Medios-instrumentos y/o técnicas de difusión-comunicación

Ya elaborado el programa de Relaciones Públicas, se puede empezar a hacer llegar el mensaje.

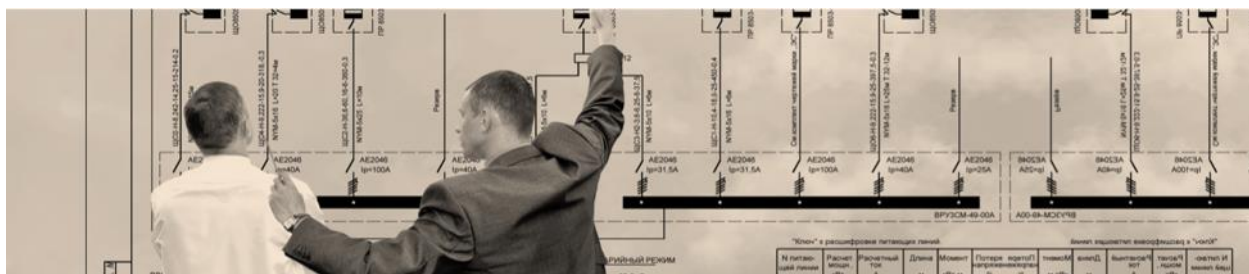


Figura N° 30 - Analizando las acciones estratégicas para llegar a los públicos objetivo.

En esta fase se contemplan tanto las acciones como el proceso de transmisión de información a través de los diversos medios, técnicas, instrumentos o tácticas —según la denominación empleada por los distintos autores en la materia— señalados en el apartado 2.1.3.3; todos ellos constituyen los elementos constitutivos de la estrategia.

Denominada por otros especialistas como la «fase de la estrategia», este término se define como «los métodos para lograr los objetivos, la creatividad de los mismos, su viabilidad y factibilidad y el conocimiento que el profesional tenga sobre la aplicación de los principios de la persuasión para influenciar conductas» (Chávez, 2012).

La principal dificultad en esta etapa radica en lograr una coordinación efectiva entre la acción y la comunicación. El propósito es que el proceso comunicativo se consolide como un componente estratégico fundamental del programa y no como un mero elemento secundario. Por consiguiente, el éxito de esta fase dependerá en gran medida de diversos factores planificados previamente en la etapa anterior.

Dado que corresponde a la fase estratégica en la cual se diseña, planifica y ejecuta el proyecto, Chávez (2012) explica que en ella se deben incluir los siguientes elementos:

- Establecer “el tema”, si procede, y los mensajes que han de comunicarse a los públicos.
- Programar las técnicas a utilizar:
 - Planificar la acción o evento promovido por el cliente.
 - Planificar el uso de las tácticas, tanto las no controladas como las controladas.
- Comunicar eficazmente el proyecto.

2.1.3.8. Retroalimentación y evaluación

La cuarta y última fase del proceso corresponde a la evaluación del programa. En cierto modo, esta etapa se lleva a cabo mediante un procedimiento de investigación; sin embargo, sus objetivos difieren sustancialmente de la investigación diagnóstica inicial.

En esta cuarta fase, el propósito de la investigación es evaluar la planificación, la implementación y el impacto del programa, razón por la cual se le denomina «investigación de evaluación». La valoración del

mensaje se efectúa analizando los distintos canales utilizados, los cuales abarcan «la cobertura informativa a través de los recortes de prensa, de las mediciones de audiencias de programas de televisión, radio o Internet, las cifras de asistencia a un evento o reunión también constituyen un índice de la exposición del mensaje» (Chávez, 2012), entre otros indicadores. No obstante, la evaluación formal del mensaje suele medirse mediante encuestas, instrumento en el cual se formulan preguntas diseñadas para comprobar el nivel de conocimiento que posee el público objetivo sobre la información emitida por la organización.

2.1.4. Procesos y modelos de Relaciones Públicas e importancia

Los procesos de relaciones públicas se abordaron previamente en el apartado 2.1.2, destacando sus cuatro fases principales: investigación, planificación, comunicación o estrategia, y evaluación. Estas etapas pueden desarrollarse mediante diversos modelos de relaciones públicas diseñados por especialistas de la disciplina para estructurar las ideas fundamentales del mensaje. Según explica Lora (2016), tales modelos son concebidos e integrados entre sí por los profesionales de las relaciones públicas.

Al respecto, Pérez-García (2017) plantea que estos modelos constituyen «el proceso o gestión del ejercicio práctico de la actividad de las relaciones públicas» (p. 246).

Entre los modelos más representativos destacan los siguientes:

2.1.4.1. Modelo Directivo de las Relaciones Públicas de Cutlip y Center

Este es un modelo desarrollado en cuatro etapas, partiendo de la premisa de que las Relaciones Públicas están dirigidas para resolver problemas, pasando por cada una de estas cuatro etapas de forma continuamente cíclica.

Estas etapas, tal como la explican Cutlip y Center en su libro (2000, p.411) son las siguientes en su orden:

1. Se define el problema a través de analizar o explorar la situación.
2. Se planifica y programa en base a la información recogida que nos ha permitido tomar decisiones sobre objetivos, públicos, acciones, estrategias, tácticas y metas de la comunicación.
3. Actuar y comunicar el programa de acción y comunicación diseñado, es decir, se ejecuta el plan programado.
4. Evaluación del programa a través de un análisis de la situación posterior.

Como sus autores afirman, “todos los pasos son igual de importantes pero la etapa se inicia con la recogida de

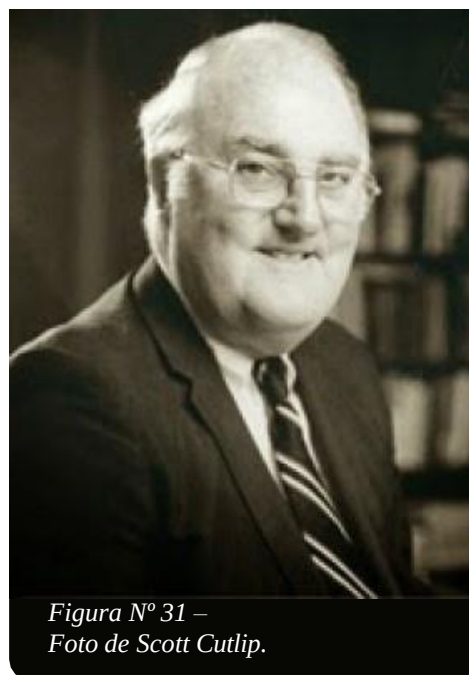


*Figura N° 31 –
Foto de Scott Cutlip.*

información que permite diagnosticar el problema, poniendo de relieve la importancia de la investigación” (Cutlip y Center, 2000, p. 411).

2.1.4.2. Modelo relaciones públicas como proceso de Porto Simões

Este modelo fue expuesto por el autor brasileño con el propósito de «explicar las relaciones públicas como un proceso pluridimensional de interacción de la organización con la sociedad, según las estructuras psico-social, cultural, económica, política, ideológica, jurídica-estatal, histórica y filosófica, basándose en un proceso comunicativo que se activa con la información» (Porto, 1993, pp. 108-109, citado en Pérez-García, 2017, p. 248).

Dado que este esquema se representa mediante un cuadro o matriz, en la primera columna se identifican dos tipos de relaciones: las «cualitativas» y las «constitutivas». En el caso de las relaciones cualitativas, la segunda y tercera columna detallan los tipos de procesos asociados, los cuales pueden ser filosóficos, jurídicos, históricos, ideológicos, políticos, económicos y culturales. Por su parte, en las relaciones constitutivas, los procesos comprenden aspectos de índole organizacional, social, psicológica e incluso filosófica.

Mediante este modelo, Porto explicita el proceso comunicativo en conjunto con sus variables, demostrando su utilidad para la comprensión integral de las relaciones públicas al pretender interpretar el sistema social a escala micro y macro.

2.1.4.3. Modelo del proceso de las relaciones públicas según Raymon Simon

Simon estructura este modelo a partir de lo que denomina «pasos explicativos», los cuales comprende los siguientes niveles:

- **Primer nivel:** evaluación de las actitudes de los públicos.
- **Segundo nivel:** identificación de las políticas y los procedimientos de una organización con el interés público.
- **Tercer nivel:** ejecución de un programa de acción y comunicación para provocar la comprensión y aceptación del público.

Raymond Simon fundamenta esta propuesta en la premisa de que «la responsabilidad sobre la gestión y el desarrollo de las relaciones públicas recae siempre en la "administración" [...] de la organización, independientemente del tipo de organización o institución que sea» (1994, pp. 94-95).

2.1.4.4. Modelo de gestión de las Relaciones Públicas de Noguero

Este modelo se basa en cuatro pasos, todos teniendo como objetivo de que el “principio máximo de las relaciones públicas: “Hacerlo bien y hacerlo saber” ((Noguero, 1988, ps.110-111).

Los respectivos pasos son igualmente cíclicos de forma continua como el modelo de Cutlip y Center; y son los siguientes:

- **Primer paso: Investigación** –basada en el feedback- que se iniciaría en base a los objetivos planteados y nos llevaría a un diagnóstico después de la evaluación de los resultados.
- **Segundo paso: Organización.** Este paso incluye tres factores a tener en cuenta:
planificar la política general de relaciones públicas teniendo en cuenta unos objetivos de partida que han de ser coherentes con los principios de las mismas. Establecer la organización departamental según las necesidades y diseñar una organización técnica de las acciones, programa o acto de relaciones públicas.
- **Tercer paso: Información.** Diseño, estudio y selección de medios del plan informativo – publicity-.
- **Cuarto paso: Comunicación.** Se inicia la actividad propia de las relaciones públicas y, al mismo tiempo, se comienza a controlar los resultados según los objetivos previstos.



*Figura Nº 32 –
El Dr. Dr. Antoni
Noguero Grau,
ante una
conferencia en el
IPRA 2010.*

El ciclo se cerraría ejecutando nuevamente la primera fase de investigación, pero como una nueva, por ser precisamente de evaluación (repasar el punto 1.3.8. “Retroalimentación y evaluación”; es decir, “de evaluación y balance final de la ejecución de las actividades o programa de relaciones públicas que permita determinar la incidencia o efectos esperados, así como determinar otras nuevas necesidades” (Pérez-García, 2017, p.253).

2.1.4.5. Los cuatro modelos prácticos de Relaciones Públicas de Grunig y Hunt

Este es un conjunto de modelos explicados por los renombrados autores Grunig y Hunt, con los que explican la historia profesional de las relaciones públicas hasta nuestros días. Se explican cada uno de ellos, a continuación:

- **Modelo “Agente de Prensa” (Publicity):** Lora (2016) lo define como “la forma más antigua de hacer Relaciones Públicas”. Este enfoque se caracteriza por la organización de eventos y ceremonias llamativas, como inauguraciones grandiosas, empleando

tácticas de propaganda. Esto incluye el uso de nombres de personas famosas, la distribución de muestras gratuitas y la creación de un ambiente festivo y atento. Una característica clave de este modelo es la ausencia de investigaciones previas sobre los públicos. La información fluye de manera unidireccional, es decir, desde la organización hacia las audiencias, con el objetivo principal de asegurar una cobertura mediática positiva para el cliente o asesorado.

- **Modelo de Información Pública:** más que tratarse de un modelo realizado con gran pompa y celebraciones, es más bien comedido, ya que solo busca informar sin interés persuasivo, ya que no busca “publicity” o promoción (como el “agente de Prensa”, con un flujo de informaciones unilateral, de la organización hacia los públicos. Es muy utilizado por las instituciones del Estado (sobretudo las gubernamentales), y fundaciones (ONG’s) para informar qué están haciendo y porqué.
- **Modelo Asimétrico Bidireccional:** Como sus propios autores lo definen, trata de “Persuasión científica” (Grunig y Hunt, 2000, p.72; citado por Pérez- García, 2017, p. 254). Utiliza métodos y técnicas de las ciencias sociales para estudiar actitudes y comportamientos de los públicos, con el objetivo de que éstos acepten el punto de vista de la organización y la apoyen. Este modelo se caracteriza porque utilizan las instrumentaciones de las encuestas, entrevistas y “focus groups” para evaluar las relaciones con el público.
- **Modelo Simétrico Bidireccional:** tal como lo define Lora (2016), “es el prototipo o molde más adecuado para practicar las relaciones públicas porque en este hay una coincidencia bilateral entre la organización y el público”. La comunicación es de dos vías en vez de una, además de que es directa con el público.



*Figura N° 33 -
Dr. James Grunig,
ante una
conferencia en el
IPRA 2010.*



*Figura Nº 34 -
Público expectante ante una conferencia.*

MÓDULO 2

Los públicos para Relaciones Públicas

Las relaciones públicas constituyen una disciplina de la comunicación que promueve procesos de adaptación recíproca con los públicos de la organización, tanto externos como internos (colaboradores, accionistas, directivos, proveedores y asesores). Es decir, la entidad debe identificar de forma continua las demandas de sus públicos y de su entorno inmediato para responder adecuadamente a ellas. Para este fin, resulta indispensable investigar y analizar con mayor profundidad las necesidades de sus audiencias, lo que permitirá efectuar los ajustes requeridos para optimizar las relaciones mutuas.

En diversas ocasiones, el receptor o público no logra aprehender el mensaje debido a factores individuales. En el caso de un receptor desconcentrado, distraído o somnoliento, «no comprenderá el mensaje que se le está enviando, aunque todos los otros elementos de la comunicación estén funcionando bien» (RRPP.net, 2017). Frente a esta situación, se deben seleccionar rigurosamente las técnicas de relaciones públicas más idóneas dentro del proceso comunicativo, a partir de un análisis situacional, la definición de objetivos y la delimitación de los públicos objetivo. De allí la importancia del presente módulo: profundizar en el conocimiento de los públicos receptores del mensaje.

2.2.1. Público / públicos

En continuidad con lo expuesto en el apartado 2.1.3.4 del módulo anterior, en esta sección se establece la distinción conceptual entre «público» y «públicos», con especial énfasis en la dimensión plural de esta última categoría.

Al respecto, Míguez (2007) señalaba la existencia de diversas definiciones del término, concluyendo que el público constituye un objetivo concreto: un grupo delimitado con características definidas, ya sean fijadas por el emisor, determinadas por el asunto o interés común que motiva su formación, o derivadas de su relación con la entidad promotora de las relaciones públicas (p. 185).

Por su parte, Erdellán (2018) aborda la noción de «público en general» para referirse a terceros. El autor identifica, en primer lugar, al público interno de una organización —constituido por sus propios colaboradores— y, en segundo lugar, al público externo.

Dentro de este último grupo, destaca como elemento fundamental a los clientes o usuarios (tanto reales como potenciales), puesto que la gestión estratégica de las relaciones públicas resulta inviable sin su participación. En sus palabras, el público se define como «un conjunto de personas que, situadas en la órbita de una organización, pueden afectar de manera positiva o negativa la actividad de esta» (Erdellan, 2018).

Asimismo, Moreno (2021) sostiene que el público es un componente esencial de las relaciones públicas, integrado por proveedores, distribuidores y clientes, así como por trabajadores y organizaciones sindicales.

No obstante, Erdellan (2018) diferencia el concepto en singular («público») de su acepción en plural («públicos») para dar cuenta de la multiplicidad de estos actores. En esta misma línea, en una publicación del Instituto de Estudios Académicos (IEA), se define a los «públicos» como «[...] grupos de individuos que tienen intereses comunes en relación con una organización y cuyas opiniones y acciones pueden influir directa o indirectamente en el logro de los objetivos de dicha organización» (Instituto IEA, 2024).

- se reconoció que las personas que forman parte de los diferentes públicos poseen características distintivas e intereses variados. Por lo tanto, es natural que puedan interpretar una misma información de maneras diversas.

A modo de conclusión, podemos considerar la perspectiva de Newsom et al. (2000, p. 90), citada por Capriotti (2007, p. 71), sobre la crucial importancia de distinguir entre "el público de la organización" y "los públicos de la organización".

Estos autores aclaran que "cuando hablamos de públicos de la organización, estamos haciendo referencia a aquellos individuos, grupos u organizaciones que están unidos por un interés común en relación con la organización, y no a la totalidad de los grupos de una sociedad". Esta distinción subraya la necesidad de una comprensión matizada de las audiencias con las que una entidad interactúa.

2.2.2. Naturaleza sociológica de los públicos

Por su naturaleza sociológica, los públicos se pueden diferenciar de forma más compleja que en otras clasificaciones. Para ello, se toma la clasificación propia de Baschwitz G. (1997, pp. 95-96), la cual se explica brevemente a continuación:

- **Grupo tipo estructurado y organizado:** puede ser considerado como un "aglomerado de individuos", una muchedumbre psicológica, una masa, o una clase social. Por ejemplo, los accionistas de una empresa importante, la comunidad local de una pequeña ciudad donde se encuentra una fábrica de la empresa, una administración del gobierno.

- **Grupo tipo muchedumbre:**

Considerado como una importante aglomeración de individuos, localizada, temporal y desorganizada; ya sea pasiva o activa.

- **Pasiva:** No se considera una muchedumbre psicológica. En ella "los individuos "inactivos" coexisten sencillamente sobre el mismo espacio: la plaza del pueblo, las aceras de las grandes avenidas" (Baschwitz, 1997, p.96).
- **Activa:** Es cuando la muchedumbre "reacciona", presentando una tendencia a la acción bajo la influencia de impulsos emocionales (su nivel intelectual es generalmente bajo).

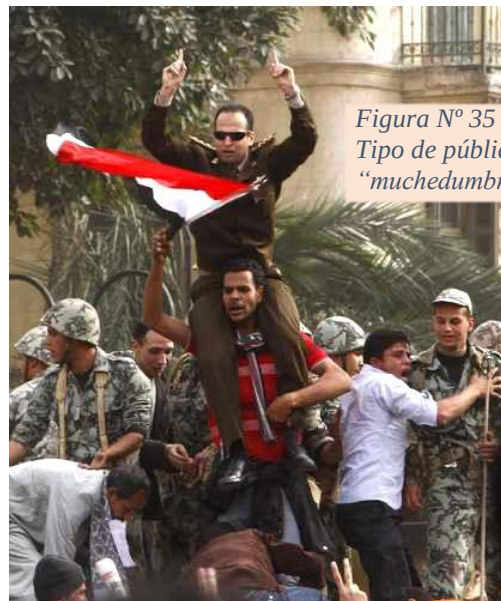


Figura N° 35 -
Tipo de público
"muchedumbre".

- **Grupo tipo “masa heterogénea”:** Presenta escasas diferencias al concepto de muchedumbre; de la cual se distingue principalmente por la localización especial de sus miembros. Con este tipo de masa no existe proximidad física entre los individuos que la integran ni interacción directa entre ellos; sin embargo, pueden manifestarse reacciones compartidas o comportamientos comunes.

2.2.3. Criterios de clasificación de públicos

Al igual que las técnicas y los modelos empleados en las relaciones públicas, los públicos pueden clasificarse a partir de diversos criterios.

Tras la revisión de la literatura bibliográfica especializada, se destacan las propuestas taxonómicas desarrolladas por autores como Baskin y Aronoff, Guth y Marsh, y Seitel. Estas tres perspectivas o «tipologías de públicos» —denominación formulada por Míguez (2010, pp. 80-82)— comparten elementos conceptuales similares, aunque difieren ligeramente en la categorización y sistematización de sus componentes. Para efectos del presente apartado, se ha seleccionado el modelo propuesto por Guth y Marsh, el cual se detalla a continuación:

Públicos internos y externos

Constituye la taxonomía tradicional para clasificar a los públicos en las relaciones públicas. A continuación, se caracterizan ambas categorías:

- **Público interno:** este grupo abarca a todas las personas que forman parte integral de la organización. Incluye a los colaboradores, los accionistas o propietarios y los directivos
- **Público externo:** Comprende a todas aquellas personas e instituciones que, si bien interactúan con la organización, no pertenecen de forma directa a su estructura. Entre los principales exponentes de este grupo destacan los clientes, los proveedores, los medios de comunicación, la comunidad local, las entidades gubernamentales y el sector educativo.

A continuación, en el módulo N.º 3, se analizarán en detalle algunos de estos públicos y sus dinámicas de interacción con la empresa.

Públicos primarios y secundarios

Esta categorización agrupa a aquellos públicos —tanto internos como externos— que ejercen una influencia directa sobre la organización y que pueden incidir de forma determinante en su éxito o fracaso. Comprende las siguientes tipologías:

Público Primario: Corresponde a los grupos con mayor capacidad para favorecer o perjudicar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad y, por ende, su sostenibilidad institucional.

- **Público Secundario:** Abarca a los grupos cuya incidencia en la organización es de menor intensidad; no obstante, conservan relevancia analítica en la medida en que mantienen una relación directa o indirecta con esta.
- **Público Marginal:** siendo parte de la clasificación de Seitel, estos apenas tienen capacidad de influencia.

2.2.3.1. Públicos tradicionales y no tradicionales

Se clasifican así al público por capacidad de actividad introducir, los cuales pueden ser influyentes. Son los siguientes:

- **Público Tradicional:** Estos son aquellos que tienen una relación actualizada, continua y de largo plazo con la organización, como los pueden ser primeramente los colaboradores, los medios de comunicación regional, el gobierno, los inversores, los clientes (los más importantes), y los grupos comunitarios, según la clasificación de Guth y Marsh.
- **Público No Tradicional:** Estos serían grupos poco familiares o no vinculantes para la organización; pero que según la clasificación y opinión de Seitel (considerado como “futuros”) tienen el potencial de formar parte en algún momento de público tradicional; por lo tanto, no hay que desconsiderar o subestimarlos.

2.2.3.2. Públicos domésticos e internacionales

Estos están supeditados a un criterio geográfico, por lo que son de gran importancia dependiendo de su cercanía con la organización. Son los siguientes:

- **Público doméstico:** El radicado en el propio país en donde está ubicada organización.
- **Público internacional:** El que está ubicado en el extranjero.

Aparte a las tres mencionadas tipologías de públicos, también está la clasificación aportada por la relacionista Aranguren (2012) siendo la siguiente:

- **Público estadístico:** Es la que se subclasifica en base a factores distintivos, tales como el sexo, la edad, la ocupación, la religión que profesan, ingreso económico, estado civil, entre otros.
- **Público funcional:** Esta se subclasifica a razón a de “los lazos que los cohesionan y dirigen hacia metas comunes” (Aranguren, 2012); tales como una agrupación profesional (gremios, asociaciones), una organización laboral (sindicatos, cooperativas), política y social.
- **Público específico:** Este es el tipo de público que tiene mayor competencia en las Relaciones Públicas; ya que se basa en los siguientes criterios:
 - por las clasificaciones de los públicos estadísticos y de los públicos funcionales.
 - la naturaleza de la organización que se prospecta.
 - la esfera de actividad y áreas de influencia de esa misma organización.
 - la interrelación de los factores antes señalados con el problema específico de relaciones públicas que confronta la organización en sí.

*Figura N° 36 -
Un estudiante escolar es un claro
ejemplo de público no tradicional;
puede ser un público “futuro” con
mucho potencial.*



Un público puede ser conformado por un grupo pequeño o grande, pero la razón por la cual es “público” es porque les atañen problemas o intereses comunes. Inclusive, como así lo explica el sitio Web de Mentees Abiertas (La Pertenencia Grupal: La importancia de formar parte de algo más grande, 2023) “La pertenencia a múltiples grupos nos brinda una perspectiva más amplia, nos desafía a crecer y nos permite conectarnos con una variedad de personas y experiencias”. Es esa necesidad de pertenencia lo que lleva al ser humano, sobretodo en sociedad, a pertenecer a varios grupos, formando parte, a su vez, de varios públicos específicos, dependiendo de sus diferentes necesidades.

2.2.4. El Sector privado y estatal y sus públicos

Generalmente, cuando se trata el término de “organizaciones”, se piensa que se refiere solo a las empresas privadas; sin embargo esto no es así. Los tipos de las diferentes organizaciones lo conforman el sector Estatal, el sector privado, otras organizaciones y asociaciones de índole privado, y la combinación de las empresas públicas (estatales) con las privadas. Esta clasificación si se habla de tipo empresa, se puede definir de acuerdo a la propiedad del capital. Se explican a continuación los distintos tipos de empresas.

2.2.4.1. Sector estatal

Son las organizaciones bajo la autonomía del Estado. Puede decirse que son las denominadas como “estatales” y que responden a una política Estatal enfocada al bien social. El correr de los tiempos ha permitido que El Estado vaya despojándose del control de las empresas estatales, para hacer más eficiente a esas empresas, a la vez de evitarlas de la carga financiera del propio Estado.

Su público, se tiene la percepción de gente no debidamente entrenada y/o educada, con poca vocación de servicio, y con una vida sin tantas aspiraciones personales, a diferencia de la compuesta por el sector privado; pero en realidad varía en cantidad y calidad.

*Figura Nº 37 -
Un caso clásico de un público propio
del sector estatal; en huelga, la
mayoría de las veces abogando por*



2.2.4.2. Sector privado

Es el compuesto por las empresas y organizaciones no gubernamentales, y demás asociaciones cívicas que son dirigidas por personas o grupos que buscan un beneficio particular; y enfáticamente en la forma de empresa, buscan un beneficio en el ingreso de mayores ganancias.

En su mayoría les distinguen características con el público del sector estatal, como mayor aspiración salarial, profesional, cultural y educativo, espíritu emprendedor y vocación de servicio.



*Figura N° 38 -
Maestra con sus estudiantes.*

MÓDULO 3

Públicos específicos

Este módulo tiene como propósito explicar tanto las expectativas de la organización respecto a sus diversos públicos de interés como las demandas de estos hacia la entidad. Por ejemplo, no resulta equivalente presentar el mismo informe financiero a una Junta de Accionistas que al sindicato de colaboradores de la empresa, puesto que la interpretación y las prioridades de cada grupo difieren sustancialmente. De igual modo, presentar una memoria anual a los clientes y proveedores exige un enfoque distinto al utilizado con los colaboradores internos; si bien la información debe ser en todos los casos veraz y transparente, responde a necesidades e intereses divergentes. Por esta razón, en el presente capítulo se profundizará en el análisis de cada uno de los públicos prioritarios para la organización.

2.3.1. Los empleados como públicos

Los empleados —denominados también colaboradores, trabajadores o personal— constituyen el conjunto de individuos que prestan sus servicios a una organización a cambio de una remuneración económica.

Si bien representan el núcleo del público interno al operar desde la propia estructura organizacional, López (2009) aporta una perspectiva relevante al advertir que «los empleados constituyen un público externo a la vez que interno». Esta dualidad radica en que sus valoraciones sobre la empresa —ya sea por vivencias directas, prejuicios o

rumores— y la manera en que las transmiten a su entorno familiar, social y relacional pueden generar un impacto considerable en la imagen y reputación institucional. Por tanto, reconocer esta naturaleza dual resulta indispensable para una gestión integral de las relaciones públicas.

2.3.1.1. Informaciones que la empresa debe suministrar al empleado

Este punto se dividirá en distintos momentos de la presencia del empleado con la organización:

- **Al momento de iniciar la relación laboral con la empresa:** La empresa tiene la obligación de suministrar al empleado, y éste último, tiene el derecho de obtenerlo, lo siguiente:
 - **Contrato de trabajo** debidamente firmado tanto por parte de la empresa (el empleador) como por parte del propio empleado.
 - **Manual del empleado:** En donde se incluye toda la información relacionada con la empresa que todo empleado debería conocer. Puede incluir la historia de la empresa, sus normas internas, su misión y valores, las políticas de recursos humanos, el organigrama, normas de seguridad o procedimientos específicos.
 - **Normas o certificaciones:** Son las normas de estandarización de operación o administración bajo la cual está registrada y certificada la empresa, de ser el caso; ya sean algunas de las normas ISO, “Buenas Prácticas”, o algunas otras especializadas del sector propio de la empresa, locales y/o regionales.
 - **Manual de procedimientos:** Es un instructivo para el uso de maquinaria, equipo o resolución de casos, en caso de suceder alguna situación o eventualidad con estos, que pueda afectar el desempeño laboral. Este es un documento que, por lo regular, no se entrega a cada empleado, se tiene en el Departamento de recursos Humanos, o cada departamento tiene uno, dependiendo de la naturaleza de sus operaciones, maquinaria y/o equipo.
 - **Listado de contactos:** Ya sea de forma impresa o electrónica, es el listado de cada uno de los colaboradores de la empresa, ya sea telefónica o electrónicamente (email) a los que el empleado tiene acceso a comunicarse.
- **Durante el transcurso de su vida laboral en la empresa:** La empresa tiene la obligación de informar al empleado, y éste último, tiene el derecho de informarse, de lo siguiente:
 - **Publicación institucional:**
Pudiendo tener diferentes nombres, dependiendo de la organización; contiene información que le permite conocer al empleado de la operatividad de la empresa, así como de los mismos empleados, con el objetivo de informarse acerca de la realidad misma de la empresa. Este documento puede presentarse en formato de revista,



Figura N° 39 - Empleado corporativo leyendo una publicación institucional.

periódico, o folleto interno, así como digitalmente. El mismo comprende todas las áreas de la empresa puede contener testimonios de empleados, artículos, fechas de cumpleaños, y hasta malas noticias.

- **Boletín:** También denominado como “cartelera” o “informativo” (depende...), es un efectivo medio de comunicación más informal que el anterior; y entre otras cosas que los diferencia, es que se debe ubicar en un lugar concurrido por los empleados (no se manda a cada uno) como en un tablón de anuncios, con fácil acceso visual a todos los empleados. Por lo regular se coloca cerca o al lado del sitio en donde se marca la hora de entrada y salida de laborar. Es necesario actualizarla periódicamente, especificando el periodo de cada publicación, el que puede ser regularmente de forma semanal. Puede incluir informaciones legales o sociales, resultados de la empresa, nuevas políticas o hasta algunos anuncios clasificados de servicios varios que se quiera practicar entre el personal.
- **Circulares:** Algunas veces se confunde con los Memorándums (que son más específicos y dirigidos a una sola persona o departamento), es un mensaje que se envía a toda la empresa o a una parte de ella. Los medios para hacerla conocer pueden ser tanto impreso como electrónicamente. Puede dar a conocer información, órdenes, sugerencias o convocatorias. Por lo regular, para confirmar la lectura de la misma por parte de los destinatarios, se les hace firmar de “leído”, ...o hasta de “de acuerdo”.
- **Al momento de terminar la relación laboral con la empresa:** La empresa tiene la obligación de suministrar al empleado, y éste último, tiene el derecho de obtenerlo, lo siguiente:
 - **Su carta de terminación de relación laboral,** indistintamente de la naturaleza o razón por la cual se termine.
 - **Certificaciones y reportes sobre el estado de sus aportes,** a la Caja de Seguro Social, a algún fondo de cesantía, y demás prestaciones sociales.
 - **Paz y salvo con la empresa:** Esta no es una costumbre que se suela dar en Panamá, pero la explicación de esta información trata de reportar de que el empleado, al momento de terminar la relación laboral con la empresa, no le debe nada a la misma, de haber contraído obligaciones con ella, a través de un préstamo en mutuo acuerdo, algún otro tipo de deuda por negligencia laboral del empleado (daños a activos de la empresa), o algún otro tipo de responsabilidades no pecuniarias.
 - **Otro tipo de documentos,** como lo pudieran ser el Currículum Vitae que el empleado le entregó a la empresa al momento de iniciar la relación laboral; aunque no es obligación por parte de la empresa darle este u otros documentos ya que los podría requerir para sus archivos; como pueden ser también optativos, como una carta de recomendación.

Pero como se está hablando del empleado como parte de un público, un grupo característico que lo representa, es un Sindicato de Trabajadores, que es una forma de unión de estos para abogar por sus derechos y conquistas laborales, ante alguna diferencia u omisión por parte del empleador. Al sindicato, universalmente (o dependiendo de las leyes laborales de cada país) la empresa le suministra la siguiente información:

- **Mensualmente:**
 - Toda la información relativa a aquellos **trabajadores** nuevos, o con antigüedad, **que recién se hubieran inscrito en el sindicato**. Muchas veces, los sindicatos “exigen” la información de todos los empleados nuevos, lo que no es correcto, y la empresa evita suministrar tal información, porque muchas veces estos empleados no tienen ninguna voluntad de sindicalizarse.
 - **Copias de Actas de reuniones de la Junta Directiva** en donde se hubiera tomado decisiones que afecten a los empleados o al sindicato mismo.
 - **Reportes de ausentismo y tardanza:** Y sus causas de sus trabajadores agrupados.
 - **Reportes de accidentes laborales:** Y sus causas de sus trabajadores agrupados.
- **Anual o periódicamente:** O como así convengan con la empresa
 - **Informes Financieros auditados:** Del correspondiente años fiscal.
 - Memoria anual de la empresa.
 - Presupuesto y Planeación estratégica para el próximo año fiscal.
 - Estudios económicos de la evolución general del sector al que pertenezca la empresa.
 - Reformas a las políticas de la empresa, cuales fueran.
- **En cualquier momento,** o en el que ocurran situaciones concretas:
 - Acuerdos con otras empresas outsourcer por servicios profesionales.
 - Informaciones obtenidas por el empresario, procedentes específicamente de las personas u órganos encargados de las actividades de protección y prevención en la empresa.
 - Denuncias por parte de trabajadores agrupados la hacia la empresa.
 - Amonestaciones por parte de la empresa hacia los trabajadores agrupados.
 - Convención Colectiva.

2.3.1.2. Informaciones que la Empresa debe obtener del empleado

- Al momento de iniciar la relación laboral con la empresa:
 - Su Currículum Vitae.
 - **Datos de contacto propios y de familiares más cercanos:** estos datos son indispensables al momento de contactar a algún familiar del empleado, por si acaso el mismo sufriera algún percance mientras funge en sus horas laborales.
- Durante el transcurso de la vida laboral del empleado en la empresa:
 - **Sugerencias anónimas** o quejas rendidas personalmente acerca de algún inconveniente que tenga en su lugar de trabajo, o en toda la empresa, que afecten su desempeño o le generen alguna insatisfacción personal.
 - **Aspiraciones laborales** en las que quiera competir, pensando en futuros ascensos y/o promociones.
- Al momento de terminar la relación laboral con la empresa:

- **Todos aquellos activos** (vestimenta, calzado, implementos de seguridad, maquinaria y equipo –ya sea móvil o de escritorio- (laptops, tabletas, celulares, radiocomunicadores, “beepers”) **que la empresa le hubiera suministrado** para el desempeño de sus labores dentro y/o fuera de la empresa.

2.3.1.3. Actividades y medios de comunicación con el público interno

Habiendo conocido cuales son los medios, o algunas veces denominados también como técnicas, tácticas, instrumentos o herramientas, que forman parte del proceso de comunicación en todo tipo de relaciones públicas, entre los medios que una organización debe utilizar con su público interno, ya se han citado varios, como lo son los memorándums, circulares, boletines o carteleras, algunas publicaciones y memorias anuales corporativas.

En cuanto a las actividades, se recomiendan aquellas que acercan más al público interno con la propia empresa, sobre todo si se tratan de los colaboradores, como puede ser un equipo deportivo,

un grupo de baile (como los conjuntos típicos), y celebraciones, como la fiesta de navidad, evento de intercambio de regalos, día especial para laborar disfrazado o en vestimenta particular, convivios con los familiares, y hasta congresos y/o seminarios en donde se conviva el personal en un hotel o centro vacacional.

Otros públicos internos, como clientes, proveedores y medios varios de comunicación, o hasta representantes del sector Gobierno también pueden ser invitados por la empresa en algunas de sus actividades

celebrativas, como fiestas, convivios y congresos y/o seminarios.



*Figura N° 40 –
Colaboradores celebrando la Fiesta de Navidad de la empresa.*

2.3.1.4. Métodos para evaluar las relaciones públicas con los empleados

Para poder conocer el sentir de los empleados, el encargado de Recursos Humanos, o de tener a su propio relacionista público (o Departamento de Relaciones Públicas) debe poner a disposición de todos los colaboradores de la empresa diferentes medios o técnicas de instrumentación para la recolección de datos de parte de estos.

Estos métodos pueden ser las técnicas de instrumentación clásicamente utilizadas, como las entrevistas al azar, encuestas anónimas o sugerencias en el buzón (también de forma anónima).

2.3.2. El público accionista

Los accionistas son los tenedores de acciones de una empresa, independientemente del tamaño de esta o de si los títulos fueron adquiridos mediante oferta pública o suscripción directa. En virtud de su aportación de capital, estos actores poseen una parte alícuota del patrimonio social de la organización.

Para precisar el término, la Enciclopedia Financiera define a esta figura como «un individuo o compañía (incluyendo una corporación) que legalmente es propietario de una o más acciones de una sociedad anónima» (Los accionistas, 2020).

Las razones por las cuales una persona opta por convertirse en accionista son diversas: desde la constitución de una empresa propia, pasando por la búsqueda de rendimientos económicos a través de los dividendos que devengan sus títulos, hasta la obtención de plusvalías mediante la venta de estos, o bien una combinación de dichas motivaciones.

Sin importar si se adquiere una sola acción o un paquete accionario, sea en una pequeña empresa comercializadora de títulos directos o en una compañía que cotiza en la bolsa de valores, la condición de accionista «implica ser dueño de una fracción de la compañía que emitió dicha acción, lo que ofrece distintos derechos y beneficios» (González, 2016).

Se tiene diferentes tipos de accionistas, según el tipo de acciones que se tenga en poder, y son las siguientes:

- **Acciones comunes:** Algunas veces denominadas de “Clase A”, representan la propiedad de una porción de la compañía; y por lo general, se tiene un derecho sobre los dividendos generados. Los dividendos de este tipo de acciones se generan de forma proporcional a las ganancias de la empresa. En una Junta de Accionistas, se determinará qué porcentaje de esas ganancias se pagará por cada acción. En estas acciones, los inversionistas poseen un voto por cada acción, lo que les permite participar en ciertas decisiones de la empresa, generalmente durante una Junta de Accionistas.

- **Acciones preferentes:** o “clase B”, las mismas representan algún grado de propiedad sobre la empresa, pero usualmente no se obtienen los mismos derechos de votación ni participación en las Juntas de Accionistas, como sí los tenedores de las acciones comunes; pero esta política puede variar dependiendo de las políticas de la empresa. Otra cosa que las diferencia, de las acciones comunes, es que sus dividendos se pagan bajo un monto fijo, a diferencia de las acciones comunes donde son variables dependiendo de las ganancias periódicas de la empresa.



*Figura N° 41 –
Junta de Accionistas de un poderoso banco español.*

- **Otras clases de acciones:** No es caso propio de Panamá, pero en otros países, sus leyes les permiten a las empresas emitir acciones con diferentes políticas sobre la participación de los accionistas en las decisiones de la empresa.

Si se define lo que son los accionistas, en materia de Relaciones Públicas, su concepto no cambia, aparte que su importancia radica en que es un público muy importante e influyente, de carácter interno, dentro de la organización. Por ello, la ya citada autora y relacionistas Aranguren, ha clasificado a los accionistas de la siguiente manera:

Tipos de accionistas en la organización (Aranguren, 2012):

- **Accionistas profesionales:** Son aquellos que tienen un gran conocimiento del mercado bursátil, que compran y venden acciones para hacer una diferencia rentable.

- **Pequeños accionistas (o minoritarios):** Carecen de formación técnica en el ámbito financiero, pero adquieren títulos valores como modalidad de inversión. Este grupo abarca desde grupos familiares y pequeños empresarios hasta emprendedores que buscan generar ingresos mediante la diversificación de su cartera de activos.
- **Accionistas institucionales:** Corresponden a personas jurídicas de gran envergadura, tales como bancos y entidades financieras, las cuales adquieren acciones para la conformación de fondos de inversión que demandan información cualificada y estratégica.
- **Accionistas de la junta directiva:** Se trata de los miembros elegidos por la junta general de accionistas para integrar el órgano rector de la empresa; por ende, son responsables de determinar las políticas organizacionales. Tienen la obligación legal de reunirse de forma anual en asamblea de accionistas y de manera mensual en sesiones de junta directiva. Estos actores constituyen un público interno, puesto que forman parte activa de la estructura de la entidad.
- **Empleado accionista:** Comprende a los colaboradores de la empresa —tanto de nivel operativo y mandos medios como de alta dirección— a quienes la compañía otorga una o varias acciones con el propósito de fortalecer su sentido de pertenencia y compromiso institucional. Asimismo, esta condición puede derivar de un programa de incentivos o promoción interna en el cual se asigna participación accionaria como una modalidad de retribución complementaria a su salario.

Por su parte, Posadas (2015) establece la importancia de las Relaciones Públicas, de parte de la organización, hacia sus propios accionistas, por las siguientes razones:

- Por su carácter de Asamblea General de accionistas, pueden acordar y ratificar todos los actos y operaciones de la sociedad, lo que les afectará como empresa, y propiamente a cada uno de los colaboradores, incluyendo a los mismo del Departamento de relaciones Públicas.
- La imagen de una empresa tiene una influencia significativa en la decisión del accionista de retener sus acciones por un periodo más prolongado, lo que a su vez repercute en una mayor estabilidad de dichas acciones. Esta estabilidad puede, además, redundar en una mejor cotización de las acciones en el mercado de valores.
- La imagen puede influir para que los accionistas actuales o inversionistas en general adquieran rápidamente las acciones y obligaciones emitidas por la sociedad.
- El accionista es, sin duda, un importante transmisor de la imagen de la organización. Su percepción y lo que comunica pueden ejercer una influencia notable en la opinión pública sobre la institución.

A continuación, se exponen de manera general las expectativas recíprocas entre la empresa y los accionistas.

2.3.2.1. Información requerida sobre los accionistas

Al igual que se recaba información sobre el empleado, la empresa requiere recopilar datos precisos sobre el accionista. No basta con contar con su currículum o perfil personal —el cual difiere notablemente del correspondiente a un trabajador y cuyos datos suelen quedar estáticos con el paso del tiempo—, sino que es imprescindible actualizar periódicamente dicha información. Dada la relevancia estratégica del accionista, sus datos deben actualizarse como mínimo una vez al año. Asimismo, de ser factible, resulta conveniente solicitarle un examen médico actualizado para que, en función de su estado de salud, la organización pueda valorar la compra o venta de paquetes accionarios.

Ahora, el comportamiento de sus acciones, a través de su valor en el mercado y sus dividendos decretados, le brindan bastante información a la empresa respecto al accionista, en cuanto a los ingresos que lucra de la empresa, como sus ingresos por acción, dividendos cobrados, su porcentaje de participación en el capital de la empresa, y su grado de participación en la junta de accionistas.



*Figura N° 42 –
Accionistas comunes ejerciendo su
derecho de emitir su voto ante una Junta
de Accionistas.*

Otros datos importantes que requiere la empresa de cada uno de sus accionistas, es saber su cartera de inversiones; o sea, entre cuáles otras empresas tiene grado de participación, o si cuenta con algunos otros fondos de inversión; además de conocer su vida social, como su participación en asociaciones cívicas y/o benéficas, participación en clubes deportivos y/o recreativos, clubes o sociedades de caballeros o de hombres de negocios, su participación en partidos políticos y su influencia en “la cosa pública” del país, y demás participaciones e intereses que tenga en la sociedad, excluyendo sus costumbres personales y familiares.

2.3.2.2. La Información que le debemos dar a los Accionistas

Muy parecida a la información que se le debe dar al empleado para el desempeño de sus funciones en la empresa, asimismo se le da al accionista, pero con propósitos meramente informativos. Mucha de esta información, está presentada y redactada especialmente por su condición de accionista. Entra esta información está la siguiente:

- Informes financieros, ya sean los que se entregan periódicamente, o algunos otros reportes financieros y/o económicos que el mismo así pida, para conocer la situación financiera de la empresa en algún momento dado
- Memoria anual.

- Publicaciones institucionales, y de así desearlo, hasta las carteleras o boletines.
- Listado de contactos de empleados, mandos gerenciales, directivos y de otros accionistas.
- Invitaciones a conferencias, congresos y seminarios, ofrecidos tanto por parte del empresa, como por invitación de otras a la empresa.
- Invitaciones a actividades internas de la empresa, como ligas deportivas, eventos bailables, convivios familiares, y fiestas como la de Navidad o por el aniversario de la empresa.
- Invitaciones y/o citatorios a la Asamblea de Accionistas anual de carácter extraordinario.

2.3.2.3. Actividades y Medios de Comunicación con los Accionistas

En el punto anterior se explicaron los medios impresos con lo que se puede tener contacto e informado al accionista; y las actividades a las que puede asistir, son aquellas a las que se le extiende invitación, (también señaladas en el punto anterior).

2.3.2.4. Métodos para evaluar las Relaciones Públicas con los Accionistas

Para poder conocer el sentir de los accionistas con respecto a la empresa, el relacionista público (o Departamento de Relaciones Públicas) debe poner a disposición de todos ellos diferentes medios o técnicas de instrumentación para la recolección de datos de parte de estos.

Estos métodos pueden ser la técnicas de instrumentación clásicamente utilizadas, como las entrevistas al azar, encuestas anónimas sugerencias en el buzón de la empresa (también de forma anónima); o inclusive, ir hasta más allá, en una mesa a través de un “focus group”, o tormenta de ideas en un círculo de sillas.



Figura N° 43 –
Accionistas en un “Focus Group” con una moderadora del Departamento de Relaciones Públicas.

Igualmente, el accionista, de así sentirlo, tiene el derecho de poder llamar a relacionista público para expresar lo que siente por la empresa en un momento dado, ya sea porque se sienta afectado en los valores que representan sus acciones en el momento, o por alguna inconformidad con la propia empresa en cuanto a sus derechos como accionista.

2.3.3. La comunidad como público

La comunidad como público está conformada por los residentes del entorno donde la empresa opera, independientemente de que esta posea una sola sede o diversas instalaciones distribuidas en una ciudad o demarcación geográfica.

Originalmente, la comunidad se ha concebido como un colectivo humano que se organiza

para habitar un espacio territorial determinado. Sin embargo, el concepto ha evolucionado más allá de la delimitación geográfica para incorporar factores identitarios inherentes a sus miembros, tales como creencias, costumbres, tradiciones y demás dinámicas socioculturales cotidianas. En ampliación de esta noción, Gutiérrez (2023) sostiene que, además de la localización física y las afinidades culturales, intervienen elementos como los roles, los valores, el idioma y la religión, propiciando que «las personas se agrupen entre sí de manera voluntaria o espontánea por tener un objetivo en común».

Por su parte, López (2020) trasciende las definiciones vinculadas de forma exclusiva al asentamiento territorial y la agrupación humana, al conceptualizar la comunidad como una modalidad específica de desenvolvimiento e interacción social donde la cohesión sociocultural actúa como factor determinante (p. 108). Asimismo, en el ámbito de las relaciones públicas, Aranguren (2012) enfatiza que los públicos internos provienen de la propia comunidad local y destaca que, en entornos comunitarios de menor escala, la relevancia estratégica de este público se incrementa significativamente.

2.3.3.1. Principios de las relaciones públicas con la comunidad

La comunidad constituye el entorno inmediato de la organización; por consiguiente, se establecen entre ambas vínculos de interdependencia constante. Esta cercanía exige un conocimiento mutuo, con especial énfasis en la percepción que el entorno social posee respecto a la entidad. Para diagnosticar y comprender dicha opinión pública, la empresa debe implementar las fases fundamentales del proceso de relaciones públicas: investigación, planificación de objetivos, comunicación y evaluación, sustentando cada etapa en un marco ético riguroso.

2.3.3.2. Información estratégica que la Comunidad debe conocer sobre la empresa

Ya sea mediante autoridades locales, líderes comunitarios o comités representativos, la comunidad tiene el derecho de conocer los planes estratégicos de la entidad, sus intenciones e impacto proyectado en el entorno social, así como la manera en que sus acciones afectarán directa o indirectamente a la población.

Por consiguiente, la información mínima que la empresa debe transmitir a la comunidad comprende los siguientes aspectos y canales:

- **Boletines de prensa:** en la cual se den a conocer las diferentes actividades y proyectos de la empresa en el área donde se ubica, compartida con la comunidad.
- **Invitación a reuniones o eventos organizados por la empresa:** en donde se den a conocer al público en general, o a los medios de prensa, planes periódicos, inversiones futuras y diferentes actividades y proyectos.



*Figura N° 44 –
Habitantes de Tonganoxie, una pequeña comunidad en el estado de Kansas, protestando contra la presencia de la agroindustrial Tyson Foods, por sus disposiciones de desechos.*

- **Información administrativa de la empresa:** como lo puede ser el número de colaboradores, promedio de pago de salarios dependiendo del tipo de trabajo o posición, cantidad de terreno ocupada en construcciones abiertas y cerradas, tipo del sector de la economía en la que ejerce operaciones, sus productos, y de ser posible, resultados financieros.
- Además de **documentación** como las memorias anuales, publicaciones periódicas institucionales y boletín de eventos.

2.3.3.3. Lo que la Empresa debe saber de su Comunidad

De la misma manera como la comunidad quiere saber de la empresa que tiene como vecino, está también quiere conocer características propias de la comunidad en la que está inmersa, la que puede saberse a través de la siguiente información:

- Historia de la comunidad
- Extensión y límites territoriales
- Censo y características de la población
- Creencias, Costumbres Y tradiciones propias de la cultura, Como lo pueden ser días festivos, fiestas patronales, Y algunas otras festividades propias de la localidad,
- Opiniones generales y/o adversas de la comunidad en general o de sus diversos grupos en cuanto a la presencia Y operaciones de la empresa.
- Potencialidades y falencias de la región o de la comunidad misma, en cuanto a sus éxitos y conquistas comunitarias. o problemas o faltas que atender en la misma.

2.3.3.4. Actividades y medios de comunicación utilizados con la comunidad

Diversas empresas en Panamá, al igual que en el ámbito internacional, han incorporado en su cultura corporativa el desarrollo de programas y proyectos de responsabilidad social empresarial (RSE). Estas iniciativas constituyen un mecanismo de retribución hacia la comunidad por permitir la operatividad de la organización en su entorno, así como por la provisión de mano de obra, recursos naturales e infraestructura local. Asimismo, la RSE busca compensar las externalidades o molestias asociadas a la actividad productiva, tales como emisiones de gases, contaminación acústica, concentración de personal o incremento del flujo vehicular, entre otros factores que pueden alterar la dinámica y las tradiciones de la población donde se establecen.

Entre las distintas actividades y medios de comunicación que permiten a las empresas consolidar relaciones positivas con la comunidad destacan las siguientes:

Eventos dentro de la propia comunidad, en la que se participe a través de donaciones y organización de actividades recreativas.

- Patrocinio de eventos deportivos, recreativos, educativos y sociales.
- Organización de los anteriores eventos por y para la comunidad.
- Apoyo a los líderes comunales o autoridades locales en cuanto, al mejoramiento de las infraestructuras públicas de la comunidad o de sus servicios comunitarios

(mejoramiento del cuartel de policía, dotación de equipos al cuerpo de bomberos, mejoramiento y/o donaciones al centro de salud, remozamiento de calles y avenidas, mantenimiento de parques y canchas deportivas, apoyo para la construcción de estas infraestructuras).



Figura N° 45 –
Empleados de una corporación farmacéutica, ayudando a pintar un mural escolar, en un colegio cerca de sus instalaciones.

- Otorgamiento de incentivos a diferentes sectores de la comunidad, como becas, donaciones en dinero, activos necesarios o productos de la empresa Ferias de trabajo ofreciendo empleos primeramente los propios habitantes de la comunidad.
- Giras internas a las propias instalaciones de la empresa.

Cabe constar que todas estas actividades y medios, depende de la política empresarial y voluntad de la empresa, ya sea a través de las decisiones de sus directivos, o por la filosofía corporativa global en donde tengan presencia a nivel mundial.

2.3.4. Otros públicos

Existen otros públicos, a diferencia de los ya señalados en los puntos anteriores también son de mucha importancia para la organización, indistintamente de que sean públicos internos o externos.

2.3.4.1. Los proveedores

Los proveedores son todas aquellas empresas que le proveen a otros recursos necesarios para sus operaciones productivas y administrativas.

Están los siguientes tipos de proveedores:

- Los de materia prima y empaque, los más importantes, ya que brindan los recursos necesarios para producir.
- Los de servicios profesionales, como lo son los abogados, los contadores y auditores, los medios publicitarios, bancos u otro tipo de instituciones financieras, algunos quienes ofrezcan en exclusiva servicios médicos a los colaboradores de la empresa, los de consultora externa en materia de relaciones públicas, imagen, o los de aseo y limpieza, entre otros.
- Los de servicios básicos, con los que no se tiene una relación tan directa como con las empresas anteriores, como las empresas distribuidoras de energía eléctrica, servicios de telecomunicación e internet, agua potable, etc.

El proveedor reviste una importancia equivalente a la de los colaboradores y los clientes, en tanto conoce a profundidad el sector económico en el que opera la organización. Asimismo, al abastecer también a la competencia, este actor puede suministrar a la empresa información valiosa del entorno de mercado, siempre que se consoliden relaciones públicas y corporativas sólidas y éticas.

2.3.4.2. Los medios de comunicación

Constituyen los canales a través de los cuales se difunden información y noticias al público general. Estos abarcan la prensa escrita (periódicos), las emisiones de señal analógica y digital (emisoras radiales y cadenas de televisión) y las casas editoriales de revistas, entre otros soportes.

Respecto a este tipo de medios, Aranguren (2012) explica que pueden abordarse desde dos perspectivas estratégicas: como un público destinatario al que se debe fidelizar y como un instrumento o canal de comunicación.

Al igual que ocurre con los proveedores y otros públicos de interés, mantener relaciones óptimas con los medios permite a la entidad posicionarse de manera prioritaria para la difusión de primicias sobre sus proyecciones estratégicas, lanzamientos de productos, posicionamiento en el mercado y actividades orientadas a la captación de clientes potenciales.



*Figura N° 46 -
Director de Departamento de Relaciones
Públicas, analizando una estrategia.*

MÓDULO 4

El Departamento de Relaciones Públicas

2.4.1. Justificación

Departamento de relaciones públicas se justifica a través de su importancia, siempre y cuando la empresa permita mantener (por lo regular una gran empresa o corporación), para poder mirar, gestionar y mantener, a través de los distintos periodos de la organización, los diferentes proyectos de proceso de comunicación con los diferentes públicos con los que tiene relación la empresa.

Con este departamento, La empresa mantendrán permanente comunicación con el público en general, De manera que pueda seguir alcanzando tus metas corporativas.

Para justificar la necesidad de crear y mantener un Departamento de Relaciones Públicas en una empresa, las palabras de la relacionista pública Lostaunau C. (2021) son sumamente pertinentes, ya que ella formula que este departamento asume nueve funciones esenciales. Entre estas se incluyen la capacidad de crear y fortalecer relaciones con los medios, la organización de eventos representativos de la empresa, el desarrollo de una comunicación eficaz para promover los objetivos empresariales, la gestión de contactos y relaciones corporativas, la creación de promociones en redes sociales, la realización de estudios de mercado, e incluso la gestión de crisis para salvaguardar la reputación de la empresa, evidenciando así su rol estratégico e indispensable.

2.4.2. Estructura de un Departamento de Comunicación Organizacional o Relaciones Públicas

Un departamento de relaciones públicas será es estructurado teniendo en cuenta distintos factores, pudiendo ser estos los siguientes:

- considerando el ámbito geográfico que quiera abarcar la organización (sea pública o privada),
- dependiendo del presupuesto con el que le disponga la organización,
- dependiendo de la empresa misma y la actividad a la cual ésta se dedica, ya que puede tener objetivos y necesidades distintas a otras empresas, lo que puede variar así mismo sus públicos objetivo,
- de la necesidad que tenga la organización en hacer conocer sus acciones a los distintos públicos.

Además de los factores señalados, también depende del tamaño de la empresa. Pero, regularmente, un Departamento de Comunicación Organizacional o de Relaciones Públicas, puede estar perfectamente estructurado por pocas personas, especialistas en la materia, siendo estas un Director o Gerente de Relaciones Públicas, un asistente que trabaje en las investigaciones y planeamiento de los proyectos, una secretaria quien le lleve la agenda de trabajo y contactos con los medios, y de uno a dos encargados de trabajar directamente con estos medios, y realizar los gabinetes de prensa y actividades protocolares de la empresa.

2.4.3. Funciones de un Departamento de Relaciones Públicas

El Departamento de Relaciones Públicas es el encargado de dirigir la comunicación institucional y las Relaciones Públicas en la empresa, tanto con los públicos internos como con los externos. De esta manera, adquiere la responsabilidad de gestionar la comunicación que se desarrolla en la organización. Pero además de ellos, son los encargados de crear y consolidar la identidad e imagen corporativa empresarial.

Pero si se quiere conocer a fondo las funciones de un Departamento de Comunicación Organizacional o Relaciones Públicas de una empresa corporativa, se listan las siguientes como las más principales:

- Elaborar y poner en marcha un Programa de Relaciones Públicas para los diferentes públicos con los que la empresa tenga comunicación, tanto a corto, medio y largo plazo.
- Diseñar, editar y distribuir las publicaciones de la organización.
- Revisar todos los documentos destinados a los públicos externos, para verificar si, verdaderamente siguen la política de las Relaciones Públicas de la empresa.
- Preparar o aprobar todas las noticias, artículos, fotografías, etc. que se distribuirán a los medios de comunicación.
- Preparar o editar las declaraciones y discursos de los Gerentes y/o Directores de la empresa, de sus líderes sindicales en cuanto a la realidad de la empresa. Más bien recomiendan a los oradores a cómo expresarse, dependiendo de lo que quieran declarar.
- Establecer relaciones con la comunidad de la que son vecinos, colaborando con los medios locales, organizaciones cívicas y sociales, y en instalaciones públicas.
- Trabajar en estrecha colaboración con la dirección de la empresa y sus consultores legales en todo lo referente a la relación con los órganos del Estado. Esta colaboración se extiende incluso a la interacción personal con el presidente de la empresa, asegurando una coordinación estratégica
- Colaborar con el Departamento de Comercialización (Marketing o Ventas) en la preparación y ejecución de programas dirigidos a mejorar las relaciones con los intermediarios y red de ventas.
- Analizar las tendencias futuras de la empresa y del sector, y estimar posibles consecuencias.
- Investigar de la opinión pública sus actitudes y expectativas hacia la empresa.
- Tomar medidas para prevenir, descubrir y eliminar cualquier malentendido.
- Fomentar las buenas relaciones entre los colaboradores con los demás públicos internos y externos de la empresa.
- Proyectar la correcta imagen e identidad corporativa.
- Participar en reuniones directivas.

Figura N° 47 –

El Dpto. de RRPP de una empresa debe revisar las declaraciones de sus Gerentes y/o Directivos, antes de que salgan al público en General.



- Conocer, analizar y clasificar los diferentes públicos de la organización.
- Asesorar y aconsejar a los departamentos de Recursos Humanos en asuntos relacionados a los empleados, de forma que se ayude a la empresa a adiestrarse, dependiendo las diferentes situaciones que se den con ellos.

2.4.4. Ventajas y desventajas de un departamento y una asesoría de relaciones públicas

La principal ventaja de que una empresa disponga de su propio departamento de relaciones públicas radica en que prescinde de la contratación de una firma externa especializada, un recurso al que suelen acudir las pequeñas empresas de forma esporádica. En contraposición, una desventaja de recurrir a consultoras externas es que su costo resulta superior en comparación con el sostenimiento de una estructura interna permanente dedicada a estas funciones.

Otra ventaja relevante de contar con un departamento interno de relaciones públicas es la capacidad de influencia que este ejerce dentro de la organización. Al respecto, un estudio realizado por Márquez et al. (2017, p. 558) demuestra que, desde hace más de dos décadas, los departamentos de comunicación —denominados así en lugar de áreas de RRPP— se han consolidado como un pilar fundamental en el desarrollo organizacional, actuando como el nexo directo entre los colaboradores y los usuarios.

Entre otras ventajas que puede tener el contar con este importante departamento, se señalan las siguientes:

- Se logra controlar la imagen de la empresa, en defensa de su identidad corporativa: ya que algunas veces, sin este control, se pudiera - consciente o inconscientemente- malinterpretar o tergiversar sus mensajes, por la falta de una revisión, edición o filtro del mismo.
- Se logra consolidar los mensajes: para evitar lanzar una serie de mensajes repetitivos, que pudieran unos contradecir a otros. Esto permite que los públicos perciban los mensajes como más válidos.
- Se inspira una presencia: al tener a una persona o demás encargados oficiales para la emisión de sus mensajes y campañas.
- Se aporta credibilidad: al momento de emitirse los mensajes por parte directa de la empresa, más que por medio de diferentes los diferentes medios de comunicación.



*Figura N° 48 –
Al emitirse una declaración
directamente por parte del propio
Dpto. de RRPP de la empresa, se
tiene más credibilidad del mensaje.*

Pero también contar con este Departamento puede acarrear algunas desventajas, las que se citan a continuación:

- El Departamento de Relaciones Públicas puede estar utilizando los mismos canales

de publicidad, tales como periódicos, revistas, radio, televisión e Internet, para transmitir un mensaje, el que puede contradecirse con una publicidad ya previamente lanzada al público, y los vendedores no tienen control directo sobre este mensaje, siendo estos los que tienen contacto directo con los puntos de venta y clientes.

- El Departamento de Relaciones Públicas puede estarle comunicando a los medios de prensa cierta información a transmitirse por parte de un periodista, el cual redacta la información como parte de una noticia, contradiciendo anteriores mensajes promocionales del mismo tema, los cuales pudieron haber sido cuidadosamente elaborados y distribuidos por escrito a través de medios publicitarios.
- En algunas zonas del mundo, el impacto de los medios informativos tradicionales está desapareciendo, lo que obliga a los profesionales de relaciones públicas a buscar otras para nuevas maneras comunicar los mensajes a sus públicos objetivo.

2.4.5. Responsabilidades de un director o gerente de relaciones públicas

El director o gerente de relaciones públicas, tiene a su cargo prioritariamente las siguientes responsabilidades:

- Desarrollar programas, procesos y políticas, diseñados para presentar positivamente los objetivos y logros de la empresa ante el público, clientes, accionistas y personal.
- Conducir las relaciones externas ante organismos oficiales, gremios empresariales y sindicatos, asociaciones cívicas, otras empresas (ya sean de la competencia o de otro tipo de actividad económica) y la comunidad.
- Mantener estrecha y cordial colaboración con los medios de comunicación, principalmente con los medios de prensa, autoridades locales y regionales y representantes de gremios y sindicatos.
- Crear, mantener y mejorar la imagen institucional y el manejo de los medios.
- Sugerir modificaciones o incorporación de nuevas normas a las políticas de la empresa.
- Reportar directamente al gerente general de la empresas por el resultado de sus metas y responsabilidades.
- Dirigir el departamento de relaciones públicas.

Referencias Bibliográficas

- 10 Técnicas de Comunicación y Relaciones Públicas. (2024). Obtenido de COMUNICAE Neuromarketers: <https://www.comunicare.es/10-tecnicas-de-comunicacion-y-relaciones-publicas/>
- Agencia SIM. (2024). Tendencias y novedades en comunicación y RRPP. Obtenido de Agencia SIM;: <https://agencia-sim.com/comunicacion-rrpp/#:~:text=La%20comunicaci3n%20y%20las%20relaciones,busca%20fidelizar%20informar%20y%20escuchar.>
- Aranguren , E. (2012). Públicos y clasificación. Obtenido de Relaciones públicas: <http://elisagaranguren.blogspot.com/>
- Baschwitz G., A. (1997). Las relaciones públicas integrales como concepto aglutinador de las herramientas en una concepción moderna de la comunicación social. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Capriotti, P. (2007). El concepto de relación como fundamento de la naturaleza de los públicos en Relaciones Públicas. SPHERA PUBLICA. Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación, 7, 65-80.
- Capriotti, P. (2013). Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa. Málaga: IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Castillo V., A. (2023). La importancia de la Comunicación y las Relaciones Públicas en Empresas e Instituciones de Educación Superior. Obtenido de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-comunicaci3n-y-las-relaciones-en-e-castillo-valera/?originalSubdomain=es>
- Chávez N., I. (2012). El proceso de las Relaciones Públicas. Obtenido de Clipper: <https://clippersolutions.wordpress.com/2012/10/21/el-proceso-de-las-relaciones-publicas/>
- Coll, P., y Micó, J. (2019). La planificación estratégica de la comunicación en la era digital. Los casos de estudio de Wallapop, Wetswing y Fotocasa. Vivat Academia. Revista de Comunicación(147), 125-138.
- Cómo hacer una Presentación de Empresa: Guía para Emprendedores. (2024). Obtenido de Divecta: <https://divecta.com/blog/presentacion-empresa/>
- Cutlip, M. y Center, A. (2000). Relaciones públicas eficaces. Clásicos de las Relaciones Públicas. Barcelona; Editorial Gestión 2000.
- De Miguel, J. (2024). Objetivos generales y específicos: qué son y cómo fijarlos. Obtenido de Doofinder: <https://www.doofinder.com/es/blog/objetivos-generales-y-especificos#:~:text=C3mo%20establecer%20objetivos%20generales%20y%20espec%C3%ADficos,-Para%20establecer%20tanto&text=Ambos%20tipos%20de%20objetivos%20tienen,su%20progreso%20y%20su%203xito.>
- El Halabi, S. (2023). ¿Qué técnicas de relaciones públicas debes elegir para tu networking?

- El papel de las relaciones publicas en los contratos de marketing. (2024). Obtenido de FasterCapital: <https://fastercapital.com/es/contenido/El-papel-de-las-relaciones-publicas-en-los-contratos-de-marketing.html>
- Empower Talent. (2022). Conceptos clave en una estrategia de comunicación 360°. Obtenido de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/conceptos-clave-en-una-estrategia-de-comunicación--1f/>
- Erdellan, C. (2018). Relaciones Públicas. Una herramienta eficaz para construir relaciones de confianza y simpatía hacia la organización. Revista de ADENAG(8), <https://revista.adenag.org.ar/index.php/ediciones/article/view/36/294>.
- Godoy, S., y Opazo, E. (2015). La Empresa es el Mensaje. Obtenido de Buscalibre.: <https://www.buscalibre.com/int-es/libro-la-empresa-es-el-mensaje/9789567402335/p/46700845>
- González L., A. (2016). Día de las Relaciones Públicas en Panamá. La Estrella de Panamá, págs. <https://www.laestrella.com.pa/opinion/columnistas/dia-panama-publicas-relaciones-PILE103804>. Obtenido de La Estrella d.
- Gutiérrez D., A. (2023). El significado de comunidad. Obtenido de Sociedad Mexicana de Parrilleros: https://soyparrillero.mx/blogs/diario-de-un-parrillero/el-significado-de-comunidad?srsId=AfmBOoqRIXEXLkf_D5bP7h2BihRn0PHJgbgNNGJUX9tWoDn nX cCcMbQJ
- Instituto IEA. (2024). Los publicos en relaciones publicas. Obtenido de IEA - Publicaciones: <https://institutoiea.edu.ar/publicaciones/los-publicos-en-relaciones-publicas#:~:text=En%20relaciones%20públicas,%20los%20públicos,grupos%20de%20in%20terés,%20entre%20otros>.
- La Pertenencia Grupal: La importancia de formar parte de algo más grande. (2023). Obtenido de Mentes Abiertas Psicología: <https://www.mentesabiertaspsicologia.com/blog-psicologia/la-pertenencia-grupal-la-importancia-de-formar-parte-de-algo-mas-grande#:~:text=La%20diversidad%20y%20la%20inclusi%C3%B3n,variedad%20de%20personas%20y%20experiencias>.
- López R., O. (2020). La comunidad y su significado conceptual. Investigación Revista de Investigación Proyección Científica, 2(1), 109-126.
- Lora, Ramón. (2016). Los modelos en las Relaciones Públicas. República Dominicana; Diario El Día. [En línea]. [Consultado el: 6 de enero de 2018] <http://eldia.com.do/los-modelos-en-las-relaciones-publicas/>
- Los Accionistas. (2020). Obtenido de Enciclopedia Financiera: <http://www.encyclopediainanciera.com/mercados-financieros/acciones/los-accionistas.htm>
- Los públicos en las Relaciones Públicas. (2021). Obtenido de Serna Group: <https://sernagr.com/blog/los-publicos-en-las-relaciones-publicas/#fn-8609-1>

- Lostaunau C., Z. (2021). ¿Para qué sirven las relaciones públicas en una empresa? Obtenido de Occam Agencia Digital: <https://www.occamagenciadigital.com/blog/para-que-sirven-las-relaciones-publicas-en-una-empresa>
- Márquez L., J., García M., W., & Mejía R., L. (2017). La importancia de los departamentos de comunicación y relaciones públicas en los aeropuertos internacionales. Estudio de Caso: Aeropuerto Internacional Eloy Alfaro de Manta. Revista Razón y Palabra, 21(97), 585-600.
- Míguez G, M. I. (2010). Los públicos en las relaciones públicas. Barcelona: Editorial UOC.
- Míguez G., M. (2007). Análisis del uso de los conceptos de público, stakeholder y constituent en el marco teórico de las relaciones públicas. Zer(23), 183-197.
- Moreno R., F. (2021). La imagen corporativa: relaciones públicas de protocolo. Obtenido de Método Daypo: <https://www.daypo.com/1-imagen-corporativa-relaciones-publicas-protocolo.html>
- Noguero, A. (1988). Programación y técnicas de relaciones públicas. Colección Comunicación y Relaciones Públicas. Barcelona; Promociones y Publicaciones Universitarias.
- Objetivos SMART: definición y cómo implementarlos. (2024). Obtenido de Personio: <https://www.personio.es/glosario/objetivos-smart/#:~:text=Las%20siglas%20SMART%20significan%20lo,tiempo%20o%20fecha%20%20C3%ADmite%20asociado>.
- Peiró, R. (2021). Receptor (comunicación). Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/receptor-comunicacion.html>
- Pérez-García, A. (2017). Modelos y técnicas de Relaciones Públicas aplicables a las Agencias de Empleo y Desarrollo Local en el marco de la gestión y promoción turística en la provincia de A Coruña. A Coruña, España: Universidad de A Coruña.
- Pérez-García, A. (2018). Turismo y desarrollo socio-económico local: la aplicación de técnicas de relaciones públicas como estrategia de gestión y promoción turística. Revista Internacional de Relaciones Públicas, VIII(15), 107-128.
- Porto, R. (1993). Relaciones públicas : función política en la empresa y en la institución pública. 3ª. ed. Barcelona: Consejo Superior de Comunicación y Relaciones Públicas.
- Posadas, C. (2015). Importancia de las relaciones con accionistas, inversionistas y organizaciones financieras. Obtenido de Hablando de Letras: <https://ceciliaposadas.wordpress.com/2015/02/19/importancia-de-las-relaciones-con-accionistas-inversionistas-y-organizaciones-financieras/>
- Prieto, E. (2023). ¿Qué son las audiencias en la comunicación? Obtenido de Southern New Hampshire University: <https://es.snhu.edu/blog/que-son-las-audiencias>
- Prieto, E. (2024). Estrategias de relaciones públicas. Obtenido de Southern New Hampshire University: <https://es.snhu.edu/blog/estrategias-de-relaciones-publicas>
- Pulido P., M. (2012). Técnicas de relaciones públicas en la comunicación organizacional. Revista Internacional de Relaciones Públicas, II(3), 153-174.

- Relaciones Públicas en la Universidad / Proceso de Relaciones Públicas. (2024).
Obtenido de Wikilibros:
https://es.wikibooks.org/wiki/Relaciones_Públicas_en_la_Universidad/Proceso_de_Relaciones_Públicas
- Rivero R., J. (2022). ¿Es lo mismo un proceso y un procedimiento? Obtenido de Grupo ACMS Consultores: [https://www.grupoacms.com/blog/como-diferenciar-entre-proceso-y-procedimiento#:~:text=¿Qué%20es%20un%20proceso%20en,en%20resultados%20\(o%20salidas\).](https://www.grupoacms.com/blog/como-diferenciar-entre-proceso-y-procedimiento#:~:text=¿Qué%20es%20un%20proceso%20en,en%20resultados%20(o%20salidas).)
- Santos, J. (2022). Público Objetivo: qué es, cómo definirlo y cuál es su importancia en Marketing. Obtenido de RD Station: <https://www.rdstation.com/blog/es/publicos-objetivos-en-marketing-y-publicidad/>
- Simon, Raymond. (1994). Relaciones públicas. Teoría y práctica. México; Limusa Noriega Ediciones.
- Skripka, I. (2023). El Proceso En Cuatro Etapas De Las Relaciones Públicas. Obtenido de PR News: https://prnews.io/es/blog/the-four-step-process-in-public-relations.html#1_Investigacion
- Wilcox, D., Agee, W., Ault, P., & Cameron, G. (2001). Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas. Madrid: Addison Wesley.



Figura N° 49 –
Presentación de trabajo
ante colaboradores.

Cap. 3

Expresión Oral e Imagen Personal

La comunicación constituye un fenómeno de carácter social que abarca el conjunto de actos mediante los cuales los seres humanos se interrelacionan, se expresan y, de manera fundamental, transmiten e intercambian información relevante. Se trata de un proceso dinámico de intercambio de ideas, emociones y experiencias que ha moldeado históricamente las actitudes, los conocimientos, las percepciones y los comportamientos individuales y colectivos dentro de la sociedad.

En el presente capítulo, titulado «Expresión oral e imagen personal», se abordan aspectos fundamentales como la relevancia estratégica de la comunicación, la expresión oral y la comunicación no verbal o gestual.

Asimismo, a través de los diversos módulos que integran este capítulo, se examinan contenidos temáticos relativos a los mensajes verbales y gestuales, los fundamentos de la interacción conversacional, los mensajes implícitos, las barreras comunicativas (fisiológicas, ambientales y actitudinales), así como los principios y técnicas orientados al desarrollo de la escucha activa, entre otros ejes conceptuales.

Objetivos del Capítulo

- ☐ Compromiso consigo mismo y con la organización.
- ☐ Capacidad crítica y autocrítica de sus actuaciones individuales y organizacionales.
- ☐ Apreciación de las opiniones de las demás personas en la organización y la sociedad.
- ☐ Capacidad para trabajar en un equipo tomando en cuenta los principios de comunicación.
- ☐ Ser consciente de la importancia que conlleva la expresión oral para consigo mismo y con la organización a la que pertenece.
- ☐ Aplica la crítica y autocrítica para mejorar las actuaciones individuales y organizacionales.
- ☐ Respeta la opinión de las demás personas.
- ☐ Demuestra capacidad para trabajar en equipo tomando en cuenta los principios de la comunicación.

Figura N° 50 –
Dos colaboradoras
comunicándose para
llegar a un acuerdo en
una situación de
trabajo.



MÓDULO 1

La Comunicación en el Ámbito Profesional

3.1.1. Importancia de la comunicación

La comunicación fenómeno inherentemente social que engloba todas aquellas acciones por las cuales los seres humanos interactúan entre sí. Su propósito primordial es establecer relaciones, permitir la expresión personal y, de manera crucial, facilitar la transmisión e intercambio de información significativa.

Un constante intercambio de ideas, sentimientos y experiencias que, a lo largo del tiempo, ha moldeado nuestras actitudes, conocimientos, emociones y conductas frente a la vida y la estructura social. Este proceso fundamental es, de hecho, la razón por la cual la sociedad actual ha adquirido su forma distintiva.

Es indispensable para fomentar y mantener relaciones saludables en todas las esferas de nuestra existencia, especialmente en el ámbito familiar, laboral y con nuestros círculos más cercanos. Cabe destacar que todos los seres vivos, a su modo, se comunican; emplean símbolos, sonidos, imágenes e incluso movimientos, y, en el caso humano, principalmente a través de un idioma compuesto por palabras.

Por ello la importancia de la comunicación puede abstraerse en los siguientes puntos:

- Nos capacita para transmitir experiencias y conocimiento.
- Nos brinda la oportunidad de expresarnos como seres emocionales.
- Advierte sobre posibles peligros o situaciones perjudiciales.
- Comunica las costumbres sociales que nos definen como seres gregarios.
- Simplifica la coexistencia en un mundo que compartimos.
- Permite solicitar, rechazar o confirmar aquello con lo que estamos o no de acuerdo.

3.1.1.1. Expresión oral

En el ámbito de la comunicación humana, la expresión oral constituye un factor de primordial relevancia para los individuos. Su permanencia a lo largo del tiempo, en consonancia con otras modalidades comunicativas, demuestra que se trata de una de las capacidades fundamentales para la interacción social y la convivencia comunitaria.

Mientras que el ser humano ha contado con la facultad de expresarse oralmente a lo largo de toda su historia, no ocurre lo mismo con otras formas y tecnologías comunicativas que, en comparación, han surgido en periodos relativamente recientes.

En términos descriptivos, la expresión oral se define como la capacidad del ser humano para formular conceptos, ideas y términos con significados específicos. Al respecto, el Centro Virtual Cervantes (2024) la define como «la destreza lingüística relacionada con la producción del discurso oral», lo cual implica una habilidad comunicativa integral que abarca la pronunciación, el léxico y la estructura gramatical de la lengua. Asimismo, esta destreza demanda conocimientos socioculturales y pragmáticos que permiten al hablante aportar información y opiniones, manifestar acuerdo o desacuerdo, resolver quiebres conversacionales e, incluso, discernir en qué circunstancias resulta pertinente hablar o mantener silencio.

En este punto, la expresión oral humana se distingue categóricamente de la comunicación animal. Aunque la comunicación en otras especies responde a necesidades e impulsos biológicos, carece de la estructuración sistemática, la intencionalidad consciente y la densidad semántica que caracterizan al lenguaje humano.

En definitiva, es la expresión oral la que permite al ser humano establecer vínculos significativos con sus semejantes. De esta capacidad fundamental emana la posibilidad de acordar objetivos, metas y proyectos compartidos, sentando así las bases para la colaboración y el desarrollo social.

Por otro lado, la expresión oral trasciende su uso cotidiano al vincularse directamente con la habilidad de ciertos individuos para influir en audiencias específicas mediante la palabra. En este contexto, la comunicación hablada se transforma de un simple intercambio a una estructura discursiva persuasiva, diseñada para alcanzar objetivos claros y predefinidos. Ejemplos de estas situaciones incluyen exposiciones, debates, reuniones, clases o sermones, donde es crucial que los oradores posean una excelente capacidad de expresión oral para asegurar que el mensaje llegue a los receptores de forma adecuada y con el impacto deseado apropiado.



Figura N° 51 – Colaborador expresándose tanto oralmente como gesticulando, para darse a entender en lo que trata de comunicar.

3.1.1.2. Expresión gestual

Los gestos son los movimientos del rostro. Tal como lo explica el autor García G. (2018, p. 22), La comunicación gestual son comportamientos comunicativos y cooperativos perceptibles preferentemente por el canal visual, como las expresiones faciales, las miradas, las posturas corporales, los ademanes con las manos, los movimientos de piernas, de cabeza, que están en gran medida determinados por la genética.

Es importante destacar que la expresión gestual, en el ámbito de la oratoria, no guarda relación alguna con muecas o deformaciones antinaturales del gesto, las cuales están completamente prohibidas en esta disciplina. Por el contrario, la expresión gestual auténtica posee la ventaja de revelar de forma vívida nuestros pensamientos, logrando captar la atención rápidamente e inspirar simpatía en la audiencia.

Por regla general, el rostro del orador debe acompañar cada una de sus palabras de manera armónica, sin caer en gesticulaciones exageradas ni en visajes que recuerden a la pantomima. La clave es la naturalidad y la coherencia con el mensaje.

3.1.2. Mensajes verbales y gestuales

3.1.2.1. Principios de la interacción conversacional eficaz

Las reglas que rigen una conversación fluida son elementales y sus técnicas, de fácil aplicación. Sin embargo, no siempre se recuerdan o ejecutan de manera sistemática. A continuación, se detallan los principios fundamentales que caracterizan una interacción oratoria efectiva:

Escuchar y memorizar el nombre del interlocutor: Al momento de la presentación, es fundamental prestar atención al nombre de la otra persona y memorizarlo para poder mencionarlo de forma natural durante el diálogo (por ejemplo: «Pedro, lo que plantea resulta sumamente interesante»). El nombre propio posee una alta carga de identificación personal, por lo que su uso oportuno genera empatía y valida la presencia del interlocutor.

Proporcionar continuidad a la información ofertada: Si el interlocutor añade un dato contextual tras presentarse, este insumo sirve como punto de partida para desarrollar el diálogo (por ejemplo: «Soy Luis Velasco y es la primera vez que asisto», o «Soy familiar de la anfitriona»). Asimismo, al momento de presentarse, resulta conveniente aportar un elemento explicativo breve que facilite la fluidez de la conversación.

Mantener el contacto visual y la atención dividida: El contacto visual directo es determinante, pues la evitación de la mirada suele interpretarse como desinterés o apatía hacia la contraparte. De igual modo, acciones como consultar la hora de forma recurrente o distraerse con el entorno son conductas que deben evitarse si se busca propiciar un ambiente cómodo para la interacción.

Evitar la postura dogmática o impositiva: Expresarse de manera categórica o descalificadora suele generar rechazo en el interlocutor, al margen de la solvencia técnica o intelectual de quien habla. Conviene evitar fórmulas impositivas o imperativas (por ejemplo: «deberías de hacer esto», «yo en tu lugar», «eso es incorrecto»). En todo contexto dialógico es probable que existan otros especialistas en la materia; por ende, la conversación debe estructurarse como un intercambio bidireccional y no como un monólogo, abriendo espacio para la participación equitativa de los demás asistentes.

Fomentar la participación activa del interlocutor: En la interacción social, es un error recurrente incurrir en monopolizar la palabra impulsado por el entusiasmo hacia un tema particular. Resulta indispensable moderar el tiempo de intervención para evitar la fatiga de la audiencia o del interlocutor y permitir que el diálogo se enriquezca con aportes diversos.

- **Comparte algo de ti:** si te abres un poco y compartes algo de ti, se facilita que el otro también lo haga: “A mí las fiestas me intimidan un poco.” Con esto invitas al otro a tener una comunicación sincera. Y por ende interesante.
- **Sé sencillo y directo.** Hay personas que dan mil rodeos para decir algo, o se desvían en cada punto de su conversación por lo que perdemos el hilo de lo que quería decir. Es como las personas que para ir de México a Acapulco pasan primero por Tijuana. ¡son desesperantes! Por lo general lo hacen cuando saben que tienen capturada la atención de los demás y tardan horas para hacer su relato. No hay como una persona que se expresa en forma clara, sencilla y sin rodeos. “Menos es más...” Esto lo decía el arquitecto Ludwig Mies Van Der Rohe. Y asimismo se aplica a la conversación. No hay nada como la sencillez.
- **Pregunta:** una manera inteligente de hacer sentir importante al otro es plantear una idea y preguntarle su opinión para dejar el diálogo abierto. “A ti ¿qué te pareció la decisión que tomó el presidente?”, “tú ¿cómo ves el asunto de los maestros’
- **Haz preguntas abiertas:** “¿Por qué decidiste cambiar de compañía?” o “¿cómo es que conociste a Connie y a Manuel (los anfitriones)?” Si preguntas algo que el otro pueda resolver con un sí o un no es como entrar en un callejón sin salida. Por ejemplo: ¿Te gustaría ir al cine? La conversación fluye mejor cuando las preguntas comienzan con: “¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Por qué?” “Si quieres persuadir, habla con los oídos muy abierto”; tal como lo dice un proverbio árabe.
- **Escucha:** para establecer una buena conexión con la otra persona, interésate en toda la información que te ofrezca. Para que esto sea posible, deja de pensar en ti, en lo que vas a decir. Resiste la tentación de aconsejar, de contestar o de corregir. Evita que te gane el enojo, aunque no te guste lo que escuchas. Mejor concéntrate en el otro: ¿Qué piensa, siente, quiere y necesita? Escúchalo con sensibilidad. No escuches sólo sus palabras, escucha sus silencios, lee entre líneas, atiende su tono de voz, observa cada movimiento de su cuerpo ya que es lo único que no se puede fingir. Una buena conversación se parece a un partido de tenis. La pelota y la atención están en un lado de la cancha para después pasar al otro. Ésta es la clave para agradar siempre. Sin embargo, recuerda siempre que quien domina la conversación no es el que habla, es el que escucha.



*Figura N° 52 –
Personas escuchando con atención a quien
entrevistan.*

3.1.2.2. Los mensajes ocultos

Para poder comprender con mayor claridad este fenómeno también es un factor fundamental mencionar como se forma un mensaje subliminal. Primero que todo no se debe pensar que la elaboración de un mensaje subliminal, es la misma que un mensaje supra liminal, puesto que lo que busca el mensaje subliminal, es entregar una información de una manera no evidente, pero que el sujeto sea influenciado por la información. Los mensajes subliminales son sometidos a un

procesamiento de la información distinto completamente al que sufren los mensajes supra liminales, ya que la información contenida en estos se procesa en la corteza cerebral, produciéndose la concienciación, no todos los estímulos que llegan a nuestro cerebro consiguen ser conscientes.

3.1.3. Barreras en la comunicación

El comunicarse con el cliente de manera efectiva en ocasiones puede resultar todo un desafío, porque pueden surgir durante la marcha ciertos inconvenientes, es por ello, que resulta todo un reto mantener una buena relación y para que haya satisfacción por parte del cliente es necesario una buena gestión en diferentes aspectos, dentro de estos la comunicación.

Para entender este aspecto crucial, podemos definir las barreras de la comunicación como "... los obstáculos y dificultades que pueden surgir durante el proceso comunicativo y que, en consecuencia, entorpecen la correcta comprensión del mensaje" (Farías, Barreras de la comunicación, 2024).

Para asegurar una relación sólida entre el cliente y la empresa, y viceversa, es esencial saber identificar las posibles barreras que surgen en la comunicación. Si estas no se gestionan adecuadamente, pueden llegar a afectar gravemente dicha relación y, como consecuencia directa, llevar a la pérdida del cliente. Dentro de estas barreras se señalan las siguientes:

- **Barreras semánticas:** Se relacionan directamente con el tipo de lenguaje empleado, incluyendo modismos o diferencias idiomáticas. Es frecuente que el cliente otorgue una interpretación distinta a la información, distorsionando así el mensaje original y provocando malos entendidos.
- **Barreras del lenguaje:** Aquí influyen múltiples aspectos como el nivel educativo, la cultura, la edad o las competencias cognitivas. Estos factores pueden dificultar significativamente la comprensión mutua entre las partes.
- **Barreras físicas/fisiológicas:** Se dan a causa del ambiente, en donde hay ruidos o hay una distancia considerable que interfieren con el mensaje, de igual forma, cuando existen dificultades para articular bien las palabras o hay sordera en algunos de los involucrados.
- **Barreras psicológicas:** Se originan cuando las emociones y experiencias de las partes crean percepciones o estereotipos sobre el producto, distorsionando el mensaje.

- **Barreras técnicas:** Se puede dar cuando intentamos comunicarnos a través de la tecnología y ésta por cualquier razón envía el mensaje inconcluso, difuso o genera retrasos en la entrega de éste. Aunque no es culpa de las partes involucradas, puede generar molestias.
- **Barreras administrativas:** Surgen cuando existe una falta de planificación adecuada, procedimientos deficientes o retrasos en la gestión. Lo cual genera insatisfacción en el cliente.
- **Barreras ambientales:** Están ligadas a las condiciones del entorno (frío, calor, poca luz, ruido). Estas pueden generar incomodidad, afectando la recepción y emisión del mensaje.
- **Barreras de filtrado:** Es cuando el emisor manipula el mensaje, de acuerdo a lo que considera que es lo que necesita el cliente, pero no es la realidad.

3.1.4. La escucha

3.1.4.1. Principios para escuchar activamente

Escuchar significa oír hasta entender lo que otros están tratando de transmitir. Significa permitir que algo toque el entendimiento. Un hombre sabio siempre escuchará, porque quiere volverse más sabio. Busca aprender más.

Cuando adoptamos una postura defensiva, la capacidad de escuchar se ve seriamente comprometida. Si alguien nos presenta un argumento, nuestra reacción inmediata suele ser la defensa, en lugar de una escucha atenta. Mientras la otra persona intenta expresar su punto, nosotros ya estamos mentalmente preparando y formulando nuestra respuesta. Esto significa que, en realidad, no estamos asimilando lo que se nos dice; más bien, nos concentramos en lo que deseamos expresar o demostrar a continuación.

No podremos alcanzar la madurez sin un corazón dispuesto a escuchar, un corazón que declare: "Yo quiero entender". Si aspiramos a la sabiduría, deberemos esforzarnos por escuchar activamente. Por el contrario, si no deseamos ser sabios, continuaremos en una actitud defensiva. Las personas que viven a la defensiva, por lo general, carecen de sabiduría. De hecho, a menudo podemos evaluar la capacidad de alguien por su habilidad para escuchar.

3.1.4.2. Técnicas para escuchar activamente

Para este punto se presenta la definición de los autores Rogers y Farson (1979; citado por Forner, 2014) en sus tres formas para escuchar activamente:

- **Encuentra el significado real de lo que escuchas:** Intenta comprender las palabras junto con las emociones subyacentes.

Figura N° 53 –

Una dama escuchando con atención a otra, con una mirada que denota interés en la otra persona.



- **Responde a los sentimientos, no al texto:** Enfócate en los sentimientos, no solo en el texto. El mensaje verdadero a menudo reside en la emoción subyacente, no en las palabras exactas.
- **Haz algo más que escuchar:** Gran parte de la comunicación es no verbal, así que estate atento.

Entre otras técnicas, propias del Carl Rogers citadas por (Martins , 2024), como lo son:

- **Evita interrumpir:** Dedicar toda tu atención y energía a lo que dice la otra persona.
- **Escucha sin emitir juicio:** Trata de escuchar evitando cualquier pensamiento que venga a la mente.
- **Parafrasea y resume:** El parafrasear ayuda a asegurarte de que entendiste lo que la otra persona estaba tratando de expresar.
- **Muestra un comportamiento no verbal positivo:** La comunicación no verbal es todo lo que se comunica sin palabras, como la expresión facial, los gestos, la postura y el lenguaje corporal, como lo puede ser el sonreír y asentir con la cabeza.
- **Haz preguntas específicas y abiertas:** Una vez que la persona termine de expresar su idea, demuestra que estás conectado haciendo preguntas específicas y abiertas.



*Figura Nº 54 -
Preparando un
discurso.*

MÓDULO 2

Preparación del Mensaje

3.2.1. Introducción

A menudo, uno de los retos más grandes al compartir un mensaje es justamente el momento de su presentación. Si lo que buscas es enganchar a tu audiencia desde el instante en que empiezas a hablar, es fundamental que construyas una introducción impactante. Para lograrlo, la clave está en explotar al máximo tu imaginación y creatividad. Un buen comienzo no solo prepara el terreno, sino que asegura que quienes te escuchan se mantengan conectados y curiosos por el resto de lo que tienes que decir.

3.2.1.1. Funciones

Entre las funciones de la introducción del mensaje, se tienen las siguientes:

- **Expresarnos emocionalmente:** Tan importante es comer para poder vivir como saber expresar nuestras necesidades, tratando de ser lo más asertivos posible.
- **Informar:** Su rol es comunicar datos relevantes e interesantes para el receptor, captando su atención.
- **Formar:** Busca instruir sobre algún tema específico, fomentando el desarrollo y la evolución personal.

- **Aprender y compartir diferentes puntos de vista:** Intercambiar ideas y conversar con otros es una fuente invaluable de conocimiento. Nos enriquece profundamente, tanto profesional como personalmente, al exponernos a diversas visiones.
- **Mostrar afecto:** El inicio de una conversación puede ser una herramienta para expresar admiración y aprecio hacia alguien. Empezar una plática con un colega a menudo se interpreta como un signo de interés genuino hacia esa persona
- **Motivar al equipo de trabajo:** Las palabras de motivación hacia el equipo de trabajo es una de las habilidades que mejor debe desarrollar el buen líder para extraer lo mejor de cada colaborador.
- **Entretener:** Simplemente para divertir y entretener al receptor.
- **Cooperar:** La importancia de la comunicación también se refleja a la hora de solucionar problemas. Hay que dialogar para encontrar soluciones enriquecedoras, que recojan lo mejor de cada punto de vista.
- **Regular:** Dentro de un equipo, por ejemplo, podemos regular conductas de actuación.
- **Persuadir:** Al igual que la función de regular también podemos bajo un propósito definido.

3.2.1.2. Enunciados iniciales

El enunciado se realiza mediante una oración o una unidad sintáctica menor a esta. De manera informal o en el uso cotidiano, el término enunciado suele emplearse como sinónimo de oración.

3.2.2. Cuerpo

Para vender un producto hay que argumentar, y por lo tanto utilizar un texto. Es posible que el lector no lo lea en su totalidad y que vaya saltando entre líneas. Los textos, en general, deben poseer características clave para cumplir su propósito. Principalmente, tienen que ser claros y comunicar solo la información esencial de manera lógica y ordenada, similar a cómo se estructuran las noticias. Es fundamental que consigan captar el interés del lector de forma progresiva.

En el caso específico de los anuncios en prensa, un factor crucial es que resulten cómodos y fáciles de leer para el público. Esto asegura que el mensaje sea recibido sin esfuerzo y de manera efectiva.

3.2.2.1. Organización del material.

La forma en que organizamos nuestras ideas es fundamental. Según Fonseca Y. et al. (2011), este proceso empieza por desarrollar la creatividad para seleccionar un tema que realmente conecte con la audiencia. Una vez elegido el tema, el siguiente paso es definir con claridad la idea central. Esta idea funcionará como el eje principal sobre el cual se construirá todo el mensaje. Finalmente, a esta idea central le sumaremos el propósito que tiene el emisor al comunicarse, asegurando que el mensaje sea coherente y dirigido.

Durante la fase de elaboración, En la fase de elaboración, es clave bosquejar un esquema

de ideas. Esto nos ayuda a organizarlas, visualizarlas y, a la vez, desarrollar la introducción y conclusión. Según Fonseca Y. et al. (2011), ordenar las ideas en un esquema es vital para ver su secuencia y jerarquía, así como las divisiones del tema. Es crucial que esta ordenación mantenga coherencia y equilibrio en la información.

Una vez que las ideas están organizadas, el siguiente paso es desarrollarlas verbalmente. Esto se logra utilizando material de apoyo relevante que ayuda a construir el mensaje. Así, se conforma lo que Fonseca Y. et al. (2011) denominan el "cuerpo del discurso"

*Figura N° 55 –
Una dama
preparando un
mensaje,
mientras
ordena sus
ideas.*



El principio y el final de un discurso deben ser particularmente atractivos para la audiencia, por lo que existen diversas estrategias para cumplir con el objetivo comunicativo. Los esquemas completos donde se visualiza el discurso son cruciales, ya que permiten observar la organización detallada y la forma en que fue elaborado, como señalan Fonseca Y. et al. (2011).

3.2.3. Cierre

3.2.3.1. Cómo terminar un mensaje

Para conocer la manera como se puede terminar un mensaje, se señala la explicación aportada por Téllez (2021), a continuación:

- **Evitar las frases para concluir tipo:** “Ha sido un placer”, “he disfrutado mucho con vosotros”, etc.
- **Hacer un cierre circular:** Consiste en recoger algo que se hubiera dicho al principio del discurso y usarlo para cerrar; como, por ejemplo: “Tanto si crees que puedes como si crees que no puedes, **tienes razón.**”
- **Llamada a la acción:** Es útil cuando se requiere que la gente haga algo específico

al acabar un mensaje. Es muy efectiva para discursos persuasivos, como convencerlos de realizar donaciones, o de que se pongan a trabajar una vez acordado un plan de trabajo.

- **Con una anáfora:** Esta es una figura retórica que consiste en comenzar distintas frases con las mismas palabras, tal como se usan en las canciones, películas y poemas; como, por ejemplo: “Me gustaría un mundo con menos mentiras y más honestidad. Me gustaría, en definitiva, un mundo mejor.”

3.2.3.2. Enunciados finales

El enunciado se puede definir como “...un conjunto organizado de palabras que expresan juntas una idea” (Corujo, 2016). Por lo regular introducen un objetivo y suelen comenzar con la conjunción para o expresiones equivalentes (Giani, Signos de interrogación y exclamación, 2024). Por ejemplo: “Para llegar a la cima de la montaña, ¿tenemos que ir por este camino?”



*Figura N° 56 -
Orador expresándose ante
su público.*

MÓDULO 3

Expresiones orales y sus tipos

Como lo expresara la ya citada autora Giani (Expresión oral, 2024), “la expresión oral es una de las maneras en las que se produce la comunicación entre los seres humanos. ...es la habilidad de transmitir, a través del uso de la voz, información verbal”, es un mensaje elaborado con palabras.

3.3.1. Brindis

Un brindis se define como “un breve homenaje a una persona o evento” (O’Hair & Stewart, 1999, citado en Scholl, 2022). Este acto permite al orador reconocer logros y expresar buenos deseos para el futuro (Adler & Elmhorst, 2010, citado en Scholl, 2022). Es importante destacar que un brindis es “un discurso pronunciado en un momento bien elegido, que es cuando todos están presentes, como cuando los invitados están sentados a cenar o cuando todos tienen una bebida en la mano” (Scholl, 2022).

3.3.2. Entrega de premios

La entrega de premios es un tipo de evento organizado, en el cual se comunica, el hecho de reconocer y honrar a individuos, empresas u organizaciones por sus logros destacados en un área específica (Segura, 2024). “Estos eventos reúnen a personas influyentes, expertos, celebridades, líderes de opinión y otras personalidades relevantes en el ámbito relacionado con los premios” (Segura, 2024).



*Figura N° 57 -
Dama presentando al
ganador de un premio.*

3.3.3. Bienvenida

Es un tipo de discurso que marca el tono de una conferencia o evento; por lo tanto, debe describir lo que está por venir y hacer que todos se entusiasmen con el evento y se sientan bienvenidos (Rabasco, 2022). Por lo tanto, esta bienvenida debe crear un entorno adecuado para el intercambio de conocimientos.

“Existen bienvenidas que dejan una huella especial en el corazón” (Protocolo de servicio, 2022). De hecho, estas bienvenidas son muy importantes, tanto que son fundamentales para animar a una persona a que vuelva a visitarnos. Si una persona no se siente bien recibida en un lugar en concreto, lo más probable es que no vuelva.

3.3.4. Presentar a un orador

La presentación de un orador en una conferencia o evento clave establece el tono de la intervención. Este paso es fundamental para marcar la atmósfera del encuentro (“Cómo presentar a un ponente – Engancha a la audiencia de tu evento”, 2023). Esta introducción se puede lograr de diversas maneras: mediante la dialéctica, la estética, la energía o el timbre de voz. “De alguna manera, todas las cuestiones relativas al tono suponen una carta de presentación al espíritu general de la jornada” (Ibídem).

3.3.5. El vocero

El vocero, o portavoz, “...es el responsable elegido por una persona (un político, un artista, un deportista, etc.) o una organización (una administración pública, una organización no gubernamental, una empresa, un club) para dirigirse a los medios de

comunicación y, a través de ellos, a la sociedad en general (Pérez P. & Gardey, 2023).

Si se habla estrictamente de un mensaje comunicado por un relacionista público, este puede ser un vocero; tal como lo explica la autora Cifuentes (2023)...

Un vocero es la persona encargada de representar a la empresa en sus comunicaciones oficiales. Esta persona es el rostro visible frente a los medios de comunicación, siendo además la voz autorizada para hablar en nombre de la organización. Además, está encargado de promover relaciones a largo plazo con colaboradores y aliados

Es común que el vocero interactúe con los periodistas para asegurar que el mensaje llegue a la mayor audiencia posible. Este individuo, incluso, puede ser un integrante de la propia organización, designado específicamente para gestionar la comunicación (Pérez P. & Gardey, 2023)

Además de los señalados tipos de comunicación oral, existen en otros mucho más conocidos, como lo pueden ser, "...en las siguientes situaciones", según (Farías, Comunicación oral, 2024)...

- Una conversación entre varios amigos en un restaurante.
- Una conferencia de un investigador en un instituto.
- Una clase magistral de un profesor en un aula.
- Una cita romántica en que dos personas intentan conocerse.
- Un debate público entre dos candidatos presidenciales.
- Una discusión acalorada entre dos personas en la calle.
- Una rutina de "stand up comedy" (un tipo de evento) en vivo en un bar.
- Una obra de teatro en la que los actores recitan sus parlamentos al público presente.



*Figura N° 58 –
Vocero de una
empresa en una
conferencia de
prensa.*



MÓDULO 4

La comunicación no verbal y sus efectos

Una chica expresando amor con sus manos.

3.4.1. La comunicación no verbal

Según Mejía (2019), la comunicación no verbal «es el proceso de comunicación en el que existe un envío y recepción de mensajes sin palabras, es decir, mediante indicios, gestos y signos». En este tipo de transmisión del mensaje interviene de manera prioritaria la kinésica, la cual comprende la gestualidad, el lenguaje corporal, la postura, la expresión facial y el contacto visual, entre otros elementos.

Por su parte, Da Silva (2021) la conceptualiza como una modalidad comunicativa no verbal basada en un conjunto de manifestaciones corporales y paralingüísticas, tales como las expresiones faciales, el tono de voz, los gestos, la postura física y la proxémica o distancia interpersonal. A continuación, se detallan algunas de estas dimensiones:

3.4.1.1. La postura

La postura Según la autora Viñambres (2019), la postura corporal comunica principalmente el nivel de interés y apertura que tenemos hacia los demás. Esto se refleja directamente en cómo exponemos y orientamos nuestro torso.

Además, la postura es un potente indicador del estado emocional de una persona y de su predisposición a la acción. Por ejemplo, las posturas expansivas suelen indicar satisfacción y actividad, mientras que las posturas de contracción se asocian con la negatividad y la pasividad (Viñambres, 2019). Un análisis del consultor en comunicación, César Toledo (2015), revela descubrimientos recientes sobre cómo la postura influye en el estado de ánimo de las personas y en la segregación hormonal. Además de su efecto interno, la postura tiene una gran incidencia visual en nuestra imagen personal, siendo crucial para transmitir confianza, estabilidad y seguridad.

3.4.1.2. Los movimientos corporales “Es una de las formas básicas para la comunicación no verbal” (Torres, 2021). Si se le pone atención al cuerpo humano en la comunicación de un mensaje, “A veces los gestos o movimientos de las manos o los brazos pueden ser una guía de sus pensamientos o emociones subconscientes” (Velasco G., 2019, p. 33).



La diferencia clave entre las palabras y los movimientos corporales radica en su propósito: las palabras sirven para establecer y mantener relaciones personales. En contraste, las señales no verbales (como la expresión manual, a la que se refiere Rebollar D., 2021, p. 6) se emplean para comunicar datos sobre eventos externos o para expresarse creativamente. El movimiento corporal es un modo de expresión universal, resultado directo de nuestro pensamiento creativo al usar el cuerpo como medio comunicativo. Este tipo de movimiento, además, favorece una buena salud y una alta autoestima (Rebollar D., 2021, p. 6).

3.4.2. El espacio personal, el tacto y la vida

También conocido como distancia proxémica, es necesario en las diferentes relaciones sociales que se entablan en la vida (Farias, 2023)

3.4.2.1. Distancia conversacional

La distancia conversacional constituye el canal más directo del lenguaje corporal para transmitir cercanía o lejanía en la interacción interpersonal (El Eco de Tandil, 2021). De acuerdo con Toledo (2015), la proxémica —disciplina con fundamentos en la antropología— ofrece elementos de análisis fundamentales sobre la gestión y el uso del espacio físico en las dinámicas comunicativas.

Los estudios en el área de la proxémica clasifican la distancia interpersonal en función del grado de relación entre los participantes. Toledo (2015) establece cuatro categorías principales: la distancia íntima (inferior a 45 cm), la personal (entre 45 cm y 120 cm), la social (entre 120 cm y 360 cm) y la pública (superior a 360 cm). Independientemente de esta tipología, cada individuo delimita un espacio personal dinámico, sujeto a variaciones según su estado emocional o las variables del entorno. No obstante, la aproximación física sigue siendo el indicador más directo de cercanía en el diálogo; de ahí la importancia de observar las respuestas no verbales del interlocutor para identificar eventuales señales de incomodidad ante dicha cercanía.

3.4.2.2. Significado en la conducta táctil

Es aquí cuando entra la “háptica”, el cual define el estudio científico del tacto y su influencia en la forma de relacionarnos (Toledo, 2015).

La psicóloga Margarita Bravo (2024) explica que el tacto es esencial para establecer intimidad. Además, denota compromiso y revela información muy sensible, como la posición de dominio en una interacción. Investigaciones recientes incluso demuestran el poder del tacto para influir en las conductas de otros, un fenómeno que se observa, por ejemplo, entre médicos y pacientes.

Sigue explicando la psicóloga Bravo (2024) que el contacto físico tiene un marcado componente cultural; por ejemplo, en los países latinos y árabes es mucho mayor que en Norteamérica o Japón. “Un breve y leve toque en zonas “no comprometidas” del cuerpo (brazos, hombros y parte alta de la espalda) puede ser definitivo para establecer una buena relación” (Bravo, 2024)

3.4.2.3. La conducta visual

La comunicación visual se define como la transmisión de ideas e información mediante elementos que se perciben, total o parcialmente, a través de la vista (“La importancia de la comunicación gráfica para eventos”, 2013)

En psicología, el estudio de la conducta visual de un individuo puede revelar la presencia de alguna patología, o cómo su percepción difiere de lo esperado en una persona sin diagnóstico psicopatológico (Mur B., 2020). Sin embargo, desde una perspectiva más práctica, la comunicación visual es el proceso de transmitir y recibir información a través de recursos visuales que tienen el poder de cautivar, atraer y persuadir (Casarotto, 2021).

3.4.3. La primera impresión

La primera impresión se define como la representación mental que un individuo construye de otro en un instante inicial, periodo en el que se evalúa a la persona en cuestión de segundos hasta inferir sus rasgos de personalidad o intenciones (Pato, 2023). Cuando esta percepción no se aplica a un individuo, surge de igual forma de manera inconsciente e incontrolable en el primer contacto; no obstante, en una etapa posterior y de forma deliberada, esta imagen inicial se complementa con nuevos elementos observacionales, lo que puede optimizar o deteriorar dicha percepción (Marín, 2021).

Ambas conceptualizaciones concuerdan con la máxima popular: «Nunca se tiene una segunda oportunidad para causar una primera buena impresión», premisa aplicable tanto en el ámbito profesional como en el personal. Diversos estudios psicológicos sugieren que, una vez configurada la idea inicial sobre un individuo, resulta complejo modificar esa percepción en etapas posteriores (Herrera, 2016). Por consiguiente, cobra vital relevancia prestar especial atención a la gestión de la imagen inicial ante los demás.

3.4.3.1. Para verse importante

Según un análisis de la autora Sánchez C. (2022), no necesitamos ni un minuto para formarnos esa primera impresión de alguien. La apariencia, los gestos, los modales, la voz y otros pequeños detalles nos permiten rápidamente catalogar a una persona de una u otra manera. Las personas somos bastante hábiles en estos breves análisis que configuran las impresiones iniciales. De hecho, los psicólogos indican que a veces esto no sucede en 30 segundos, sino en milésimas de segundo (Sánchez C., 2022).

Por esta razón, si lo que buscamos es, comunicar algo, antes de pronunciar la primera palabra al iniciar como persona una presentación ante un grupo de personas, la autora Herrera (2016) recomienda pensar en

distinto, original, innovador; algo que haga que toda la audiencia gire su cabeza hacia usted y comience a prestarle “verdadera” atención. Esto funcionar no solo cuando se presenta en persona, sino también en una conversación telefónica, videoconferencia o incluso en un email.



*Figura N° 61 –
Esa primera impresión al conocerse por
primera vez.*

3.4.3.2. Para impactar bien

Señalando un análisis realizado por el autor y mercadotecnista español Rospigliosi (2024) se concluye con que el lenguaje corporal representa una proporción muy significativa de lo que se transmite e interpreta a las personas. “Muchos expertos y fuentes de lenguaje corporal parecen coincidir en que existe entre el 50-80% de todas las comunicaciones humanas son no verbales” (Rospigliosi, 2024).

Cuando conocemos a alguien por primera vez, el lenguaje corporal adquiere una importancia particular. Esto se debe a que nos formamos una opinión inicial sobre la persona en cuestión de escasos segundos. Esta evaluación, que surge de manera instintiva, se apoya mucho más en lo que observamos y percibimos de la otra persona que en las palabras que realmente pronuncia (Rospigliosi, 2024).

3.4.4. La apariencia física

La apariencia física o corporal, puede definirse como “la percepción que tenemos de nuestro cuerpo (tamaño, tipo y forma) y cómo nos sentimos respecto de él, cómo lo evaluamos y las decisiones que tomamos respecto de él” (Pérez, 2021). “Es como la ven y perciben otros individuos. Es uno de los componentes principales de la comunicación no verbal” (Apariencia Física, 2021).



*Figura N° 62 –
Caballero con una apariencia física
propia de un hombre de negocios.*

Independientemente de su nivel de industrialización o su proximidad a la naturaleza, todas las comunidades globales

demuestran una atención considerable hacia la apariencia, abarcando múltiples facetas. Inclusive en el reino animal, la supervivencia se vincula a rasgos visuales diseñados para engañar, manifestándose en colores vibrantes que señalan toxicidad, o en criaturas que mimetizan su entorno, como insectos que semejan ramas, peces que imitan rocas, y mariposas con diseños oculares en sus alas. Sin embargo, para los seres humanos, la interacción inicial se fundamenta en lo visual; la apariencia es el punto de partida en cualquier encuentro social, por lo que su rol es indiscutiblemente fundamental en estas situaciones (De Puig, 2017).

De Puig (2017) profundiza en la idea de que la importancia de la apariencia trasciende la mera primera impresión. De hecho, sostiene que, en prácticamente cualquier interacción subsecuente, la comunicación visual mantiene un papel crucial. Esto se debe a que la forma en que nos presentamos permite a los demás formarse una percepción sobre quiénes somos, al mismo tiempo que nosotros construimos una imagen de ellos.

Resulta evidente que a través de ella se pueden inferir elementos como rasgos identitarios, valores, estados emocionales, aspectos de la personalidad, actitudes e incluso la posición económica o las inclinaciones políticas, y todo esto "sin necesidad de haber pronunciado palabra" (De Puig, 2017). A pesar de esto, algunos atributos, como el sexo o la edad, suelen ser bastante discernibles con solo observar.

3.4.4.1. El cuerpo como dimensión comunicativa

Como dimensión fundamental de la comunicación no verbal, la corporalidad transmite información relevante sobre el individuo. Esta noción no responde al «culto al cuerpo» ni a su estética o estado de salud, sino a la postura, el dinamismo y los movimientos ejecutados durante la interacción comunicativa.

Al respecto, Diez (2017) señala que la interpretación adecuada del discurso verbal depende en gran medida del lenguaje corporal, puesto que la decodificación de las señales corporales facilita la comprensión mutua y favorece una comunicación eficaz. En este análisis se consideran aspectos como la modulación de la voz, la marcha o la postura al sentarse, elementos que revelan el estado emocional y la disposición del emisor. Asimismo, la autora sostiene que «[...] existen momentos en los que se envían mensajes contradictorios: se verbaliza una idea, pero el lenguaje corporal revela algo diferente» (Diez, 2017).

Las expresiones faciales, los movimientos y los gestos varían en grado de sutileza según el individuo; por ello, resulta indispensable mantener una observación analítica para interpretarlos de manera precisa. De este modo, la comunicación no verbal aporta aquella información pragmática e implícita que trasciende al canal verbal (Diez, 2017).

3.4.4.2. La actitud elegante en la expresión corporal

Si la actitud comprende el conjunto de valoraciones, creencias y emociones que se manifiestan hacia un objeto, situación o individuo, y este principio constituye la predisposición que motiva el actuar humano (Gómez, 2024), la conducta motora y la kinésica de una persona ofrecen indicadores clave sobre su carácter, estado emocional y patrones de respuesta ante su entorno (La importancia de los gestos, 2015).

Al abordar la noción de actitud elegante, se trasciende la simple cualidad estética. Según Cruz (2013), la elegancia no es un rasgo innato, sino una cualidad adquirida que representa una virtud y una manifestación de desarrollo personal; por consiguiente, esta se contrapone a la rusticidad e impulsividad inherentes a la naturaleza humana.

En esta misma línea, Astor (2023) señala que el concepto de elegancia deriva del latín *eligere*, cuyo significado es 'escoger', lo cual la distingue de aquello que resulta impuesto. Por ende, la actitud elegante no constituye un hecho fortuito, sino el resultado de una decisión deliberada y conscientemente cultivada.

Por ello, la elegancia trasciende el plano puramente externo para vincularse con el enriquecimiento del intelecto y el autoconocimiento. En definitiva, como se señala en la literatura especializada, «la elegancia va más allá de la apariencia» (¿Se nace o se aprende a ser elegante?, 2022), consolidándose como una postura integral de la persona ante la sociedad.

3.4.5. El vestuario como elemento de comunicación visual

Aunque la apariencia física no suele asociarse de forma inmediata con la comunicación no verbal, los especialistas en la materia la reconocen como uno de sus componentes más significativos (Verial, 2021). En este ámbito, el vestuario desempeña un papel preponderante.

Al respecto, Vilar (2023) señala que la indumentaria no solo forma parte de la comunicación no verbal, sino que constituye un medio de comunicación visual en sí mismo. En consecuencia, a través del vestuario es posible captar la atención del entorno y, simultáneamente, proyectar información y valores estratégicos de índole profesional, personal o corporativa.

En esa misma línea, Martínez (2022) sostiene que «la vestimenta es una herramienta vital de comunicación, por lo que debe utilizarse como una aliada para el logro de los objetivos». Por ende, la forma de vestir influye directamente en la credibilidad del individuo, dado que la indumentaria actúa como un vehículo para la construcción de la imagen pública y la proyección de solvencia profesional (Verial, 2021).

3.4.5.1. Elegancia al vestir

La vestimenta que se adapta bien al usuario puede ayudar a mostrar qué tipo de cuerpo tiene la persona. A la hora de elegir qué ropa ponerse, el talle es un aspecto importante. Las personas que son más atractivas en términos de tipo de cuerpo, tienden a parecer más persuasivas. Por lo tanto, este tipo de personas deben usar ropa entallada para exhibir su cuerpo. Esto es especialmente importante para los vendedores en las industrias de la moda y la salud, ya que, como ejemplo, un vendedor poco atractivo o fuera de forma tiende a ser percibido como menos convincente (Verial, 2021).

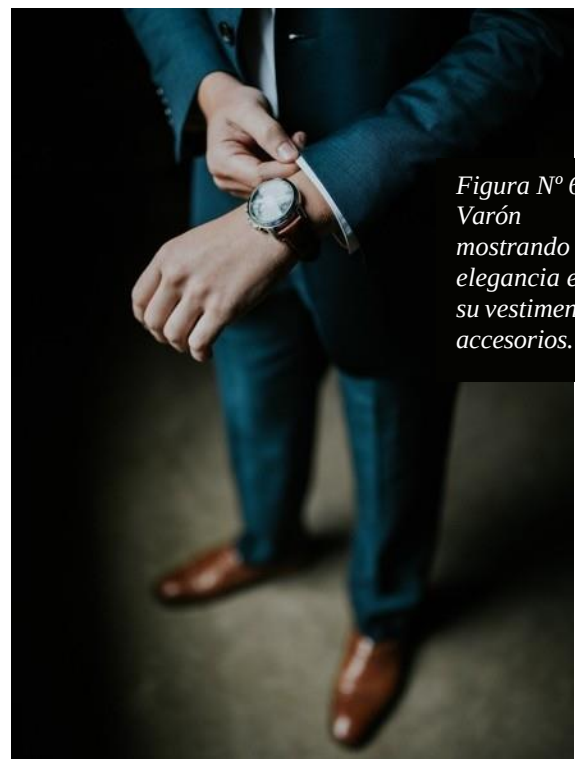


*Figura N° 63 –
Varón
mostrando la
elegancia en
su vestimenta y
accesorios.*

Vale recalcar que “la elegancia no trata de la ropa que llevas sino de la imagen que transmites, lo que va también en tu comunicación verbal y no verbal, y en la energía que emites” (Bonsfills, 2022).

3.4.5.2. Indumentaria

La indumentaria comprende el conjunto de prendas y accesorios confeccionados a partir de diversos materiales textiles, tanto de origen natural como sintético, los cuales surgieron inicialmente con una función primordial de protección física (Polo, 2023). En la actualidad, esta trasciende la mera función de abrigar o cubrir el cuerpo, constituyéndose además como un elemento ornamental y expresivo asociado al vestuario (Indumentaria, 2023). En este sentido, un estilo de vestimenta sobrio suele vincularse con percepciones de moderación, racionalidad y confianza por parte de los observadores (Verial, 2021).

3.4.5.3. Accesorios

Según Martínez (2024), los accesorios desempeñan una doble función, tanto práctica como estilística. Estos elementos abarcan piezas de joyería —como anillos, collares y pulseras—, así como artículos complementarios entre los que se incluyen gafas, relojes y sombreros. En esencia, se trata de componentes secundarios orientados a optimizar, embellecer o perfeccionar el estilo visual de un atuendo.

En consonancia con lo planteado por Rabiña (2022), los accesorios ejercen un rol significativo en la configuración del vestuario individual, puesto que su propósito principal es complementar las prendas de vestir y favorecer una percepción favorable del sujeto. Asimismo, la selección estratégica de estos elementos influye de manera determinante en la recepción del mensaje por parte del auditorio, facilitando la construcción de un vínculo empático y cercano entre el emisor y su audiencia (La importancia de los accesorios en una presentación, 2024).

3.4.6. Cualidades importantes para impactar bien

Tomando el artículo escrito por la autora Peña (2023), la misma cita 11 cualidades (lo que ella señala como “habilidades”) para impactar como persona, siendo las siguientes:

- **La autenticidad:** Ser auténtico significa ser fiel a uno mismo y a los propios valores,
- **La responsabilidad:** Es la obligación de responder por las acciones propias y sus consecuencias.
- **La ambición:** Es el hecho de tener un fuerte deseo de conseguir algo, generalmente algo que se considera valioso o deseable.
- **La influencia:** Es una capacidad que puede impactar en las decisiones, comportamientos o pensamientos de otras personas.
- **La estrategia:** Como persona estratega implica poseer la capacidad de planificar con antelación y tomar decisiones orientadas al largo plazo, todo ello con el fin de lograr metas concretas.

- **La adaptabilidad:** Como una persona con esta capacidad se puede ser capaz de ajustarse a diferentes situaciones o entornos de manera efectiva y eficiente.
- **La inteligencia emocional:** Se manifiesta en la habilidad de una persona para reconocer, comprender y manejar tanto sus propias emociones como las de los demás.
- **El conocimiento:** Al tener la capacidad del conocimiento se permite ser una persona que conoce de lo que habla y enseña basado en el conocimiento adquirido.
- **La empatía:** Ser una persona empática significa tener la habilidad de comprender y compartir los sentimientos de otra persona.
- **La comunicación:** Trata de la persona con la habilidad de transmitir información de manera efectiva y clara a través de diferentes medios, ya sea de manera oral, escrita o visual.

Referencias Bibliográficas

- Apariencia Física. (2021). Obtenido de Meeting Professionals International (MPI): <https://www.mpi.org/chapters/mexico/noticiasres/orientación-sexual-identidad-de-género-y-expresión-de-género/apariencia-f%C3%ADsica>
- Astor B., S. (2023). ¿En qué momento fue que empezamos a confundir lo elegante con lo vulgar? Obtenido de Las Dos Orillas: <https://www.las2orillas.co/en-que-momento-fue-que-empezamos-a-confundir-lo-elegante-con-lo-vulgar/>
- Bonsfills, R. (2022). La elegancia no está en la forma de vestir. Obtenido de 2miradas: <https://2miradas.es/blog/elegancia/>
- Bravo, M. (2024). Habilidades sociales. Obtenido de Margarita Bravo: <https://margaritabravopsicologa.com/node/9>
- Casarotto, C. (2021). Comunicación visual: entiende qué es, ejemplos y su importancia en las empresas. Obtenido de Rock Content: <https://rockcontent.com/es/blog/comunicacion-visual/>
- Centro Virtual Cervantes. (2024). Expresión oral. Obtenido de Instituto Cervantes: https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/diccio_ele/diccionario/expresion-oral.htm
- Cifuentes, P. (2023). ¿Qué es un vocero y por qué es importante para tu empresa? Obtenido de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/qué-es-un-vocero-y-por-importante-para-tu-empresa-paola-cifuentes/>
- Cómo presentar a un ponente – Engancha a la audiencia de tu evento. (2023). Obtenido de Grand Luxor Hotel: <https://grandluxormice.com/es/como-presentar-a-un-ponente/#:~:text=Es%20la%20labor%20del%20orador,la%20presentación%2C%20no%20avances%20nada.>
- Corujo, E. (2016). El Enunciado. Obtenido de Idioma Español 2º Año Profa.: Eliana Corujo: <http://profesoraelianacorujo.blogspot.com/2016/09/enunciado.html>
- Cruz C., J. (2013). ¿Qué es la elegancia? Obtenido de Ley Natural: <https://www.leynatural.es/2013/01/09/que-es-la-elegancia/>
- Da Silva, D. (2021). Comunicación no verbal: 8 maneras de interactuar sin hablar . Obtenido de Zendesk: <https://www.zendesk.com.mx/blog/comunicacion-no-verbal/#>
- De Puig, A. (2017). Nuestra apariencia, comunicación no verbal en estado puro. Obtenido de EnClaveNoVerbal: <https://enclavenoverbal.com/nuestra-apariencia-comunicacion-no-verbal-en-estado-puro/#:~:text=Sin%20embargo%2C%20en%20todas%20las,algún%20grado%20y%20varios%20aspectos.>
- Diez, G. (2017). La comunicación no verbal o entender el lenguaje del cuerpo. Obtenido de Mariano Ramos Mejía: <http://www.marianoramosmejia.com.ar/la-comunicacion-no-verbal-o-entender-el-lenguaje-del->

los-gestos.html

- Marín, C. (2021). La primera impresión, ¿es lo que cuenta? . Obtenido de Blog Seas: <https://www.seas.es/blog/varios/la-primera-impresion-es-lo-que-cuenta/>
- Martínez Z., C. (2022). Comunicación personal: el lenguaje no verbal de la vestimenta. Obtenido de Pase Libre: <https://paselibre.net/interes-general/elementor-54582/>
- Martínez, J. (2024). Descubriendo las diferencias entre accesorios y complementos: guía completa. Obtenido de Revista Alameda: <https://alameda.mx/moda-y-complementos/que-diferencia-hay-entre-accesorios-y-complementos/>
- Martins , J. (2024). Escucha activa: qué es y cómo practicarla con ejemplos. Obtenido de Asana: <https://asana.com/es/resources/active-listening>
- Mejiía G., N. (2019). Comunicación No Verbal. Obtenido de Calameo: <https://www.calameo.com/books/0058341667ef5d694fc56>
- Mur B., N. (2020). Eye tracking: qué es, qué tipos hay y para qué sirve ¿Qué es el Eye Tracking? ¿Cómo se utiliza en investigaciones en psicología y marketing. Obtenido de Psicología y Mente: <https://psicologiaymente.com/psicologia/eye-tracking>
- Pato, S. (2023). Así construimos nuestra primera impresión sobre alguien. Obtenido de Psicología y mente: <https://www.publico.es/psicologia-y-mente/asi-construimos-nuestra-primera-impresion-sobre-alguien/#:~:text=Popularmente%20hablamos%20de%20la%20primera,cómo%20es%20o%20qué%20quiere.>
- Peña, M. (2023). Top 11 habilidades para impactar con tu marca personal. Obtenido de LinkedIn: [https://www.linkedin.com/pulse/top-11-habilidades-para-impactar-con-tu-marca-personal-marleni-peña-/](https://www.linkedin.com/pulse/top-11-habilidades-para-impactar-con-tu-marca-personal-marleni-peña/)
- Pérez , R. (2021). Qué es la imagen corporal. Obtenido de Promethea: <https://www.centropromethea.com/2021/06/03/imagen-corporal/#:~:text=Es%20la%20percepción%20que%20tenemos,que%20nos%20ven%20o%20tras%20personas.>
- Pérez P., J., & Gardey, A. (2023). Definición de Vocero. Obtenido de Definición.De: <https://definicion.de/vocero/>
- Polo C., C. (2023). ¿Qué es la indumentaria? . Obtenido de Euroinnova: <https://www.euroinnova.com/blog/que-es-la-indumentaria>
- Protocolo de servicio. (2022). Obtenido de Genially: <https://view.genially.com/6363f7301149820011b211a3/interactive-content-protocolo-de-servicio>
- Rabasco, R. (2022). Cómo Escribir un Discurso de Bienvenida. Obtenido de Orvium: <https://blog.orvium.io/es/discurso-bienvenida-conferencia/>
- Rabiña, C. (2022). La psicología de los accesorios | ¿Cuál es su importancia? Obtenido de Al Campo La Laguna: <https://ccalcampolalaguna.es/blog/importancia-de-los-accesorios/>
- Rebollar D., R. (2021). El arte de posar. Moda Flamenca Surrealista, 2-12.
- Rospigliosi, G. (2024). La Comunicación No Verbal y la Primera Impresión. Obtenido de Artículos IO: <https://articulos.io/22309-la-comunicacion-no-verbal-primera->

impresion

- Sánchez C., G. (2022). ¿Es tan importante la primera impresión? . Obtenido de La mente es maravillosa: <https://lamenteesmaravillosa.com/es-tan-importante-la-primera-impresion/>
- Scholl, J. (2022). 17.3: Tipos de discursos para ocasiones especiales. Obtenido de LibreTexts Español: [https://espanol.libretexts.org/Ciencias_Sociales/Ciencias_Sociales/Estudios_de_Comunicacion/Hablar_en_p%C3%BAblico/Hablar_en_p%C3%BAblico_\(El_proyecto_de_hablar_en_p%C3%BAblico\)/17%3A_A_Ocasi%C3%B3n_Especial_Hablando/17.03%3A_Tipos_de_discursos_para_ocasiones_especiales](https://espanol.libretexts.org/Ciencias_Sociales/Ciencias_Sociales/Estudios_de_Comunicacion/Hablar_en_p%C3%BAblico/Hablar_en_p%C3%BAblico_(El_proyecto_de_hablar_en_p%C3%BAblico)/17%3A_A_Ocasi%C3%B3n_Especial_Hablando/17.03%3A_Tipos_de_discursos_para_ocasiones_especiales)
- ¿Se nace o se aprende a ser elegante? La elegancia más allá de la apariencia externa . (2022). Obtenido de Glamour: <https://www.glamour.mx/articulos/que-es-la-elegancia-en-una-persona>
- Segura, L. (2024). Estrategias para la organización de una entrega de premios . Obtenido de Contact Center Hub: <https://contactcenterhub.es/estrategias-organizacion-entrega-de-premios/>
- Téllez , N. (2021). Cómo terminar un discurso: 3 estrategias para acabar a lo grande. Obtenido de Nacho Téllez: <https://nachotellez.com/como-terminar-un-discurso/>
- Toledo, C. (2015). Lenguaje corporal y comunicación no verbal. Obtenido de Analisisnoverbal.com: <https://www.analisisnoverbal.com/lenguaje-corporal-y-comunicacion-no-verbal/>
- Torres, Y. (2021). Lenguaje corporal. Obtenido de Genially: <https://view.genially.com/60fc905934b2310d926efde3/horizontal-infographic-review-lenguaje-corporal>
- Velasco G., M. (2019). 0962La expresión corporal como medio de aprendizaje para la comunicación1María. Fedumar, Pedagogía y Educación, 6(1), 33-38.
- Verial, D. (2021). Los efectos de la vestimenta como comunicación no verbal en la credibilidad de la fuente del mensaje. Obtenido de eHow: https://www.ehowenespanol.com/efectos-vestimenta-comunicacion-verbal-credibilidad-fuente-del-mensaje-info_193707/
- Vilar, C. (2023). El silencio de la ropa ¿Qué dices cuando vistes? . Obtenido de Consol Vilar: <https://consolvilar.com/ropa-comunicacion-no-verbal/#:~:text=La%20ropa%20no%20es%20comunicaci%C3%B3n,intereses%20profesionales%20C%20personales%20y%20corporativos.>
- Viñambres, R. (2019). El Comportamiento No Verbal en el ámbito jurídico. Obtenido de Legal today: <https://www.legaltoday.com/opinion/articulos-de-opinion/el-comportamiento-no-verbal-en-el-ambito-juridico-2019-04-30/#:~:text=La%20postura%20corporal%20expresa%20b%C3%A1sicamente,la%20predilecci%C3%B3n%20para%20la%20acci%C3%B3n.>



*Figura N° 64 –
Dos personas dándose la mano al
conocerse por primera vez.*

Cap. 4

Protocolo

El presente capítulo comprende los contenidos programáticos de la asignatura «Introducción al protocolo y ceremonial», cuyo desarrollo resulta fundamental para la comprensión de las diversas gestiones operativas y estratégicas en el ámbito de las relaciones públicas.

El capítulo se estructura en módulos, los cuales se subdividen en ejes temáticos principales y secundarios.

El primer módulo aborda las generalidades del protocolo y el ceremonial, sección en la que se examinan los conceptos clave de protocolo, ceremonial y etiqueta. Al analizar cada uno de estos términos, se establecen sus convergencias y divergencias, así como su vinculación directa con las ciencias de las relaciones públicas.

El segundo módulo aborda el estudio de la precedencia, concepto que define el orden jerárquico y la ubicación de las autoridades e invitados en el desarrollo de actos y eventos protocolares.

El tercer módulo explica las distintas clases de protocolo, entre las que destacan el oficial, eclesiástico, militar, deportivo, universitario, empresarial y social. En cada una de estas tipologías se detallan sus características particulares y sus campos de aplicación en la gestión de eventos.

El cuarto módulo aborda el protocolo aplicado a los eventos, apartado en el que se define el concepto, las fases para su planificación y organización, y las particularidades operativas de estas actividades. Asimismo, se analizan el rol del anfitrión y la figura de quien preside el acto, para finalizar con el estudio de los instrumentos de comunicación escrita protocolares, tales como las notas, las invitaciones y la gestión de listas de invitados.

En síntesis, este capítulo reúne los aspectos fundamentales del protocolo y el ceremonial, constituyéndose en una herramienta de consulta para que el especialista en relaciones públicas gestione eventos de manera eficaz en el ámbito organizacional.

Objetivos del Capítulo

- ❑ Conoce, explica ya aprecia nociones y fundamentos básicos del Protocolo y Ceremonial dentro de los diferentes contextos, sean nacionales o internacionales.
- ❑ Aprende noemas básicas del protocolo que se aplican en la mayoría de las ceremonias o eventos.
- ❑ Conocimiento sobre el área de estudio y la profesión.
- ❑ Programa los detalles protocolares del evento, para garantizar el éxito de la actividad tomando en cuenta las reglas de protocolo.
- ❑ Aplica las reglas de protocolo, ceremonia etiqueta, en la organización de los diferentes tipos de eventos a nivel nacional e internacional siguiendo las relativas normas.

A photograph showing two men shaking hands. The man on the left is wearing a grey suit jacket and a white shirt. The man on the right is wearing a light blue shirt and a patterned jacket. They are standing in front of a wooden wall.

MÓDULO 1

Generalidades del Protocolo y Ceremonial

Figura N° 65 – Dos hombres de diferentes culturas saludándose.

4.1.1. Antecedentes del Protocolo

El protocolo es inherente al ser humano desde los albores de la civilización, siendo por ello factor en la socialización y la inevitable jerarquización de las relaciones humanas.

La revisión de la literatura académica sobre los orígenes del protocolo revela testimonios documentales de notable antigüedad, entre los que destaca el Código de Hammurabi (hacia 1750 a. C.), redactado en escritura cuneiforme. Este corpus normativo —considerado uno de los más antiguos de la civilización— incluye disposiciones de carácter eminentemente protocolar, tales como:

- el ceremonial para la coronación del rey de Babilonia;
- el establecimiento de precedencias según los cargos oficiales y las jerarquías de la estructura babilónica
- una recomendación a los funcionarios babilonios de protocolo sobre como debían de tratar a los ciudadanos del reino por encima de su nivel personal y social (con el máximo respeto y cortesía), y sobre como debían de realizar los actos y ceremonias del reino.

En relación con la evolución histórica de esta disciplina en la Antigüedad, se señala que «los grandes reinos e imperios de la antigüedad tenían un protocolo muy sofisticado que frecuentemente se confundía con la liturgia religiosa» (Otero, 2009; citado por Martín-Lorente y Fernández, 2014, p. 834).

Asimismo, entre otros antecedentes históricos destacados, en el antiguo Egipto existían textos de enseñanza dirigidos a los escribas en los que se definía el orden jerárquico de las autoridades y se prescribía el desarrollo de los ritos y ceremonias en presencia del faraón. En dicha civilización, la figura responsable del protocolo recibía la denominación de ritualista jefe, mientras que a la dueña de la casa se le asignaba la función de anfitriona.

En la antigua Persia, regía en la corte una severa y bien organizada etiqueta y ceremonial. Sólo se podía acceder al rey mediante una serie protocolaria de ceremonias.

En el Antiguo Testamento se evidencian numerosos ejemplos de un sentido ceremonial desarrollado, es posible hallar descripciones detalladas sobre el rol del anfitrión y la disposición de los invitados de honor, así como la asignación de lugares específicos y otros procedimientos de carácter protocolario.

Los legendarios pueblos mediterráneos se destacaron por su enfoque en el protocolo. Los griegos, en particular, implementaron las normativas más sensatas en este ámbito. Por su parte, los romanos, forjados en sus logros militares, se dedicaron a perfeccionar las reglas ya existentes, llevándolas a un nivel de mayor refinamiento.

Como se puede apreciar, todos los pueblos de todas las épocas fueron marcando un camino en cuanto al protocolo y ceremonial

Para cerrar estos antecedentes, se mencionan las palabras de una especialista catalana en protocolo, cuando acota que “el protocolo está al servicio del ser humano, no al revés, por lo que conforme cambia la sociedad humana, y a su ritmo, ha de adaptarse, cambiando el protocolo” (Urbina y De La Quintana 2002, p. 32, citado por Ballús C., 2024, p. 161).

4.1.2. Fundamentos del Protocolo

Tanto el protocolo como el ceremonial se basan en el reconocimiento de que una serie de normas sociales organizadas son fundamentales. Su correcta implementación y observancia aseguran un desarrollo más fluido y efectivo de los eventos, tanto públicos como privados, en cualquier ámbito social.

El protocolo se fundamenta en la ejecución correcta de las acciones, buscando dejar una impresión favorable. Esto aplica a diversos niveles, ya sea en el ámbito nacional (estatal), corporativo, social o familiar. Esta premisa es validada por Muñoz (2008, p. 14, citado por Andrade B., 2017, p. 38), quien señala que un “buen protocolo dice cosas, transmite mensajes, y sobre todo demuestra hacia afuera que nuestra casa está en orden, genera confianza y es, sin duda, el aceite necesario que logra que funcionen todos los

*Figura N° 66 –
La “ceremonia
del té” en
Japón es una
de las
ceremonias
más ritualistas
por su
cantidad de
normas.*



engranajes, previniendo así un clima distendido y dispuesto, para cualquier entendimiento o negociación".

La empresa madrileña Impact Hub Madrid (2024), administradora de espacios de coworking para emprendedores, subraya que los cimientos del protocolo radican en la cortesía, el respeto, la formalidad y una disposición apropiada de los asistentes en cualquier evento. Además, la misma fuente enfatiza que esta disciplina está "intrínsecamente ligado a la cultura, tradiciones y normativas específicas de cada lugar, adaptándose a las particularidades de cada sociedad" (Impact Hub Madrid, 2024)

4.1.3. Conceptos de protocolo, ceremonial y etiqueta

A continuación, se repasan una serie de definiciones que abarcan y amplían los conceptos de protocolo, ceremonial y etiqueta.

4.1.3.1. Protocolo

Desde el punto de vista etimológico, el término protocolo procede del latín tardío *protocollum*, el cual deriva a su vez del griego *prōtókollon*, vocablo compuesto por *prōtos* ('primero') y *kollan* ('pegar'). En su origen, esta voz aludía a la primera hoja pegada o encolada en la cubierta de un manuscrito o documento para dar fe de su autenticidad.

En el plano conceptual, el protocolo se define como el «conjunto de reglas de etiqueta y comportamiento establecidas para las ceremonias oficiales» (Seco et al., 2024); de igual modo, se comprende como el sistema de normas de cortesía y urbanidad consensuadas socialmente (Seco et al., 2024).

Estas definiciones conciben el protocolo como un cuerpo normativo y una disciplina reguladora de las interacciones en el seno de la sociedad, otorgándoles un carácter institucional y estructurado.

A estas aproximaciones se suma la propuesta de Luján (2021), quien conceptualiza el protocolo como un «conjunto de reglas establecidas por norma o por costumbre para ceremonias y actos oficiales o solemnes».

A continuación, se presenta una definición completamente ajena a las presentadas hasta ahora: Por protocolo entiende dos vertientes, una estrictamente jurídica y otra convencional social, sirviendo así el protocolo como herramienta jurídica publirrelacionista, por una parte, y como instrumento privado comunicativo, por otra, donde «redundan en la semiótica y simbología que se escenifica en los actos y eventos» (Sánchez González, 2018, p. 225, citado por Alnasir, 2023, p. 307).

A partir de las tres primeras definiciones, se comprende el protocolo como un marco regulador de las costumbres, tradiciones y normas consensuadas que orientan la conducta, el orden, la indumentaria y el comportamiento en situaciones específicas — como ceremonias o eventos—, o bien en la interacción social general. A diferencia de estas, la última conceptualización incorpora una perspectiva predominantemente jurídica que se distingue del enfoque eminentemente social.

Por su parte, Sosa (2017) expone que el protocolo constituye un «conjunto de normas y reglas que rigen la realización y la aplicación de unos honores en los actos (generalmente públicos) en los que intervienen personas distinguidas socialmente». Cabe destacar que esta aproximación no solo abarca la dimensión normativa, sino que delimita su aplicación a la concesión de honores y prerrogativas a personalidades de alta relevancia o mérito social.

Asimismo, para obtener una perspectiva más integral que abarque diversos componentes disciplinares, se recurre a la definición formulada por una entidad especializada en el desarrollo y comercialización de soporte lógico (software), la cual se cita a continuación:

El protocolo designa un conjunto de directrices y normativas diseñadas para la ejecución de actividades específicas (Protocolo, 2021). Estas reglas se ajustan al contexto particular de cada práctica y poseen un origen histórico arraigado en la disciplina misma. En el ámbito de los eventos públicos y legislativos, por ejemplo, las pautas protocolarias suelen ser hasta cierto punto convencionales, dado que derivan de costumbres y tradiciones. En contraste, en las ciencias exactas, los protocolos responden a imperativos metodológicos, como se observa en el manejo de una enfermedad contagiosa



*Figura N° 67 –
A través del
protocolo se trata de
dar una imagen
positiva.*

Existen definiciones más "diplomáticas" que sitúan el protocolo en un contexto puramente social. Un ejemplo claro lo ofrece Urbina (2001; citado por el IMEP, ¿De dónde proviene la palabra «protocolo»? , 2020), quien lo describe como "Aquella disciplina que con

realismo, técnica y arte, determina las estructuras o formas bajo las cuales se desarrolla una actividad humana pluripersonal e importante; con objeto de su eficaz realización y, en último lugar, de mejorar la convivencia".

Si se analizan todas las definiciones, ya se definen de una manera más delimitada cada una, bajo una orientación como parte del proceso de la comunicación, o de una manera social, o hasta "humanista", coincidiendo todas en que se basa en un cierto comportamiento (como empresa o como individuos) para mantener buenas relaciones.

Además de las definiciones que ya hemos revisado, el Sitio Web del Instituto Mediterráneo de Estudios de Protocolo (IMEP, ¿De dónde proviene la palabra «protocolo»? 2020) ofrece varias acepciones adicionales para el término, las que se señalan a continuación:

- Este término alude a la secuencia organizada de escrituras originales y demás documentos que un notario o escribano valida y resguarda, conforme a formalidades específicas.
- Acta o cuaderno de actas relativas a un acuerdo, conferencia o congreso diplomático.
- Conjunto de reglas establecidas por norma o por costumbre para ceremonias y actos oficiales o solemnes.
- Esta describe el protocolo como un compendio de normativas y leyes actuales. Dichas normas, junto a las prácticas habituales, costumbres y herencias culturales de las sociedades, regulan la realización de eventos oficiales. Además, en muchas ocasiones, también influyen en la organización de actos privados que toman como referencia estas mismas directrices, hábitos y tradiciones.

4.1.3.2. Ceremonial

Al consultar la lexicografía académica y las fuentes institucionales, el Manual de ceremonial y protocolo (2021) de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso define ceremonial como la «[...] serie o conjunto de formalidades para cualquier acto público o solemne, perteneciente o relativo al uso de la ceremonia» (p. 4). Esta aproximación concibe el ceremonial como una dimensión supeditada al protocolo, el cual —según la Real Academia Española (RAE)— constituye el marco de «[...] normas y reglas de carácter jurídico de las que se nutre el ceremonial, establecidas por decreto o costumbre» (citado en Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, 2021, p. 4).

Desde la perspectiva etimológica, el vocablo ceremonial procede del latín *caeremonialis*, término que denota pertenencia o relación directa con la ejecución de ceremonias. En consecuencia, el término se interpreta como:

- conjunto de formalidades para cualquier acto público o solemne; o
- libro o tabla en que están escritas las ceremonias que se deben observar en los actos públicos.

Comprendiendo la fuente de la palabra, ahora se procede a analizar diferentes definiciones que expliquen el concepto de "ceremonial"; empezando por (Veliz C., 2004, p. 10), quien define el término tres veces, a saber:

- **Como verbo:** “Acción o acto exterior arreglado por ley, estatuto o costumbre, para dar culto a las cosas divinas o profanas.”
- **Como adjetivo:** “Referente o relativo al uso de las ceremonias.”
- **Como sustantivo:** “Serie o conjunto de formalidades para cualquier acto público o solemne”.
- **Y como objeto:** “Libro, cartel o tabla en que están escritas las ceremonias que se deben observar en ciertos actos públicos”.

Por su parte, un sitio Web institucional del Estado de Zulia, Venezuela (Protocolo@gbz, 2017), define el término de “ceremonial” como “el conjunto de formalidades con que se ejecutan un acto público o solemne. Vendría a ser la forma o manera como se implementan las normas del Protocolo.

Se orienta más a vincular las relaciones interiores de los Estados, con las personalidades nacionales y extranjeras.”

La institución universitaria argentina denominada COE Educación Superior (¿Sabés qué es el Ceremonial?, 2021) en su publicación de 2021, define el Ceremonial como el "conjunto de formalidades y reglas aplicadas con solemnidad para el buen desarrollo de actos públicos o ceremonias". Estas pautas son de cumplimiento obligatorio y deben ser supervisadas y dirigidas por un profesional en el campo, cuya tarea es asegurar la atención meticulosa a cada detalle durante la ejecución de cualquier ceremonia..

Figura N° 68 – Una carroza tirada por caballos como cortejo Real saliendo del Palacio de Buckingham (Londres) transportando a la difunta Reina Isabel II de Inglaterra hacia el “Parlamento”, un clásico ejemplo de formalidad real según la Corte inglesa.



Como se puede apreciar en todas las definiciones, el Ceremonial es el acto mismo del protocolo, es la forma (la “formalidad”) del cómo hacer funcionar las diferentes actividades, sean actos (públicos o particulares), ceremonias (religiosas o de otra índole), o algún otro tipo de ritual.

Como una última explicación, es crucial entender que las fuentes tanto del Protocolo como del Ceremonial provienen de los Tratados y las costumbres internacionales. Como bien lo explicaba el tratadista Pradier-Fodéré, es precisamente en las formalidades del Ceremonial donde los Estados se observan mutuamente. Es en este ámbito donde "llegan a comprender sus deberes y derechos y donde la igualdad de los Estados recibe la ocasión especial de manifestarse" (Protocolo@gbz, 2017). En esencia, el Ceremonial actúa como un escenario tangible donde se escenifican y validan las relaciones y el reconocimiento entre naciones.

4.1.3.3. Etiqueta

La etiqueta es otro término que puede estar relacionado con el protocolo y el ceremonial, pero tiene su diferencia en el concepto.

Etimológicamente la palabra proviene del francés "etiquette", el cual, a su vez, proviene originalmente de la voz germana "stik" ("fijar" o "clavar"), aduciendo al "ceremonial de los estilos, usos y costumbres que se deben guardar en las casas reales y en actos públicos solemnes" (RAE; citado por Rubio C., 2022, p. 3).

También se le puede entender a la etiqueta como la ceremonia en la manera de tratarse a las personas particulares o en actos de la vida en sociedad, a diferencia de llamársele o nombrársele en confianza o familiaridad.

Como complemento, Luján (2021) identifica el protocolo y el ceremonial como componentes de la etiqueta, entendiendo el concepto como "el de los estilos, usos y costumbres que se debe guardar en actos públicos solemnes".



Figura N° 69 – La etiqueta se trata de saber tratar a las personas. Véase en esta foto cómo un condecorado por el Rey Abdullah II de Jordania no lo mira, por respeto real.

La Escuela Internacional de Protocolo, ubicada en Madrid, España, en su publicación "Etiqueta y protocolo: aprende las ideas clave" (2023), define el término "Etiqueta" como el conjunto de "costumbres, estilos o usos que se precisan en determinados actos públicos o privados, y que tienen que ver con la conducta del público asistente a los mismos". Por lo tanto, la etiqueta se refiere al comportamiento esperado que cada individuo debe mantener en situaciones formales o solemnes. Es importante destacar que, contrariamente a la creencia popular, no se limita solo a la forma de vestir. Abarca aspectos igualmente cruciales como los gestos, la postura y la manera general de presentarse como persona, influyendo en la percepción y el respeto en cualquier

ambiente.

Pero no solo se tienen definiciones para Etiqueta como persona, sino también bajo otros conceptos, como por ejemplo, de una forma social o empresarial, tal como se explica en los siguientes puntos:

- **Etiqueta social:** Conjunto de reglas para desenvolverse correctamente y con elegancia en la sociedad (González et. al., 2021).
- **Etiqueta empresarial:** Conjunto de normas para actuar correctamente en los diferentes campos de la actividad corporativa (González et. al., 2021).

Para finalizar con este punto, se citan, a continuación, algunos conceptos universales de etiqueta, ceremonial y protocolo (Ramírez S., 2016):

- El ámbito informal es tan importante como el formal.
- Aprovechará cada oportunidad, incluso en eventos informales como una fiesta, para establecer relaciones cordiales con colegas. Estas conexiones pueden, a futuro, convertirse en una fuente de soluciones, apoyo e información valiosa.
- La puntualidad es un factor determinante a la hora de concretar citas, reuniones y cumplir compromisos
- Deberá desenvolverse en un ambiente donde prevalezca el respeto y se valore el pluralismo. Donde, el consenso será considerado el principio más importante.

*Figura N° 70 –
Dos contrincantes mostrándose respeto mutuo.*



4.1.4. Diferencias conceptuales entre protocolo y ceremonial

En la actualidad, los términos protocolo y ceremonial se consideran sinónimos en un sentido amplio, por lo que suelen emplearse de manera complementaria. En la esfera pública, ambas nociones orientan su finalidad principal a la determinación y regulación de las precedencias.

Mientras que el protocolo se comprende como el código de cortesía internacional cuyas normas cuentan con aceptación social, el ceremonial abarca la ejecución práctica de dichas reglas para el correcto desarrollo de los actos públicos en ceremonias civiles, religiosas o de carácter solemne. De este modo, el ceremonial se define como la «sucesión de actos o introducción por el uso o por la voluntad de personalidades autorizadas a participar en una ceremonia pública o privada» (Protocolo@gbz, 2017).

Tanto el ceremonial como el protocolo han estado presentes desde los orígenes de la civilización. Si bien se manifiestan en diversas expresiones del culto y del poder gubernamental, es en el ámbito de las monarquías donde adquieren mayor notoriedad y estructuración.

Aunque los términos protocolo, ceremonial y etiqueta se confunden con frecuencia, pueden diferenciarse según su naturaleza: el protocolo y la etiqueta poseen un carácter normativo y pasivo (establecen la regla), mientras que el ceremonial constituye su manifestación activa y operativa (lleva la regla a la práctica).

Es a las normas y actividades sociales a las que se hace referencia las que estarían vinculadas, de la siguiente manera:

- el Protocolo aporta las normas,
- el Ceremonial, su ejecución y cumplimiento,
- mientras que la Etiqueta reglamenta las normas de ambos.

En conclusión, como acción personal, se relacionan como las maneras, usos, costumbres y ademanes, así como el comportamiento adecuado para su implementación.

4.1.5. El Ceremonial y su aplicación

El ceremonial se puede aplicar en una serie de eventos, actos o festejos, de lo cual los más importantes son los siguientes:

- **Ceremonias solemnes:** Son aquellas que se celebran en un contexto de mucha formalidad y con una implacable planificación. Pueden ser las celebradas en las Casa Reales y templos religiosos.
- **Ceremonias institucionales:** Son aquellas que no son precisamente solemnes, pero involucran a uno o más áreas de una institución, sean estatales o particulares. Por lo regular las hacen las empresas, instituciones escolares, de salud y de seguridad nacional.
- **Ceremonias interinstitucionales:** Son aquellas que involucran a dos o más instituciones con el propósito de crear, mantener o estrechar vínculos entre sí. Por lo regular estas ceremonias se hacen por estamentos gubernamentales, como

Figura N° 71 – La juramentación de una persona o integrantes de una organización, es considerada una ceremonia solemne.



Ministerios o varios órganos del estado.

- **Actos simples:** Son todos aquellos actos y eventos, internos o externos; organizados y coordinados por una organización conformada para tal fin; son eventos particulares como fiestas o celebraciones por cualquier motivo.
- **Aniversarios:** Son todas aquellas conmemoraciones de carácter interno; organizadas y coordinadas por quienes celebran el aniversario.

4.1.6. El protocolo y el ceremonial en la actualidad

Según el especialista en esta materia, el argentino López C. (2020), el protocolo es la norma, lo que dice cómo manejarse institucionalmente, tenido en cuenta la jerarquía de cada persona dentro de una institución, ya sea en lo social, empresarial y en lo oficial/institucional; mientras que el ceremonial es lo que tiene que ver con cualquiera actividad para llevar a cabo lo que te dice el protocolo; es el cómo llevar el protocolo a la práctica.



*Figura N° 72 –
Mientras que el protocolo son
el conjunto de normas,
decretos y reglamentaciones
que deberán observarse en el
ceremonial...*

*Figura N° 73 –
...el
ceremonial es
la
organización
de todos los
aspectos y
formas
concernientes
al acto o
ceremonia,
como la
ordenación de
los guerreros
Masai, en
territorios de
entre Kenya y
Tanzania.*



Si se quisiera combinar ambos términos (expuestos por López C.) se puede analizar la definición expuesta por el Departamento de Relaciones Públicas de la Universidad a Nacional de Costa Rica (Protocolo y Ceremonial, 2024), el cual explica que...

- Por protocolo se entenderán las normas, decretos y reglamentaciones que deberán observarse en el ceremonial”.
- El ceremonial se centra en la organización de todos los aspectos y formas concernientes al acto o ceremonia (público o privado, nacional o internacional), precisamente en observancia del

protocolo establecido.

Lo que se quiere transmitir con estas dos definiciones, es que, si bien es cierto el Protocolo y el Ceremonial son universales, puede tener una leve y característica variación; pero depende del país en donde se practique, sobre todo, en cuanto a sus eventos religiosos y estatales, lo que lo hace interesante.

Pero se tiene otra definición para la gestión propia (como si fuera una sola) de “Ceremonial y Protocolo”, explicada por los profesionales en la materia Arce y Morett (2024) de la Universidad Nacional de Villa María (Argentina), describiendo que “El Área de Ceremonial y Protocolo se ocupa de diseñar, organizar e implementar la logística y el desarrollo de actos y eventos institucionales”, encargándose de...

- intervenir en el diseño, selección, adquisición y preparación de objetos institucionales tales como regalos y presentes;
- del cuidado, tutela y colocación de símbolos patrios, cartelería y elementos de ornato; además de...
- asesorar a funcionarios y públicos de la organización del festejo en materia de ceremonial y protocolo y de la comunicación protocolar con los distintos públicos.



*Figura N° 74 –
Una azafata
esperando a sus
invitados a su
evento, para
ubicarlos en sus
puestos; un
ejemplo de
Ceremonial,
reglamentando
las relaciones
entre las
personas.*

En cuanto a la actualidad del ceremonial y protocolo, se tiene la opinión del profesional en la materia Diego Zala (citado por Martín, 2023), director académico de la Escuela Internacional de Protocolo de la Universidad Complutense de Madrid sede San Lorenzo de El Escorial, cuando narra en un curso de verano acerca del tema, lo siguiente:

Los tiempos han cambiado. El protocolo ya no se limita a conocer el trato adecuado para cada invitado en un evento oficial o social, su ubicación en la mesa o el código de vestimenta. Hoy en día, su alcance es mucho más amplio. El protocolo moderno busca generar información que pueda transformarse en noticia, proyectando un mensaje estratégico más allá de las meras formalidades.

Mientras que es válida la explicación aportada por la organizadora de eventos (Sánchez S., 2021): El ceremonial, el protocolo y la etiqueta aportan valiosas técnicas de gestión de eventos que sirven para mantener y fortalecer las relaciones entre los públicos.

...Implica crear experiencias memorables y asegurar que cada detalle contribuya a la atmósfera y el propósito del evento.



*Figura N° 76 -
Tropa de la Marina Española
saludando a sus Oficiales de alto
rango.*

MÓDULO 2

La precedencia

4.2.1. Concepto

Obtenido del sitio Web español especializado en Protocolo y etiqueta, se explica que la palabra “Precedencia”, proviene originalmente del verbo preceder, derivado del latín “praecedere”, lo que significaría “ir adelante” o “por delante”; y significaría la “preeminencia o preferencia en el lugar y asiento” (¿Qué es el Protocolo? Su aplicación. Oficial y social , 2024). Primacía, superioridad, jerarquización.

Se puede definir la precedencia como “el establecimiento previo de un orden entre las personas que participan en un acto, de acuerdo a su preeminencia, rango, nivel o relevancia en la sociedad” (Precedencias y Mesas, 2023), respetando una previa ordenación jerárquica. Es todo un criterio organizativo.

La citada autora Sánchez S. (2021) define la precedencia como “...la ordenación de los individuos según su rango oficial, el que es asignado por ley, tradición o uso. Establece

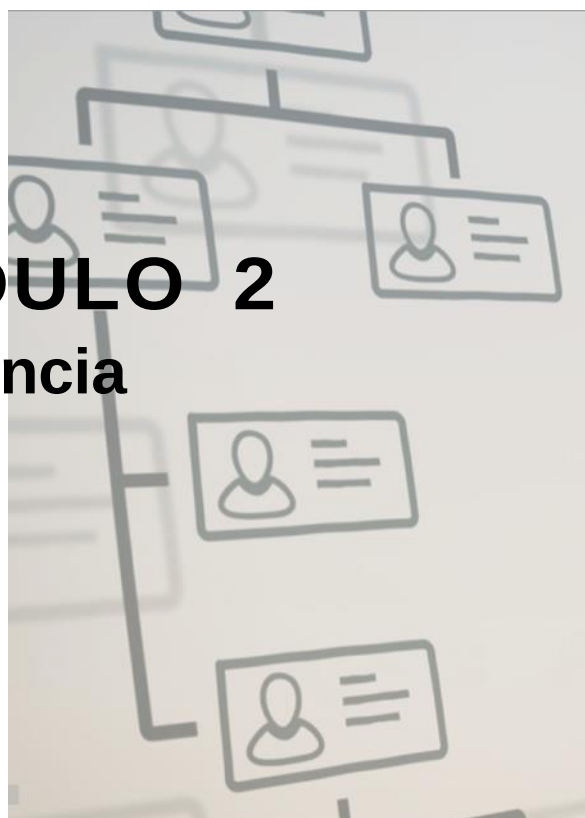


*Figura N° 75 -
Un organigrama jerárquico de colaboradores de una
institución se fundamenta originalmente en la
precedencia de sus autoridades.*

la ordenación y ubicación en base a la importancia real que las mismas poseen en la sociedad”. Y de esta manera, se pueden diferenciar a aquellas personalidades que tienen su lugar preestablecido por razones oficiales, de las que no; no solo aplicándose a las personas, sino también a los Estados, banderas, himnos, instituciones, etc. (Sánchez S., 2021).

Vale destacar que en el mismo orden en el que se presentan a los individuos en la precedencia, el mismo orden tienen las entidades a las que representan.

4.2.2. Fundamento

En cuanto a su fundamento, la precedencia se caracteriza por lo siguiente:

- Respetar las jerarquías
- Se prima una jerarquía sobre otra
- Se establece por normas estrictas
- Normas de ordenamiento político eclesiástico, monárquico, gubernamental militar.

Entre los principios fundamentales, se destacan los propuestos por los asesores colombianos de Valores Integrados (2006):

- Criterio de representatividad. establece que, cuando coinciden cargos similares —por ejemplo, el director de una empresa privada y uno de una entidad pública—, los organismos del Estado o de carácter oficial tienen precedencia sobre los privados. Aquí, lo que predomina es lo que la persona representa, más allá del cargo específico que ostente.
- Pues puede darse el caso, aunque un cargo sea nominalmente inferior, la persona goce de mayor precedencia al representar a una institución del Estado. No obstante, esta situación depende de múltiples factores, tales como el lugar donde se organiza el evento, quién es el anfitrión, entre otros detalles relevantes.

4.2.3. El Congreso de Viena y las Convenciones de Viena

En el Congreso de Viena, celebrado entre el 1 de noviembre de 1814 y el 8 de junio de 1815 en Viena —entonces capital del Imperio austríaco—, se sentaron las bases para la unificación del protocolo diplomático y la regulación de las relaciones internacionales en Europa. Posteriormente, estos principios se codificaron en el ámbito del derecho internacional público mediante la Convención de Viena sobre Relaciones Diplomáticas (1961) y la Convención de Viena sobre Relaciones Consulares (1963), normativas internacionales vigentes hasta la actualidad.

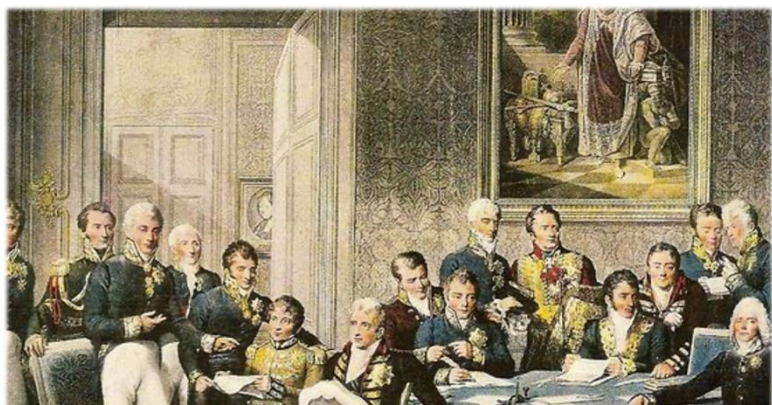


Figura N° 77 – Retrato de los Asistentes al Congreso de Viena, realizado por el pintor francés Jean-Baptiste Isabey en 1819.

Esta Conferencia Internacional fue convocada, según los acuerdos adoptados

mediante el Tratado de París de 30 de mayo de 1814, con el objeto de restablecer las fronteras territoriales de Europa una vez concluidas las Guerras Napoleónicas con la abdicación de Napoleón I Bonaparte.

La reunión se celebró y los acuerdos alcanzados mantuvieron una vigencia casi ininterrumpida en los territorios orientales y centrales de Europa hasta la finalización de la Primera Guerra Mundial en 1918. En este encuentro participaron las principales potencias de la época, representadas por sus respectivos jefes de Estado o diplomáticos: Austria (Metternich), Gran Bretaña (Castlereagh), Rusia (Alejandro I), Prusia (Humboldt) y Francia (Talleyrand). Por su parte, España intervino como potencia de segundo orden, junto con Suecia y Portugal.

Un acontecimiento emblemático del congreso se produjo durante la firma del Acta Final, tal como resume Martínez (2013): como el salón destinado a la rúbrica disponía de cuatro puertas y eran cinco los representantes plenipotenciarios que debían suscribir el documento, los organizadores habilitaron una quinta puerta para permitir el ingreso simultáneo de todos los delegados, garantizando así el principio de igualdad soberana entre los Estados (p. 68).

Por estas razones, el Congreso de Viena se considera la primera conferencia de paz moderna, en la que «los procedimientos utilizados en él sirvieron de pauta para las conferencias internacionales siguientes e incluso para las que se celebran en la actualidad» (Martínez, 2013, p. 68).

4.2.4. Tipos de precedencia

La precedencia puede ser determinada, o por un rango personal, o por lo que la misma precedencia representa. Esto da origen, entonces, a dos tipos de precedencia, las que se señalan, según explicación aportada por el Manual de Protocolo de la Dirección General de Protocolo y Ceremonial del Estado del Ministerio de Relaciones Exteriores, a continuación:

- **Precedencia por cortesía:** Se refiere a la posición de honor que se concede por un acto de deferencia o cesión. Aunque a la persona no le corresponda "oficialmente" ese lugar en el orden, este se determina por el otorgamiento voluntario de tal privilegio. No obstante, este tipo de precedencia debe emplearse con gran cautela, dado que introducir una variación de esta índole puede alterar significativamente el orden establecido.
- **Precedencia por ley:** También conocida como precedencia por derecho, es aquella que se otorga en virtud de la legislación vigente por ostentar un cargo o rango específico.

Esta jerarquía se encuentra formalmente establecida y detallada en la correspondiente Ley General de Precedencias.

Indistintamente de la denominada “**Precedencia por ley**”, está claro que no todos los cargos y méritos están allí mencionados, por lo que se deben adoptar unos principios generales para poder actuar con eficacia, los cuales son:

- El principio establece que el cargo tiene prioridad sobre la categoría personal. Esto implica que la interinidad o la accidentalidad no disminuyen la autoridad inherente al puesto. Ocupar un cargo de manera temporal o interina confiere la misma responsabilidad y autoridad que si se tratara de un nombramiento “fijo”.
- La delegación o representación no otorga precedencia por sí misma, aunque sí implica un acto de presencia. Esta forma de representación carece de autoridad inherente, pero su importancia radica en que atestigua el cargo al que se representa de manera delegada.
- La preeminencia de un cargo desaparece fuera de su ámbito jurisdiccional. Esto se aplica especialmente a cargos militares y eclesiásticos, cuya autoridad no se extiende más allá de su esfera de competencia.
- En la propia residencia, se otorga precedencia a los iguales forasteros. Esto significa que, ante cargos o méritos idénticos, el anfitrión (el de casa) suele ceder la precedencia al visitante extranjero.
- Entre iguales, priva la mayor extensión territorial de jurisdicción y a igual de ella, por orden de creación del cargo, ministerio o título: A la hora de evaluar “igualdades” de cargo, prima la fecha de creación del mismo (antigüedad).
- La antigüedad es un grado, y entre varios, priva el mayor: Concepto fundado en la disciplina militar, común para otros ámbitos. La dignidad de las corporaciones es solo colectiva: Un académico, un concejal, etc. carecen de autoridad por sí.
- Circunstancias excepcionales y debidamente reconocidas pueden anular las reglas de precedencia, especialmente en eventos con representantes de Autoridades, Corporaciones u otras instituciones. Es crucial entender que la precedencia no es un honor, no establece jerarquía ni implica preeminencia; es simplemente un orden de colocación. Los honores se regulan de forma individual, mientras que la precedencia, al ser por grupos, significa que el primero de un grupo siempre se sitúa después del último del anterior.

Pero también se practica, sobre todo por el Estado panameño, el tipo de precedencia según los siguientes estilos:

- Numérica o por sorteo.
- Alfabética.
- Por antigüedad.
- Racional (orden jerárquico).

- Vertical (en fila india; uno detrás de otro).
- Horizontal (en escuadra; uno al lado del otro),
- De Cortesía (colocación especial para alguna personalidad no comprendida en la precedencia).



Figura N° 78 -

4.2.5. Usos de la precedencia

Toma de posesión del Presidente de la República José Raúl Mulino el 1 de julio de 2024. Debajo de la foto se puede apreciar la mesa de mandatarios invitados, apreciándose en el centro al Rey Felipe VI de España, en un claro estilo de precedencia de carácter Racional.

La precedencia no tiene un evento exclusivo, se puede aplicar en eventos propio del hogar en la intimidad familiar, en los actos sociales, en los actos privados, en las empresas, al caminar las aceras, en el auto, en el ascensor, en la iglesia, en el teatro, ...en fin, en donde quiera que haya personas las cuales se quieran jerarquizar.

En Panamá, la Dirección General de Protocolo y Ceremonial del Estado es la responsable de elaborar la precedencia para todas las instituciones del Estado, las que se practican en todos los eventos oficiales; y de estos, se basan como referencia los demás eventos particulares. Entre las diferencias precedencias administradas por la citada Dirección General, están las siguientes:

4.2.5.1. Precedencia diplomática

La precedencia diplomática se actualiza de manera mensual, específicamente al inicio de cada mes. Esta es una lista esencialmente cambiante, dado que la finalización e inicio de las misiones diplomáticas de los embajadores en el país es un proceso continuo.

Es importante destacar una particularidad en Panamá: dado que el país posee una población mayoritariamente católica, el Nuncio Apostólico, en su rol de representante diplomático del Papa, ocupa la posición de Decano del Cuerpo Diplomático. Esto es independiente de la fecha en que haya presentado sus Cartas Credenciales al presidente de la República, lo cual significa que siempre se mantendrá como el número uno en la lista de precedencia diplomática.

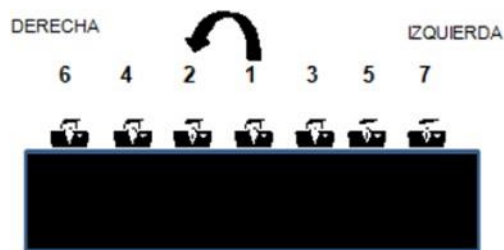
Para establecer la Precedencia Diplomática de los Embajadores en Panamá, el criterio fundamental es la fecha en que cada diplomático presenta las copias de sus Cartas Credenciales ante el Ministro de Relaciones Exteriores.

Es una práctica habitual que varios embajadores presenten sus Cartas Credenciales en un mismo día. El intervalo entre estas ceremonias se ajusta según la cantidad de diplomáticos que, habiendo arribado al país, están a la espera de este acto. En tales situaciones, la precedencia entre ellos se establece según la fecha de llegada al país. Debido a la naturaleza variable de este orden, consideramos que no es esencial incluir la Precedencia Diplomática detallada en este Manual.

4.2.5.2. Ley de la derecha

Esta ley adquiere su nombre por la trascendental relevancia que posee dentro del ámbito del Protocolo y el Ceremonial. Básicamente, indica que la derecha representa la posición de honor, la cual debe ser otorgada a una persona considerando su jerarquía, sexo o edad. Se aplica también en cuanto a la colocación de la Bandera Panameña acompañada de otra o de otras en número par o impar.

Figura N° 79 -
Muestra de cómo funciona la “Ley de la Derecha”.



Cuando hay un número par de Banderas, la posición de honor para la Bandera Panameña será a la derecha del centro imaginario. La siguiente irá a su izquierda y así, sucesivamente, se irán intercalando de derecha a izquierda, siguiendo el orden alfabético del país que representan.

Cuando se trata de un número impar de Banderas la posición de honor para la Bandera Panameña, será el centro; la que le sigue, a su derecha, manteniendo la ley de la derecha y la subsiguiente, a su izquierda. Las demás se intercalarán de derecha a izquierda, según el orden alfabético.

Este mismo principio se aplica para la ubicación de las personas en una mesa principal y, de igual manera, cuando se trate de mesas para una comida.

Se aplica la ley de la derecha también por sexo, edad o cuando se camina por la acera en cualquier lugar.

4.2.6. Cesión de la precedencia

Esta es la denominada precedencia por cortesía. Es aquella que se ostenta por cesión o cortesía. Aunque "oficialmente" no le corresponde ese orden, el mismo viene determinado por la cesión de este honor o privilegio. Aunque el anfitrión presida su propio evento, este puede –por cortesía- (más bien consideración) cede la presidencia del mismo a una alta personalidad.

En este último caso, este tipo de precedencia, se debe aplicar con mucha cautela, debido a la variación en el orden que supone realizar un cambio de este tipo; debido a que, “aunque la mayoría de las personas educadas y corteses asuman estos cambios sin problema, algunas personas, por muy alto rango o cargo que tengan, no son tan comprensivas y educadas” (REDACCIÓN Protocolo y Etiqueta, 2017).

La precedencia por cortesía se ilustra claramente, por ejemplo, al inaugurar un nuevo centro cívico para la ciudad. Si los terrenos para su construcción fueron donados por un particular, es costumbre que las autoridades, durante la ceremonia de inauguración, le otorguen esta distinción honorífica al donante, como un gesto de reconocimiento por su valiosa contribución.

4.2.7. La alternancia y el orden lineal

En cuanto a la distribución de las autoridades presentes, los sistemas habituales de ordenación suelen ser los siguientes:

- **Sistema lineal:** A un lado del que preside u ocupa la primera plaza, se sitúan el resto de autoridades e invitados.
- **Alternancia:** Tomando como punto de referencia el que preside, correlativamente de derecha a izquierda.

4.2.8. La precedencia en el estado panameño

Esta se da en el orden siguiente, tal como se muestra en el Manual de Protocolo de la Dirección General de Protocolo y Ceremonial del Estado del Ministerio de Relaciones Exteriores (Zúñiga B., et al., 2017, pp. 22-23):

1. Presidente de la República.
2. Presidente de la Asamblea Nacional.
3. Presidente de la Corte Suprema de Justicia.
4. Vicepresidente de la República.
5. Ministerio de Gobierno.
6. Ministerio de Relaciones Exteriores.
7. Ministerio de Educación.
8. Ministerio de Pública.
9. Ministerio de la Presidencia.
10. Ministerio de Salud.
11. Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral.
12. Ministerio de Comercio e Industrias.
13. Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial.
14. Ministerio de Desarrollo Agropecuario.
15. Ministerio de Desarrollo Social.
16. Ministerio de Economía y Finanzas.
17. Ministerio para Asuntos del Canal.
18. Ministerio de Seguridad Pública.
19. Ministerio de Ambiente.
20. Contraloría General de la República.
21. Autoridad Marítima de Panamá.
22. Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresas.
23. Autoridad de Turismo de Panamá.
24. Ministros Consejeros.
25. Ex Presidentes de la República (por fecha de término de mandato).
26. Arzobispo de Panamá.
27. Cuerpo Diplomático (según la precedencia diplomática).
28. Viceministros de Estado (según la precedencia de Ministros).
29. Honorables Diputados (por orden alfabético).
30. Magistrados de la Corte Suprema de Justicia (por orden alfabético).
31. Magistrados del Tribunal Electoral (por orden alfabético).
32. Procurador General de la Nación.
33. Procurador de la Administración.
34. Defensor del Pueblo.
35. Fiscal Electoral.
36. Gobernador de la Provincia de Panamá.



Figura N° 80 –
Representación gráfica del catolicismo, en donde se hace referencia de la importancia de estar a la derecha del anfitrión o Presidente del evento, como un puesto de honor.

37. Alcalde del Distrito Capital.
38. Rector de la Universidad de Panamá.
39. Instituciones Autónomas (por fecha de su creación).
40. Presidente del Concejo Municipal de Panamá.
41. Concejales de Panamá (por orden alfabético).
42. Secretario de la Asamblea Nacional.

Claro está, que se tiene también un sistema de Precedencia solo para el Órgano Legislativo, para el Órgano Judicial, y para las Instituciones Autónomas. Pero se consideró más importante mostrar, en este folleto, el del conjunto de todas las instituciones del Estado, como ejemplo de Precedencia en los actos oficiales del Estado.

4.2.9. La precedencia en el ámbito internacional

Históricamente, la determinación de las precedencias en las relaciones diplomáticas representó una causa recurrente de conflictos interstatales. Esta situación se transformó sustancialmente a partir del Congreso de Viena de 1815, en el cual se reconoció la igualdad jurídica de los Estados y se adoptó el orden alfabético como criterio objetivo de prelación entre las naciones. Dicho ordenamiento se aplica según la grafía en el idioma oficial del país sede o anfitrión.

Asimismo, resulta fundamental destacar la relevancia de la denominada ley de la derecha, principio de alta tradición e implementación universal desde la Antigüedad. Un testimonio de su arraigo cultural y simbólico se encuentra en el ámbito religioso —por ejemplo, en el Credo católico, cuando se profesa que Cristo «está sentado a la derecha de Dios Padre»—. Esta ubicación no responde a una elección fortuita, sino a la atribución de una posición de honor y privilegio. En consecuencia, al situar al invitado de mayor rango a la derecha del anfitrión, la llamada ley de proximidad establece que la segunda personalidad en orden de importancia o precedencia ocupará el lugar a la izquierda de este.

No obstante, existen dos excepciones a la aplicación de la ley de la derecha:

al caminar por la calle, en este, el lugar de precedencia lo ocupa la pared. Este espacio debe cederse siempre a las damas, los ancianos y los niños, sin importar si, por el sentido de la marcha, la pared se encuentra a nuestra derecha o izquierda.

- **cuando el Presidente pasa revista a las tropas formadas rindiendo honores**, por ejemplo, Durante la revista a las tropas formadas, los mandatarios realizarán el recorrido, pero el Presidente anfitrión cederá su lugar al más cercano a las filas. Esto se debe a que dicha posición es reconocida como el puesto de honor, incluso si no coincide con su derecha.

4.2.10. Sistema de colocación de invitados

Si se revisan diferentes fuentes de información, se encontrarán varios grupos de “sistemas” de ordenación de invitados; en este punto se señalan cada estilo, a continuación:

- **Personas solas:** Como suele ser el caso en las Casa Reales; cuando en un relevante acto el Rey está solo; entonces, a su derecha y detrás, el Presidente del Gobierno, también solo.
- **Personas juntas formando conjuntos coherentes:** Un escenario muy común en Panamá. Por ejemplo, en un desfile o cualquier otro evento que cuente con la presencia del Presidente de la República, es habitual que, a su derecha e izquierda, existan tribunas designadas para el Cuerpo Diplomático, autoridades civiles, eclesiásticas, entre otros. Es importante destacar que los ocupantes de estas tribunas se organizan internamente, cada uno siguiendo su propio orden de precedencia (ya sea del Gobierno Nacional, diplomático, civil, y así sucesivamente).
- **Personas juntas, mezcladas:** Suele darse el caso dado como en un acto oficial, o evento corporativo, como una cena de gala, en donde los comensales son personalidades civiles, militares y eclesiásticas, con su propio orden de precedencia. En este caso, tendrá que mezclarse, ordenando cada lista de grupo por separados y situando a cada persona en el puesto que corresponda según su rango en dicho tipo de público.
- **Sistema de reloj:**
Cuando una vez sentado el anfitrión o quien preside, los invitados se irán sentando según su orden de importancia a la derecha del anfitrión.
- **Sistema cartesiano:**
o: Cuando una vez sentado el anfitrión, los invitados se irán sentando a la derecha e izquierda, solo según su importancia.
- Otras normas generales de colocación:
 - La mujer tiene la misma precedencia que su marido, al menos que sea ella quien ocupe el cargo de importancia.
 - Los matrimonios suelen separarse, aunque no es una norma estricta (dependiendo de actos religiosos como bodas o funerales en algunas religiones, o extremos religiosos).
 - A igualdad de rango, las personas mayores tienen precedencia sobre los jóvenes.
 - La mujer casada tiene precedencia, sobre la soltera o la divorciada.
 - A igualdad de rango, precede el extranjero al nacional, y el invitado "nuevo" (que acude por primera vez) al ya invitado anterior o usualmente.



*Figura N° 81 –
Cena de Gala en donde
el Su Majestad El Rey
Felipe VI de España da
un discurso;
observándose la
posición de los invitados
ante la mesa rectangular
del sistema Cartesiano
de Precedencia. A la
derecha de Su Majestad,
se sienta el Presidente
de los Estados Unidos
de América Joe Biden.*



*Figura N° 82 -
Leyendo una liturgia de la
Toráh, ejemplo de protocolo
eclesiástico.*

MÓDULO 3

Clases de Protocolo

4.3.1. Protocolo oficial

El protocolo oficial es aquel implementado por el Estado y las entidades públicas en la organización de sus actos o eventos. En este ámbito, los profesionales de la materia recurren a la normativa vigente del país para establecer, con el mayor rigor posible, las pautas protocolares a seguir, garantizando así el desarrollo óptimo y adecuado de la actividad.

Si bien estas normas o decretos constituyen el fundamento legal, rara vez se encuentran reglamentadas en su totalidad para cubrir cualquier contingencia. Por consiguiente, los especialistas en protocolo deben interpretar y adaptar dichas directrices en función de la naturaleza del acto y la jerarquía de las personalidades invitadas.

En el contexto de Panamá, la gestión protocolar resulta estructurada, puesto que se rige por el Manual de protocolo de la Dirección General de Protocolo y Ceremonial del Estado, adscrita al Ministerio de Relaciones Exteriores. Esta instancia actúa como ente rector y organizador de las ceremonias y eventos oficiales, independientemente de las instituciones u órganos del Estado involucrados.

A través del protocolo oficial, un Estado puede proyectar su solemnidad institucional y su capacidad de poder. Frente a una concepción puramente estética, consultores políticos y asesores en protocolo, como es el caso de Gutiérrez-Rubí, profundizan en esta premisa destacando la importancia simbólica del protocolo como instrumento activo en la construcción del poder y su legitimidad (Martínez, 2013, p. 73). Precisamente por su trascendencia, «[...] unas palabras, un gesto, un fallo de organización, un descuido, una decisión inapropiada pueden provocar, por ejemplo, un conflicto diplomático» (Martínez, 2013, p. 73). Por el contrario, la finalidad fundamental del protocolo oficial debe ser siempre la de facilitar la consecución de acuerdos o, en su defecto, la resolución de controversias.

4.3.2. Protocolo Eclesiástico

El protocolo eclesiástico se define como el conjunto de normas que regulan los actos y celebraciones litúrgicas, aplicables sin distinción de la religión específica.

El protocolo eclesiástico se caracteriza por su notable rigurosidad; de hecho, ha estado en vigor durante siglos y se aplica con estricta observancia. En el caso específico de la Iglesia Católica, este protocolo cuenta con una trayectoria de más de dos mil años, habiendo permanecido prácticamente inalterado.

Se mencionarán brevemente algunos aspectos protocolares en algunas de las religiones mayoritarias en Panamá.

4.3.2.1. En la iglesia católica

Empezando porque el líder máximo de esta religión es El Papa. El tratamiento para el Papa es "Su Santidad" o Vuestra Santidad". No se puede dirigirse a él hablándole de "usted" sino que hay que emplear "Vuestra Merced".

Los Cardenales son considerados como los "príncipes" de la iglesia. Su tratamiento es de "Eminencia Reverendísima". Nunca se le llamará "Eminentísimo" ni "Reverendísimo Monseñor", hay que denominársele como "Eminentísimo y Reverendísimo Señor Cardenal."

Luego están, en el respectivo orden, los Arzobispos, Obispos y Nuncios Apostólicos, a quienes se les llama por "Excelencia Reverendísima". A ellos si se les puede nombrar "Monseñor". Posteriormente vendría el Título de "Reverendo Señor" con tratamiento de Reverencia a los sacerdotes y diáconos.

4.3.2.2. En la iglesia anglicana

Su máxima autoridad es el Arzobispo de Canterbury y Cork a los que se le da el tratamiento de "Su Gracia". A su vez, a los obispos se les trata de Lord; en la precedencia, a los canónigos se les da el tratamiento de Sir, y a los sacerdotes se les refiere de Reverendo.

4.3.2.3. Otras iglesias

En la Iglesia Evangélica, es el Pastor quien tiene el tratamiento de Reverendo.

La Iglesia Ortodoxa es la que se considera como "la heredera de todas las comunidades cristianas de la mitad oriental del Mediterráneo" (Larousse, 2003, p. 746), gracias a la influencia del Imperio Bizantino en esa parte del mundo, durante su época de esplendor.

En la Iglesia Ortodoxa, que en el caso de Panamá, la más reconocida es la griega



*Figura N° 83 –
Un Imán saludando al Rabbi Yisroel Dovid Weiss,*

(por la influyente comunidad helénica en la sociedad panameña), al Patriarca se le tratará de Su Beatitud. Al “Pope” se le refiere de Reverendo y Monseñor.

4.3.2.4. Otras confesiones religiosas

En Panamá, las dos comunidades confesionales no cristianas con mayor representación son la judía, profesada predominantemente por la comunidad hebrea de diversos orígenes, y la musulmana, integrada por creyentes de distintas procedencias étnicas — principalmente árabes, seguidos por comunidades de origen indo-paquistaní, africano subsahariano y, en menor proporción, del este de Europa—.

En el ámbito del protocolo religioso judío, se otorga el tratamiento de «Excelencia» al gran rabino, mientras que a los rabinos se les dirige el tratamiento de «Reverendo». Por su parte, en el islam, la autoridad y guía espiritual recibe la denominación de imán.

4.3.2.5. Diferentes liturgias

Hay un sinnúmero de actos religiosos con el que se debe de tener una cierta postura o seguir un cierto protocolo, sin importar la religión. Considerando que las religiones mayoritarias en Panamá pueden ser las de denominación cristiana, la judía y el Islam, se señala algunas consideraciones de las que se debe prestar atención y respeto.

- El sentarse: Actitud de quien enseña y de quien escucha.
- El lavatorio de las manos: El lavarse las manos antes de acercarse a Dios (“Ashem” o “Allah”) en la oración y de acercarse a su altar.
- El ayudar al líder religioso en la ejecución de su ceremonial: Esta es una antiquísima práctica, por casos como, por ejemplo, en las liturgias cristianas, cuando los cálices eran demasiado pesados, y algunos tocados que llevaba puesto el obispo se podía caer al levantar los brazos.
- Entrega y recepción de objetos sagrados: Se efectúa con las manos cubiertas o con guantes blancos, a fin de evitar que sean tocados directamente por manos impuras.

4.3.3. Protocolo militar

El protocolo militar comprende un conjunto de reglas establecidas para determinar el orden jerárquico en todos los actos de carácter histórico, militar u oficial.

En el caso de Panamá, se puede atribuir este protocolo a las entidades armadas (algunas veces denominada “la Fuerza Pública”), aunque “supuestamente”, ninguna de ellas es considerada por sí mismas como entidades castrenses.

El tratamiento militar está relacionado con aquel



*Figura N° 84 –
El Presidente de la República de
Panamá, José Raúl Mulino,
entregándole la “Bandera de Mando”
al recién designado Nuevo Director del
SENAFRONT, Jorge Govea, el pasado*

quien se gradúa como militar y hace carrera en la institución asignada. Y en la misma se denomina protocolarmente a las autoridades por sus rangos, como por ejemplo:

- **Excelentísimo Señor:** Cuando se refiere a Capitanes, Tenientes y Almirantes Generales de división y Vice- Almirantes, Generales de Brigada y Contra- Almirante y General de los Ejércitos. Estos rangos y denominaciones puede variar, según el país.
- **Ilustrísimo Señor:** A los Coroneles y Capitanes de Navío, Teniente Coronel y Capitán de Fragata. Véase que está más bien orientado a las fuerzas navales (o marinas).
- **Señor,** al resto de las graduaciones

Resulta fundamental precisar la distinción entre los conceptos de fuerzas armadas y fuerzas militares, términos que se confunden con frecuencia. Las fuerzas militares comprenden de manera exclusiva a las instituciones cuya función primordial es salvaguardar la Constitución y la soberanía nacional, tales como el Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea. Por su parte, el concepto de fuerzas armadas posee un alcance mayor e integra, además de las estamentos militares, a los cuerpos de seguridad pública como la Policía Nacional, cuya misión principal es la preservación del orden público y el cumplimiento de las leyes. Esta categoría engloba a la totalidad de las instituciones estatales cuyos miembros están autorizados para el portamento de armas.

Por otro lado, la precedencia de los mandos militares y policiales se determina por el rango o grado, la antigüedad en el servicio y la línea de sucesión legal del mando dentro de cada institución. En este esquema, los criterios de rango y antigüedad prevalecen sobre otras consideraciones, norma que resulta igualmente aplicable en estamentos de protección civil como el Cuerpo de Bomberos.

4.3.4. Protocolo deportivo

Según la Real Federación Motociclista Española (RFME, 2021), el Protocolo Deportivo se define de la siguiente manera

...un conjunto de normas que tiene como objetivo principal armonizar y asegurar una convivencia adecuada entre todas las partes (incluyendo autoridades públicas, privadas y deportivas, entre otras). La meta es alcanzar un consenso en los comportamientos y actuaciones que beneficie directamente al evento.).

Entre los objetivos del protocolo deportivo, según la mencionada federación (RFME, 2021), están los siguientes:

- Informar y asistir activamente a todo los invitados y asistentes al evento.

- Resolver cualquier dificultad, problema o situación que pueda surgir en el evento o durante la competición.
 - Enriquecer la competición desde una perspectiva organizativa en todo su desarrollo.
 - Aplicar las normas, reglas y leyes del deporte para facilitar la consecución de unos logros.
-
- Agradar a todos los participantes, en su conjunto e individualmente en la medida de lo posible.
 - Ordenar las diferentes actuaciones con flexibilidad, diálogo, negociación, pero aplicando los reglamentos y normas pertinentes.

4.3.5. Protocolo diplomático

El protocolo diplomático se define como el conjunto de normas, usos y convenciones que rigen los intercambios y las relaciones internacionales. Estas directrices son observadas por los gobiernos, los ministerios de relaciones exteriores, las misiones diplomáticas y demás actores del escenario global (Cortes, 2022).

Esta disciplina hunde sus raíces en la Antigüedad y en las monarquías históricas, épocas en las que los desplazamientos requerían semanas o meses —a diferencia de la inmediatez que permiten los medios de transporte actuales— y en las que los soberanos y las naciones no podían comunicarse de manera directa e instantánea. Dicha limitación hizo indispensable la figura de los enviados diplomáticos, práctica que «se ha impuesto de tal modo en la vida política de todos los pueblos civilizados que, desde la Paz de Westfalia, las misiones permanentes forman parte de la vida pública de los Estados» (De Castro y Casaleiz, 2021).



*Figura N° 85 –
Instante en que el Primer Embajador
de Panamá en República Popular de
China, presentaba sus Cartas
Credenciales, en septiembre del año
2017.*

Estas relaciones internacionales constituyen lo que conocemos como Diplomacia. Este concepto se define como "el arte de gestionar y llevar a cabo las negociaciones entre dos o más Estados" (De Castro y Casaleiz, 2021). De esta manera, mientras las ciencias políticas se centran en la vida interna de cada nación, la Diplomacia tiene como fundamento su vida exterior.

Según un recuento histórico realizado por Sánchez O. (2017), el protocolo diplomático internacional ha seguido una evolución desde el primer Congreso de Viena en 1815 hasta la Convención de Viena de 1963. Durante esta última convención, se estableció la inviolabilidad personal de los funcionarios diplomáticos, lo que significa que no están sujetos a la jurisdicción de las autoridades judiciales del país

receptor, a menos que se trate de delitos graves. En ambos congresos, se determinó que cada nación es responsable de dictar sus propias leyes ceremoniales. Por consiguiente, cada país recibe y homenajea a sus visitantes de acuerdo con su protocolo particular.

De acuerdo con el Protocolo las categorías de los agentes diplomáticos, reconocidas por todos los Estados son las siguientes:

- Embajadores, legados o nuncios.
- Ministros plenipotenciarios e internuncios.
- Ministros residentes.
- Encargados de negocios.

Los agentes diplomáticos de las diversas naciones u organismos internacionales constituyen el cuerpo diplomático, definido como el «conjunto de representaciones extranjeras acreditadas de manera permanente ante un gobierno» (Sánchez, 2017). Conforme a la normativa de protocolo, este colectivo goza de prerrogativas, inmunidades y distinciones especiales en los Estados donde ejerce sus funciones.

Cuando una representación de embajadores asiste a un acto oficial, la primera precedencia dentro del cuerpo diplomático le corresponde al decano, a quien se le asigna un puesto de honor en la mesa principal. Los demás embajadores se ubican de manera agrupada y coherente entre los asistentes, asegurando una ubicación distinguida y evitando la dispersión del colectivo.

En ausencia del decano, la precedencia del cuerpo diplomático se determina con base en el criterio de antigüedad, configurado por la fecha y hora exactas en que cada jefe de misión presentó sus cartas credenciales ante el presidente de la república.

4.3.6. Protocolo universitario

En el entorno universitario, todavía se llevan a cabo actos que poseen un significativo componente ceremonial, manteniendo vivas tradiciones y costumbres que datan de hace siglos

Los actos universitarios pueden ser diversos, pero se pueden clasificar, tal como así se explican en un resumen documental de diferentes eventos solemnes universitarios (Universidad de Los Lagos, 2017), a continuación:

- **Ceremonias solemnes:** son aquellos actos de índole académica que la universidad lleva a cabo periódicamente como parte de su tradición institucional. Su desarrollo exige el cumplimiento escrito de un ceremonial previamente establecido. Entre las principales ceremonias solemnes, se destacan las siguientes:
 - Aniversario institucional.
 - Cuenta pública del rector de la universidad.
 - Acto de bienvenida a estudiantes de Primer Año.

- Ceremonia de inauguración de año académico.
 - Toma de posesión o asunción del rector.
 - Conseción de Grados Académicos honoríficos (doctor honoris causa, profesor extraordinario, profesor emérito).
 - Entrega de grados académicos y títulos profesionales.
- **Ceremonias Institucionales:** son aquellos eventos que involucran a toda la comunidad universitaria - o a una más de sus unidades - conjuntamente con instituciones externas, y que requieren de ciertas formalidades. Entre las diferentes ceremonias Institucionales se destacan las siguientes:
 - Entrega de becas.
 - Inauguración de obras de carácter Institucional.
 - Ceremonias de apertura o clausura de actividades de extensión académica (Seminarios, Congresos, entre otras).
 - Presentación de libros.
 - Eventos artísticos.
 - Inauguración de Exposiciones.
 - Cinmemoración del Día del Trabajador.
 - Celebración de Efemérides.
 - Inicio o presentación de resultados de proyectos.
 - Reconocimientos y homenajes.
 - Celebración de Fiestas Patrias, entre otros.
 - **Ceremonias Interinstitucionales:** corresponden a actividades que involucran la participación de dos o más instituciones. Su objetivo principal es establecer, mantener y fortalecer lazos de cooperación mutua. A continuación se detallan las principales ceremonias de este tipo:
 - Firma de convenios o acuerdos.
 - Entrega de donaciones.
 - Visitas protocolares.
 - Lanzamiento/presentación de proyectos, concursos, licitaciones y otras iniciativas.
 - Charlas de empresas.

4.3.7. Protocolo Empresarial

*Figura N° 86 –
Vistas de un evento empresarial,
en donde se ve al público
invitado y a un camarero
atendiendo a los invitados.*



Las empresas, como parte fundamental de sus programas de Relaciones Públicas, organizan numerosos actos, especialmente si son grandes corporaciones. En estas ocasiones, no solo participan otras compañías, sino que, en ciertos casos, pueden asistir también personalidades políticas como invitados en representación del Gobierno. Para estos eventos, es posible tomar como referencia alguna norma del protocolo oficial; sin embargo, su aplicación no es de carácter obligatorio. El anfitrión- organizador del evento es el que determina las pautas del protocolo, y adopta los

criterios que crea más convenientes para que sea de todo éxito.

Tal como así lo explica un artículo acerca del protocolo empresarial, “aunque el protocolo sea privado, el acto puede ser público” (Ysaccis, 2021), no en el sentido estatal, sino “público” en el sentido real de la palabra, en donde pueden ir diferentes públicos (internos y externos) de la organización invitante.

Dentro de los eventos empresariales, se pueden diferenciar algunos tipos de actos, tal como así se explican en un resumen documental de diferentes eventos corporativos (Ysaccis, 2021), a continuación:

- **Actos de carácter interno:** Son aquellos en los que no participan personas ni organizaciones ajenas a la empresa. Se trata de eventos fundamentalmente informativos, que abordan aspectos tanto económicos como estratégicos, además de cualquier otro tipo de información relevante para la compañía o su entorno.
- **Actos de carácter externo:** Son aquellos que se organizan fuera de la empresa. En estos eventos, pueden participar tanto personal de la propia organización como individuos ajenos a ella, es decir, terceras personas.
- **Actos propios:** Los que organiza la propia empresa. Bien dentro de sus instalaciones -internos- o en fuera de sus instalaciones -externos-.
- **Actos ajenos:** Los que organiza una empresa, pero en las que participa otra de una forma directa, asistencia de personas de forma activa, o indirecta como patrocinadores pero con una participación más pasiva.

4.3.8. Protocolo social

Estos son los actos o eventos sociales que se dan en el seno familiar, o entorno cercano de una persona: amigos, compañeros de trabajo, etc.

En la mayoría de estos eventos las normas o reglas provienen, generalmente, de la costumbre, la tradición y los usos sociales. Puede ser una regla socialmente aceptada por una mayoría, o puede tener un componente más minoritario que venga marcado por una determinada creencia, religión, raza, sexo, etc. Incluso, la propia moda puede hacer variar alguno de estos aspectos.

Los eventos sociales más habituales son las celebraciones familiares como las bodas, las comuniones, los aniversarios, etc.



*Figura N° 87 -
Celebración de cumpleaños; un tipo
de evento.*

MÓDULO 4

El protocolo en los eventos

4.4.1. Concepto de evento

Un evento se define como una actividad social delimitada que abarca desde un festival o una festividad hasta una ceremonia, una competición, una convención o diversos tipos de reuniones, orientadas a conmemorar o celebrar un acontecimiento específico. Este tipo de encuentros posee un alto componente motivacional, impulsado tanto por la confluencia de los asistentes como por la relevancia y la carga simbólica o emotiva que los participantes le atribuyen. Por ello, suelen percibirse como hitos de gran significación social cuya asistencia resulta altamente relevante.

Se trata de reuniones que, según la ocasión, pueden desarrollarse conforme a un determinado ritual o formalidad. Entre estas manifestaciones se encuentran las ceremonias religiosas (como bautismos, funerales o bodas) y los actos de carácter familiar (como aniversarios, nacimientos o graduaciones escolares y universitarias), entre otros.

4.4.2. La importancia del protocolo en los eventos

Existen divergencias conceptuales al diferenciar la naturaleza de los distintos actos. A modo de ilustración, se sostiene que «un acto tiene lugar ante un número indeterminado de personas, lo organice quien lo organice, ha de ser considerado como un acto público» (Redacción Protocolo y Etiqueta, 2024); de allí que a estas actividades pueda acudir una diversidad de públicos y personalidades.

Asimismo, los eventos se clasifican según su contenido o temática (cultural, social, sindical, entre otros). Además, es frecuente que dentro de la estructura general de un evento de mayor magnitud se integren subactos o actividades específicas.

Un aspecto fundamental radica en que, independientemente del tipo de evento, las normas esenciales — tanto del protocolo oficial como del social— se fundamentan en las costumbres y tradiciones de cada contexto cultural.

4.4.3. Protocolo de un acto

A continuación, se presenta un esquema básico que ilustra la estructura secuencial de un acto:

4.4.3.1. Recibimiento

Una función esencial del anfitrión en cualquier evento consiste en la recepción de sus invitados. En protocolo, existe una regla general universal: "todo invitado ha de ser recibido" (Juan Tómas, 2021). En algunos casos, será la máxima autoridad o la jerarquía más alta de la institución anfitriona o del departamento responsable (habitualmente, Relaciones Públicas) quien se encargue de este recibimiento. En otras ocasiones, podría ser un representante de estos. La

decisión dependerá directamente del rango del invitado y del nivel de cortesía o tratamiento que se desee ofrecer.

En actos y visitas oficiales, se busca mantener un equilibrio jerárquico entre quien recibe y quien llega. No es ideal que la persona que recibe tenga un rango muy superior al del invitado. En estos casos, es habitual que el anfitrión designe a alguien (como un director de servicio, el jefe de protocolo o una secretaria) para que reciba al invitado en su nombre. Así, el anfitrión se reserva para saludar personalmente a la llegada de aquellos de mayor rango, ya sean autoridades o invitados especiales.

Durante el recibimiento, el anfitrión suele presentar a sus colaboradores más cercanos, a los patrocinadores del evento y a los principales representantes de las instituciones o entidades privadas que asisten al acto.

4.4.3.2. Ubicación de invitados

A los invitados se les van ubicando, cuanto antes, en sus respectivas mesas (de estar ya organizadas por persona o reservadas para estos) por parte de azafatas; como también puede darse el caso de que los mismo invitados se tengan que ubicar por ellos mismos en la primera mesa que encuentren, o la de su agrado.

4.4.3.3. Recorridos

Los recorridos no son un protocolo habitual en todos los eventos. Esta práctica se observa con mayor frecuencia en las ceremonias de inauguración de obras, donde el anfitrión, o las azafatas, guían al invitado a través de las instalaciones a ser inauguradas.

Para que todo quede bien, es recomendable que este recorrido deba ser ensayado previamente (un día antes o dos) por los organizadores para prever cualquier contratiempo y medir el tiempo que tarda completarlo, considerando que no será un recorrido libre sino acompañado por la prensa.

Se recomienda que, previamente, en el impreso del programa del evento esté visualmente el plano de recorrido, y la designación de las personas responsables de los puntos, oficinas o áreas que serán visitadas.

4.4.3.4. Fotografías

En la actualidad, se observa la tendencia protocolar en recepciones nupciales de destinar una breve sesión fotográfica a la pareja en el salón de eventos previamente a la llegada de los invitados. Para facilitar este proceso y evitar interferencias en el montaje del espacio principal, se suele habilitar un área de recepción o antesala donde se ofrece a los asistentes un cóctel de bienvenida mientras se autoriza su ingreso formal.

Posteriormente, una vez que los invitados han sido ubicados en sus respectivas mesas y ha dado inicio la recepción, se procede con la cobertura fotográfica del público general. En la fotografía de eventos protocolares, se recomienda priorizar las tomas de grupos y parejas al momento de su llegada, puesto que en este punto los asistentes conservan un aspecto impecable en vestimenta, peinado y maquillaje (Ojeda, 2012). Esta estrategia asegura registros fotográficos de mayor calidad y favorece una valoración positiva por parte de los participantes.

4.4.3.5. Discursos

Los discursos son una costumbre arraigada, especialmente en los países occidentales. En estos, se suelen pronunciar en eventos donde la comida es la atracción principal, generalmente después de los postres y justo antes de servir el café y los licores. Por otro lado, en naciones como las africanas, nórdicas y del Extremo Oriente, la costumbre difiere, ya que el discurso se ofrece al inicio de la comida.

Una característica recurrente de estos discursos es que, al finalizar, se suele ofrecer un brindis, exceptuando, claro, los países donde esta costumbre no existe, como las naciones árabes. Estos discursos, generalmente, se pronuncian con pocas palabras, tanto por parte del anfitrión como del invitado de honor. El anfitrión suele agradecer la presencia y visita del invitado con breves palabras de cortesía. Por su parte, el invitado agradece al anfitrión y a todos los presentes la acogida y el trato recibido.

4.3.6. Brindis

En todo evento de banquete, por lo regular se suele hacer un brindis, justo después de los postres, al momento de terminar los discursos.

Por lo regular, el brindis se realizan con bebidas alcohólicas, y se hacen deseándole salud al invitado de honor, así como a todos los invitados (a todos los presentes).

4.4.4. La presidencia de un acto

La presidencia de un evento exige normas protocolarias más estrictas, ya que es la persona quien estará en el ojo de todos los invitados gran parte el evento.

*Figura N° 88
– Empresario
presidiendo
un evento
corporativo,
dando un
discurso.*



Su imagen, vocabulario, presentación y ademanes deben ser coherentes a su cargo.

Presidir un evento demanda una planeación detallada, la capacidad de delegar eficazmente, un control riguroso y una ejecución precisa, todo ello complementado con una evaluación constante de los resultados. Pero presidir una reunión, una capacitación, un almuerzo, una cena, requiere tiempo, prepararse un orden del

d
í
a
c
o
h
e
r
e
n
t
e
y
m
e
d
i
b
l
e
c
o
n
e
l
t
i
e
m
p
o
d
e
l
e
v
e
n
t
o
,
y
d
e

finir claramente los objetivos.

De por sí, ser el Presidente de un evento, supone el mayor honor de un acto, pero igual supone una responsabilidad muy grande, por lo siguiente:

- Implica la dirección real del mismo.
- Inicia y termina el acto.
- Corresponde a una persona, pero comúnmente se amplía a las personas que acompañan a ésta.

4.4.5. El anfitrión, su protocolo y ordenación

Una función esencial del anfitrión consiste en establecer el protocolo que regirá a la asistencia de permanencia de los invitados en el evento.

En los actos oficiales, el anfitrión debe adscribirse estrictamente a las normas de protocolo y etiqueta vigentes en su país o región. En cambio, en los eventos de carácter no oficial o privado, dispone de mayor flexibilidad para disponer el orden de los asistentes según sus propios criterios, atendiendo a la naturaleza del acto y a su filosofía institucional. No obstante, al ejercer esta prerrogativa, debe procurar preservar la precedencia jerárquica de las autoridades presentes, respetando tanto los decretos vigentes como las normativas emanadas de instituciones regionales o locales.

En su calidad de presidente de la mesa o anfitrión del evento, es a quien le corresponde acoger a los invitados en su sede, mesa o institución. Esta posición encarna el mayor honor dentro del acto, por lo que le compete dirigir su desarrollo desde la apertura hasta la clausura.

Al momento de ubicarse en la mesa en su condición de presidente de la reunión, si se trata de una mesa par, el anfitrión se sitúa a la izquierda del invitado de honor; si se configura una mesa impar, ocupa la posición central. De esta manera, las presidencias se estructuran en esquemas pares e impares según la tipología de la mesa.

4.4.6. La documentación en el protocolo

Entre las diferentes documentaciones que se pueden encontrar en eventos protocolares, están las siguientes:

4.4.6.1. Tarjetas de invitación

Una tarjeta de presentación es un carácter importante al momento de ser invitado a un evento.

Son una necesidad, ya que, no solamente sirve como recuerdo el evento, sino que también establece un control en los invitados al momento de ubicarlos en las mesas.

Ya sea una institución estatal, ONG o empresa privada, es imprescindible colocar de manera principalmente visual el logo de la institución, datos de contacto del organizador del evento. Debe ser motivo de orgullo entregar la tarjeta de presentación a los invitados, de la misma manera como se da una tarjeta personal de negocios.

4.4.6.2. Lista de invitados

Con el desarrollo de los eventos inherentes a toda vida social, es necesario otorgarle la solemnidad que requieren las invitaciones para la culminación exitosa de cualquier acto formal.

Las invitaciones formales deben ser las que se hacen por escrito y se entregan con las tarjetas de invitación.

Lo primero que hay que hacer al momento de diseñar un listado de invitados, para cualquier tipo de eventos particular, en el caso de ser una pareja (dueños de su casa, o novios invitando a su boda) es cada uno hacer su lista, siendo esta una manera adecuada de empezar. Tanto él como ella hacen la lista de invitados con sus amigos, familiares, etcétera. Cada integrante de la pareja pone a los invitados que le gustaría que estuvieran en su fiesta.

Posteriormente, en acuerdo entre los dos se hacen las depuraciones pertinentes, proceso que se hace eliminando los posibles duplicados que existan, y se totaliza el número de invitados; para terminar de calcular si el costo de invitarlos es cónsono con el presupuesto fijado para la realización del evento.

De ser una invitación que hace una sola persona, puede realizarla de la misma manera como se explicó en los párrafos anteriores haciendo la depuración el mismo.

La lista de invitados debe elaborarse con mucha antelación, incluso meses antes del evento. Es, de hecho, la base de gran parte de la organización. El número de asistentes prácticamente condiciona todo: desde las invitaciones y los cubiertos para el banquete, hasta los detalles que se entregarán a los invitados, y así sucesivamente.



*Figura N° 89 –
Notas protocolares, las que se
darán a los invitados a una boda,
al momento de estos presentar
sus invitaciones.*

La lista de invitados puede servir a su vez como guion o checklist. En ella se va a ir marcando a todas las personas a las que se le ha dado o enviado la invitación. También se debe anotar cualquier tipo de incidencia que tenga que ver con alguno de los invitados, para la consideración de posteriores invitaciones.

4.4.6.3. Notas

Las notas protocolares (también llamada correspondencia social) no son las mismas que la correspondencia comercial. En esta última pauta la exactitud, la brevedad, solo lo necesario, para perder la menor cantidad de tiempo tanto el remitente, al escribirla, como el destinatario leyéndola.

En la correspondencia social no existen limitaciones en el detalle al momento de explicar las cosas, ya que revisten de emoción, además de que denotan el gusto y el carácter de quien escribe como persona.

Al momento de escribir una nota protocolar, se sugiere aspectos como los siguientes:

- Esta debe ser escrita a mano.
- Debe escribirse de forma nítida y legiblemente.
- Se debe tener especial cuidado en seleccionar el tipo de papel, que sea de buena calidad y de tamaño adecuado, con un color de fondo que permita legibilidad y nitidez.

4.4.6.4. Programas

Existe diversos tipos de programas para cada uno de los eventos a organizar, los que requieren de todo un esquema para su correcto desarrollo que puede ser más o menos extenso en función del evento. Por ello, se toma como referencia modelos de programas analizados y mostrados por el sitio Web por excelencia en Protocolo y Etiqueta de España, protocolo.org, tal como se muestra a continuación (Universidad Técnica Federico Santa María., 2010).

- Programa para una Entrega de Reconocimientos:
 - Introducción.
 - Palabras del rector o su representante.
 - Entrega de reconocimientos.
 - Cierre.
- Programa para la ceremonia de una Firma de Convenios:
 - Introducción.
 - Palabras del rector o su representante.
 - Palabras de representante de la contraparte.
 - Firma de los documentos.
 - Cierre.
- Programa de visitas protocolares:
 - Saludo al rector en rectoría o salón de consejo superior.
 - Entrega de obsequio y material institucional.
 - Recorrido por dependencias de la universidad.
 - Reuniones de trabajo en la Unidad correspondiente.
- Programa para la Presentación de libros:
 - Introducción.
 - Bienvenida a universidad.
 - Presentación de la obra (puede ser el maestro de ceremonias o alguien designado por el autor).
 - Palabras del autor de la obra.
 - Cierre.
- Programa general básico para eventos como **Cócteles y recepciones**:
 - Determinar número y perfil de los asistentes (considerar que de preferencia no se ofrece alcohol dentro de la Universidad).
 - Contratar a banquetero (se puede consultar a RR.PP). Se sugiere cotizar al menos 3 presupuestos.

*Figura N° 90 –
Personal de Catering
(banquetes) alistando
los últimos detalles
para la atención a un
evento.*



- Para la realización de un evento, es crucial determinar el lugar considerando varios factores. Primero, se debe evaluar la categoría de los invitados y la naturaleza del acto. Luego, es importante verificar la capacidad de los espacios físicos disponibles en cada Campus/Sede. Adicionalmente, la cercanía a servicios básicos es fundamental: acceso a agua, electricidad con la potencia adecuada (especialmente si se usarán hornos), ventilación óptima para evitar la acumulación de olores en espacios cerrados, y la distancia a los baños. Finalmente, se deben considerar las vías de circulación para personas ajenas a la recepción, así como las vías de escape y zonas seguras. No olvides los espacios necesarios para el personal de coctelería: uno para la preparación de alimentos y otros para guardarropía y camarines.
- Solicitar las autorizaciones respectivas y reserva el espacio adecuado para la ubicación del servicio de coctelería.
- Evalúa la necesidad de personal adicional, especialmente para aseo y mantenimiento de las áreas utilizadas, como baños y pasillos— según la hora y el día del evento.
- Designa a una persona responsable de asegurar que los espacios queden limpios, ordenados, con las dependencias cerradas y las luces apagadas, entre otros detalles al finalizar.

Referencias Bibliográficas

- Alnasir, S. (2023). Protocolo. Eunomía. Revista en Cultura de la Legalidad.(24), 300-318.
- Andrade B., D. (2017). La Comunicación Organizacional y la Imagen Corporativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Izamba, Cantón Ambato. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Arce, N., & Moretti, C. (2024). Ceremonial y Protocolo. Obtenido de Universidad Nacional de Villa María: <https://www.unvm.edu.ar/ceremonial-y-protocolo/>
- Ballús C., G. (2024). El protocolo, el ceremonial y la música como elementos vinculados al desarrollo de las ceremonias: El ejemplo de la Fiesta de la Misteriosa Llum [Luz] de Manresa. Estudios Institucionales, 11(20), 157-187.
- Cortes, D. (2022). ¿Qué es el protocolo diplomático? Obtenido de Universidad CESUMA: <https://www.cesuma.mx/blog/que-es-el-protocolo-diplomatico.html>
- De Castro y Casaleiz, A. (2021). Diplomacia: la forma de comunicarse las Naciones. Obtenido de Protocolo.Org: <https://www.protocolo.org/ceremonial/protocolo-diplomatico/protocolo-diplomatico-su-historia-y-su-mision-primer-parte.html>
- ¿De dónde proviene la palabra «protocolo»? (2020). Obtenido de Instituto Mediterráneo de Estudios de Protocolo: <https://www.protocoloimep.com/protocolo/de-donde-proviene-la-palabra-protocolo/>
- Etiqueta y protocolo: aprende las ideas clave. (2023). Obtenido de Escuela Internacional de Protocolo: <https://www.protocolo.com/articulos/etiqueta-y-protocolo-aprende-las-ideas-clave/>
- González, L., Torres, D., & Luna, M. (2021). Etiqueta, protocolo, tipos y políticas de eventos. Obtenido de Prezi: https://prezi.com/p/hby_qruocnnz/etiqueta-protocolo-tipos-y-politicas-de-eventos/
- Impact Hub Madrid. (2024). Protocolo y organización de eventos: cómo se relacionan. Obtenido de Impact Hub Madrid: <https://madrid.impacthub.net/2024/02/20/protocolo-y-organizacion-de-eventos/#:~:text=y%20elementos%20implicados,-Fundamentos%20del%20Protocolo,las%20particularidades%20de%20cada%20sociedad>
- Juan Tomás. (2021). El cuidado protocolar de una recepción social. Obtenido de Listin Diario: <https://listindiario.com/las-sociales/2021/12/21/701846/el-cuidado-protocolar-de-una-recepcion-social.html>
- Larousse. (2003). El pequeño Larousse 2004. Spes Editorial.
- López C., E. (2020). ¿Qué es el Ceremonial y Protocolo? Obtenido de Dr. Juan José Larrea: https://juanjoselarrea.com/que-es-el-ceremonial-y-protocolo/#Clase_en_Spotify_sobre_Ceremonial_y_Protocolo
- Luján, C. (2021). Etiqueta y protocolo. Aprende a diferenciarlos. Obtenido de Escuela Superior de Protocolo, Eventos y Comunicación: <https://esspecprotocolo.com/etiqueta-y-protocolo-aprende-a-diferenciarlos/>

- Manual de Ceremonial y Protocolo. (2021). Valparaíso: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- Martín-Lorente, M., & Fernández F., C. (2014). Aspectos de cultura y comunicación en el protocolo gastronómico y las prácticas de alimentación en diferentes etapas históricas. *Historia y Comunicación Social*, 19(Esp. Marzo), 831-842.
- Martín, A. (2023). El protocolo es mucho más de lo que era . Obtenido de Fundación General UCM: <https://cursosveranoucm.com/el-protocolo-es-mucho-mas-de-lo-que-era/>
- Martínez S., M. (2013). La importancia del Protocolo en las Relaciones Públicas Institucionales. REDMARKA. *Revista Digital de Marketing Aplicado.*, VI(11), 63-74.
- Ojeda, J. (2012). Como fotografiar un evento o una fiesta familiar. Obtenido de Fotografía para principiantes: <http://fotografiaparapincipiantes.blogspot.com/2012/10/como-fotografiar-un-evento-o-una-fiesta.html>
- Precedencias y Mesas. (2023). Obtenido de Universidad de Castilla-La Mancha: <https://www.uclm.es/misiones/laucm/consejodedireccion/sg/protocolo/precedencias>
- Protocolo y Ceremonial. (2024). Obtenido de Oficina de Relaciones Públicas. Universidad Nacional de Costa Rica : <https://www.relacionespublicas.una.ac.cr/index.php/servicios/protocolo-y-ceremonial>
- Protocolo. (2021). Obtenido de Software DELSOL: https://www.sdelisol.com/glosario/protocolo/?srsltid=AfmBOooRYfY3SWng4Kza3F-tsE-NddwneNCWLO-CP3r_SDXSJD3FkQQO
- Protocolo@gbz. (2017). Ceremonial Público. Obtenido de Ceremonial y Protocolo Gobernación Bolivariana del Zulia: <http://protocologbz.blogspot.com/2012/06/ceremonial-publico.html>
- ¿Qué es el Protocolo? Su aplicación. Oficial y social . (2024). Obtenido de Protocolo.Org: <https://www.protocolo.org/social/etiqueta-social/que-es-el-protocolo-su-aplicacion-oficial-y-social.html>
- Ramírez S., L. (2016). Etiqueta Protocolo y Glamour. Obtenido de Issuu: https://issuu.com/luisalbertoramirezsolares9/docs/etiqueta_y_protocolo_clase_1.pdf
- Redacción Protocolo y Etiqueta. (2024). Tipos de actos: oficiales y privados. Esquema básico de un acto . Obtenido de Protocolo.Org: <https://www.protocolo.org/laboral/hosteleria/tipos-de-actos-oficiales-y-privados-esquema-basico-de-un-acto.html>
- RFME. (2021). Protocolo. Obtenido de Real Federación Motociclista Española: https://rfme.com/wp-content/uploads/2021/07/PROTOCOLO_DEPORTIVO.pdf

- Rubio C., D. (2022). Protocolo y Mujer a través de los Manuales de Etiqueta Social. Comparativa desde un enfoque femenino. Visual Review. Revista Internacional de Cultura Visual, 2-10.
- ¿Sabés qué es el Ceremonial? (2021). Obtenido de COE Educación Superior: <https://coe.edu.ar/2021/05/28/sabes-que-es-el-ceremonial/>
- Sánchez O., E. (2017). 11. Protocolo Internacional o Diplomático. Obtenido de Protocolo.Org: <https://www.protocolo.org/modelos/manual/protocolo-universidad-norte/11-protocolo-internacional-o-diplomatico.html>
- Sánchez S., D. (2021). Protocolo, ceremonial y etiqueta en la organización de eventos. Obtenido de Daniela Sánchez Silva: <https://www.danielasanchezsilva.com/post/protocolo-ceremonial-etiqueta-organizacion-eventos>
- Seco, M., Andrés, O., & Ramos, G. (2024). Protocolo. Obtenido de Diccionario del español actual. Fundación BBVA: <https://www.fbbva.es/diccionario/protocolo/>
- Sosa, A. (2017). ¡Mejor comunicación! Obtenido de Vecino Solidario: <http://etiquetaglamouryprotocolo.blogspot.com>
- Valores Integrados. (2006). Conferencia - Taller Glamour, Etiqueta & Protocolo. Obtenido de SlideShare: <https://es.slideshare.net/slideshow/presentacion-de-etiqueta-glamour-y-protocolo/269400853>
- Veliz C., M. (2004). El Ceremonial y su aplicación en la Comunicación Empresarial. Guatemala: Universidad de San Carlos.
- Ysaccis, L. (2021). Tipos de Protocolo. Obtenido de SlidShare: <https://es.slideshare.net/slideshow/tipos-de-protocolo/249998858>
- Zúñiga B., R., Torres, F., B. de Contreras, B., Johnson, D., Castillo G., R., Miranda M., I., . . . Bocanegra, V. (2017). Manual de Protocolo. Panamá: Dirección General de Relaciones Públicas e Información.



*Figura N° 91 –
Un editor recibiendo
instrucciones de su cliente por
videoconferencia.*

Cap. 5

Comunicación organizacional

La comunicación organizacional se define como la actividad consciente de intercambiar información entre dos o más participantes con el propósito de transmitir o recibir significados mediante un sistema compartido de signos y normas semánticas. Las etapas fundamentales del proceso comunicativo abarcan la formación de la intención comunicativa, la composición y codificación del mensaje, la transmisión y recepción de la señal, la decodificación del mensaje y, finalmente, su interpretación por parte del receptor.

En este capítulo se abordan diversos ejes temáticos sobre la comunicación organizacional, entre los que destacan los niveles de comunicación intrapersonal, interpersonal, de grupos pequeños y pública. Asimismo, se examinan temas clave como los modelos de gestión, las teorías de la organización, las prácticas administrativas y las teorías del equilibrio organizacional.

Objetivos del capítulo

- ☐ Lee y escribe correctamente el idioma español.
- ☐ Habla correctamente el idioma español.
- ☐ Capacidad de abstracción, análisis y síntesis.
- ☐ Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.
- ☐ Capacidad para organizar y planificar el tiempo.
- ☐ Conocimiento sobre el área de estudio y profesión.
- ☐ Capacidad de investigación.
- ☐ Habilidad para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas.
- ☐ Capacidad de trabajo y equipo.
- ☐ Compromiso ético.



MÓDULO 1

Fundamentos de la comunicación

5.1.1. Aspectos generales de la comunicación

5.1.1.1. Concepto

La comunicación se define como la actividad consciente de intercambiar información entre dos o más participantes. Su objetivo principal es transmitir o recibir significados utilizando un sistema compartido de signo y normas

*Figura Nº 92 –
Comunicación oral y
escrita..*

semánticas (García, E., 2016, citado por Thompson, 2023). Los pasos esenciales de la comunicación incluyen: primero, la formación de una intención de comunicar; seguido por la composición del mensaje y su posterior codificación. A continuación, se produce la transmisión de la señal y, por parte del receptor, la recepción de la señal y la decodificación del mensaje. Finalmente, el proceso concluye con la interpretación del mensaje por parte del receptor (Comunicación, 2023).

5.1.1.2. Historia

A lo largo de nuestra trayectoria como especie, la comunicación ha jugado un papel central. Gracias a ella, hemos logrado transmitir mensajes de toda índole, lo que, en esencia, ha facilitado el entendimiento mutuo entre individuos. Si bien hoy concebimos esto como algo evidente, es crucial recordar que en épocas pretéritas la situación era sustancialmente distinta. En aquellos tiempos remotos, las posibilidades de interactuar se reducían a la voz, los gestos o diversas formas de señales, según lo indican Carrasquel y Betancourt (2023). Pese a los desafíos inherentes a la comunicación en la antigüedad, la ingenuidad humana siempre encontró vías para superar estas limitaciones. Es precisamente en este punto donde la tecnología emerge como un actor fundamental, simplificando significativamente este proceso. Inicialmente, como se observará, las señales de humo y los dibujos rupestres constituyeron las estrategias primarias. No obstante, la creciente necesidad de dejar registros más duraderos impulsó el desarrollo de códigos específicos, lo que eventualmente dio origen a la escritura. Esta, en sus inicios, adoptó una forma pictográfica, empleando símbolos para representar objetos concretos.

Pero fue la escritura cuneiforme, con rasgos en forma de cuña grabados con determinado estilo en una tabla de arcilla (Ramírez M. , 2023), la que se considera la precursora de la escritura de manera formal, ya que fue considerado como un invento de sus precursores (los sumerios) (Redacción BBC News Mundo, 2020).

Con el tiempo, la escritura trascendió la mera representación de objetos para incorporar elementos ideográficos. En esta fase posterior, un mismo símbolo no solo aludía a un objeto físico, sino que también era capaz de encapsular ideas y cualidades intrínsecamente ligadas a este, tal como lo señala Ramírez M. (2023).

A pesar de los avances iniciales, las primeras formas de escritura únicamente representaban el significado de las palabras, sin registrar su plano fonético. Este panorama se transformó con el surgimiento de la escritura cuneiforme, la cual integró elementos fonéticos mediante signos diseñados para representar sonidos específicos. Por su parte, los jeroglíficos egipcios experimentaron una evolución análoga: transitaron de pictogramas a ideogramas e incorporaron signos consonánticos. No obstante, cabe destacar que estas manifestaciones nunca llegaron a conformar un alfabeto propiamente dicho (Ramírez, 2023).

El alfabeto tuvo sus orígenes en el Próximo Oriente y se difundió hacia Grecia mediante el comercio fenicio. Fue allí donde los griegos realizaron una aportación fundamental: la incorporación de los signos vocálicos, innovación que transformó la estructura y funcionalidad del sistema escrito (Hernández et al., 2022). Paralelamente, el alfabeto cirílico se desarrolló como una derivación del sistema griego, mientras que en las regiones occidentales, bajo el dominio de la cultura romana, se gestó el alfabeto latino (Hernández et al., 2022).

A lo largo de la historia, la humanidad enfrentó la necesidad de transmitir mensajes a larga distancia (Peña, 2023). Un hito representativo de esta exigencia es el relato de la batalla de Maratón, en el que los griegos enviaron un mensajero para comunicar la victoria (Carlos711, 2020). Sin embargo, el desplazamiento a pie resultó insuficiente para las demandas imperiales, lo que impulsó el desarrollo de redes más complejas; tal es el caso de la civilización inca, que implementó un sofisticado sistema de postas y relevos para transmitir novedades a lo largo de su territorio (Peña, 2023). Del mismo modo, el Imperio persa dispuso de un sistema de comunicación análogo basado en jinetes que transportaban mensajes escritos entre estaciones de relevo (Hernández et al., 2022). Inspirándose en esta metodología, los romanos desarrollaron su propio servicio postal —denominación derivada del latín *positus* ('puesto')—, antecedente del concepto moderno de servicio postal (Peña, 2023). Mecanismos similares se implementaron de forma paralela en el Extremo Oriente.

5.1.1.3. Niveles de comunicación

Existen algunos niveles de la comunicación que conviene destacar para su fácil comprensión (Alfaro, 2021):

- **Nivel intrapersonal:** Se refiere a la comunicación que sostenemos con nosotros mismos. En este tipo de interacción interna, solo participan el pensamiento y el lenguaje. Un ejemplo claro de esto ocurre cuando, al despertar, nos preguntamos: "¿Cómo me voy a vestir para ir a mi trabajo?". De igual forma, cuando enfrentamos una situación conflictiva con alguien, es común que nos digamos a nosotros mismos: "¡Pero le voy a decir tal cosa!".
- **Nivel interpersonal:** Se refiere al proceso comunicativo que se da entre dos o más individuos.
- **Nivel grupal:** Se refiere a grupos más o menos considerables de quince a veinte personas como máximo.
- **Nivel Público:** Es la comunicación que tiene lugar con grandes audiencias. Ejemplo de este es la interacción que se difunde a través de los medios electrónicos de comunicación.



*Figura N° 93 –
Comunicación de
nivel interpersonal.*

5.1.2. Elementos del proceso de la comunicación

5.1.2.1. Fuente

La fuente es el punto de origen de la información; es decir, el lugar donde surge el mensaje inicial, con todos sus datos y contenido listos para ser transmitidos (Noriega S., 2020).

5.1.2.2. Emisor

Es la entidad (ya sea una persona, una organización, etc.) que selecciona y organiza los signos apropiados para construir su mensaje. En otras palabras, es quien codifica la información para que el receptor pueda comprenderla. Es en el emisor donde se da inicio a todo el proceso comunicativo (Tecnología: Informática 1, 2021).

5.1.2.3. Mensaje

Representa la esencia de la información, es decir, el contenido que se envía. Comprende el conjunto de ideas, emociones o sucesos que el emisor articula con el propósito de que el receptor los perciba exactamente como fueron concebidos. En definitiva, el mensaje es la información en sí misma (Tecnología: Informática 1, 2021).

5.1.2.4. Canal

Es el medio por el cual se envía el mensaje, sirviendo como el vínculo entre quien emite y quien recibe la información. Se le conoce también como el soporte físico o espacial a través del cual transita el mensaje. Por ejemplo, el aire funciona como canal cuando hablamos, y el cable telefónico lo es durante una conversación telefónica (Tecnología: Informática 1, 2021).

5.1.2.5. Receptor

Es el punto (persona, organización...) a la que se dirige el mensaje. Su función es la inversa a la del emisor, pues debe descifrar e interpretar el contenido que se le ha transmitido. Se pueden identificar dos clases de receptores: el pasivo, que simplemente capta el mensaje, y el activo o perceptor. Este último no solo recibe la información, sino que la asimila y retiene. Cuando el mensaje es comprendido exactamente como el emisor lo concibió, se produce lo que comúnmente se conoce como retroalimentación o feed-back (Tecnología: Informática 1, 2021).

5.1.3. Historia de la comunicación

La historia de la comunicación se dedica al estudio de los diversos procesos comunicativos humanos. Dentro de este vasto campo, se incluyen disciplinas tan variadas como la teoría de la información, la comunicación intrapersonal, el marketing, la publicidad, la propaganda, las relaciones públicas, el análisis del discurso, el periodismo y las telecomunicaciones (Polo C., 2022).

La comunicación abarca el intercambio de información tanto entre individuos como entre sistemas u objetos. Desde esta óptica, comprende campos técnicos (como las telecomunicaciones), aspectos biológicos y fisiológicos (por ejemplo, función y evolución), así como fenómenos sociales (tales como el periodismo, las relaciones públicas, la publicidad y los medios audiovisuales).

Por su parte, la comunicación humana constituye un proceso dinámico fundamentado en el intercambio de información mediante sistemas simbólicos (Giani, 2024). Este proceso engloba una amplia gama de interacciones: desde la conversación cara a cara o la comunicación kinesiológica y gestual, hasta el envío de mensajes a través de redes globales de telecomunicaciones, el habla y la escritura. Dichas modalidades permiten la interacción interpersonal y garantizan la transmisión de significados. Asimismo, cuando en este proceso interviene algún dispositivo técnico o tecnológico, se configura lo que la literatura denomina comunicación mediada (Quiroga, 2017).

El campo de la comunicación destaca por su amplitud teórica y sus diversas aplicaciones prácticas. Desde la perspectiva de la semiótica, el acto comunicativo se materializa en la exteriorización de pensamientos o emociones mediante signos compartidos por los interlocutores (Quiroga, 2017). Dichos símbolos son transmitidos e interpretados por el receptor en un proceso dinámico de significación. En la actualidad, cobra especial relevancia el análisis de los procesos comunicativos que articulan redes de colaboración y sistemas híbridos, los cuales integran los medios de comunicación de masas con la comunicación interpersonal y la interacción horizontal.

5.1.4. Concepto e importancia de la comunicación organizacional

Una buena comunicación interna en el trabajo es vital, ya que así los empleados se encuentran informados, escuchados y valorados al poder brindar sus opiniones y sugerencias (Duque L., 2016, pp. 55-56). Es así como se logra una mayor lealtad de los trabajadores hacia la empresa, convirtiéndose así en una acción clave para retener a los mejores talentos de cada organización y optimizar la productividad.

Resulta fundamental que los empleados mantengan su enfoque en los objetivos organizacionales. Para lograr esto, la comunicación interna se erige como una de las herramientas esenciales con las que cuenta la empresa, permitiéndole conformar un equipo de trabajo no solo informado, sino también motivado y plenamente alineado (Medina T., Padilla H., & Oviedo G., 2020).

La comunicación interna es todo lo que se genera en una empresa, tanto informal, como formal. Hay comunicación interna en todas las conductas que se desarrollan dentro de la organización, desde lo que se escribe, lo que se dice, lo que se piensa, lo que se siente, hasta lo que no se dice (Araque B., Zapata, & Muñoz, 2021, p. 14).

Los beneficios de implementar un plan de comunicación eficaz dentro de una organización incluyen (Manual Gestión del Talento Humano, 2023, p. 20):

- Posibilita una administración más efectiva de los recursos existentes.
- Propicia el fortalecimiento de las relaciones interpersonales.
- Integra la comunicación informal y formal.
- Promueve activamente la identidad corporativa.
- Guía a los colaboradores hacia la consecución de las metas compartidas.
- Ofrece la posibilidad de optimizar el potencial del talento humano.
- Permite a los empleados expresarse con mayor libertad, lo que a su vez facilita el aprovechamiento de su imaginación, inteligencia e iniciativa.
- Contribuye a la creación de un ambiente laboral positivo.

Una comunicación deficiente conlleva riesgos significativos que afectan negativamente el desempeño laboral, pudiendo generar retrasos, duplicidad de tareas, una disminución en la calidad de los procesos, baja productividad, así como desmotivación e incertidumbre en el equipo.

Existen varias herramientas para mejorar la comunicación interna de las empresas, algunas de más sencilla aplicación que otros:

- **Manuales del empleado:** son documentos esenciales que detallan la misión, los valores y el plan de acción de la empresa, junto con su reglamento general. Su propósito principal es establecer reglas claras y alinear todas las acciones del personal hacia un objetivo común.
- **Revistas institucionales:** Una herramienta eficaz para garantizar que la información de las diversas áreas de la organización se difunda por toda la empresa.
- **Buzón de sugerencias:** Ofrece a todos los colaboradores la oportunidad de expresar libremente sus opiniones y recomendaciones.
- **Reuniones:** Un lugar para debatir y reflexionar acerca de lo que acontece y permite una interacción dinámica y directa.
- **Newletters:** Informes ágiles diseñados para comunicar noticias, sucesos importantes e información relevante de la empresa.
- **Intranet:** es una red interna que asegura la conectividad constante de los colaboradores dentro de la organización
- **Foros de discusión:** Promueven la participación y estimulan el interés de los trabajadores en los asuntos relevantes para la empresa.

Figura N° 94 – Un Buzón de Sugerencias colocado en un área común para los colaboradores.



La comunicación organizacional puede conceptualizarse también como el proceso mediante el cual se producen, circulan y consumen significados entre una entidad y sus diversas audiencias o públicos (Índice de Competitividad Turística, 2021).

Dentro del entorno empresarial, la comunicación se estructura de manera jerárquica, manifestándose a través de órdenes, mandatos y la aceptación de políticas internas. Por consiguiente, es crucial subrayar la relevancia de la interacción individual en contraste con las relaciones colectivas, así como la colaboración entre los directivos o altos mandos y los empleados. La eficacia y el óptimo desempeño de una empresa radican directamente en una comunicación organizacional sólida y bien gestionada (Daza A., Saca & Sánchez S., 2023).

Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público (Solano A. & Otero H., 2021).



*Figura N° 95 -
Una jefa impartiendo instrucciones
a sus subalternas.*

MÓDULO 2

Componentes y cultura de la organización

5.2.1. La organización visible

5.2.1.1. Estructura organizacional

La estructura organizacional se define como la asignación deliberada de roles, donde cada individuo desempeña una función con la expectativa de alcanzar el máximo rendimiento. El propósito fundamental de esta estructura es crear un sistema de responsabilidades que permita a los miembros de una entidad colaborar de manera óptima, garantizando así el cumplimiento de las metas establecidas en la planificación (CASE Consultoría, 2018).

5.2.1.2. Títulos y descripciones de posiciones

La estructura organizacional es un pilar fundamental en cualquier empresa, ya que determina de manera crucial su modo de operar. Su función primordial es definir aspectos clave como la autoridad, la jerarquía, la cadena de mando, los organigramas y las

departamentalizaciones, entre otros elementos esenciales (Montero A., 2017).

Las organizaciones deben poseer una estructura organizacional que se alinee con todas las actividades o tareas que se proponen llevar a cabo. A través de una estructura adecuada, la empresa puede definir sus funciones y departamentos, con el fin de producir sus servicios o productos, manteniendo un orden y un control apropiado para alcanzar sus metas y objetivos (Montero A., 2017).

5.2.1.3. Poder de autoridad formal

El poder emana del reconocimiento colectivo de nuestras acciones, mientras que la lealtad se fortalece gradualmente ante la consistencia en el tiempo (Ponce E., 2019, p. 56).

La diferencia es sencilla: la autoridad formal se deriva del poder. Por el contrario, la autoridad moral nace de la lealtad que otros sienten por su líder, una lealtad forjada por la integridad y coherencia de este (Torres V. G., 2014).

Hay distintas formas de adquirir el poder, y muchas de ellas no son honestas. Pero sin duda al que tiene el poder, su gente tiene la obligación de obedecerlo. Al que tiene la lealtad de su gente, también se le obedece, sin duda, pero voluntariamente, y redundando también en poder, pero en el proveniente de la influencia, no en el de la imposición (Torres V. G., 2014).

5.2.1.4. Control y niveles de jerarquía

En toda organización, la división del trabajo es esencial para lograr los objetivos. Esta se presenta en dos formas: horizontal, que segmenta las tareas, y vertical, que establece una estructura jerárquica basada en responsabilidades de decisión. Esta última, conocida como pirámide organizacional, posee distintos niveles (Ledesma, 2016):

- **Nivel superior o estratégico:** Es donde se diseñan las políticas y estrategias fundamentales. Aquí se definen los objetivos a largo plazo y se establece cómo la organización interactuará con otras entidades. Las decisiones tomadas en este escalón impactan a toda la empresa. Generalmente, en este nivel se encuentran figuras como el presidente, el directorio o el gerente general, dependiendo de la estructura organizacional.
- **Nivel medio o táctico:** Se encarga de coordinar las actividades que se llevan a cabo en el escalón inferior u operativo. Asimismo, toma decisiones que impactan directamente a un sector, área o departamento específico. En este nivel se sitúan, por

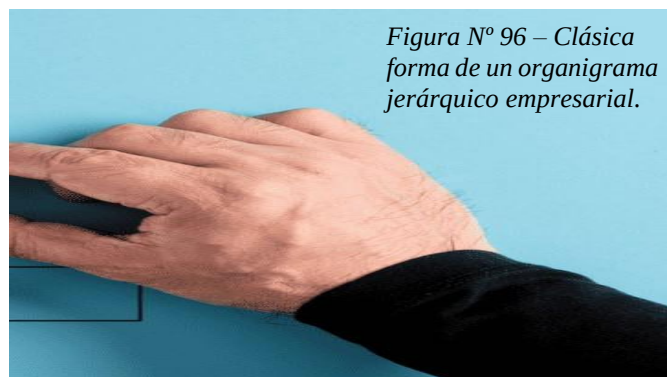


Figura N° 96 – Clásica forma de un organigrama jerárquico empresarial.

ejemplo, el gerente de producción o el de administración de ventas.

- **Nivel inferior u operativo:** Su función es ejecutar de manera efectiva las tareas diarias de la organización. Aquí se llevan a cabo las labores rutinarias que han sido previamente planificadas por el nivel medio. En este escalón se encuentran, los empleados administrativos y los obreros.

En el nivel superior se elaboran las políticas y estrategias de la organización, en el nivel medio se realiza el control de la gestión realizada, y en el nivel operativo se plantea como debe realizarse la actividad que se desarrolla o el servicio que presta.

5.2.1.5. Políticas y prácticas

5.2.1.5.1. Operacionales

El objetivo de esta comunicación es orientar el trabajo, por lo que debe ser muy práctica e incluir ejemplos. Esto ayuda a los nuevos empleados a entender cómo funciona la empresa y las responsabilidades de su puesto (Molina S., 2020).

Las empresas Las empresas pueden apoyarse en un manual de bienvenida para la incorporación de nuevos empleados. Este documento debería abarcar desde aspectos básicos, como el código de vestimenta laboral, hasta detalles más específicos, como la descripción de las tareas que el nuevo colaborador desempeñará en su puesto (Molina S., 2020).

5.2.1.5.2. De personal

Es es una relación de intercambio donde dos o más individuos comparten su percepción de la realidad con el objetivo de influir en el estado actual de las cosas. Es importante señalar que este proceso no siempre se desarrolla de forma consciente (Cruz C. A., 2022).

5.2.1.6. Sistema de planificación e información

Todos los esfuerzos realizados para cumplir objetivos y concretar diversos propósitos se inscriben dentro de un proceso de planificación. Este proceso requiere seguir una serie de pasos que se definen inicialmente. Para llevar a cabo esta planificación, quienes la elaboran utilizan diversas herramientas y metodologías (Quintana M., 2021).



MÓDULO 3

Flujo y redes de comunicación

*Figura N° 97 -
Diferentes formatos de flujo de
comunicación
interdepartamental.*

5.3.1. Flujo de comunicación

5.3.1.1. Ascendente

Es la comunicación que se genera en la base de la empresa, hacia la más alta jerarquía.

A diferencia de otros tipos de comunicación organizacional, aquí los trabajadores (subordinados) transmiten información a sus jefes; es decir, la información fluye de niveles inferiores a niveles de jerarquía superior (Dávila F., 2017).

Lamentablemente, el flujo de información por esta vía no siempre llega a los niveles más altos de forma completa y objetiva. A medida que la información asciende, los receptores a menudo median el impacto del contenido, especialmente si se trata de informes o noticias negativas o no esperadas por la gerencia o la administración (Dávila F., 2017).

Esta situación es frecuente en las organizaciones cuando un operador no cumple las metas, o surgen problemas que afectan directamente la productividad o generan conflictos en la empresa. En estas circunstancias, los responsables de dichas áreas, por temor, conveniencia o respeto a los niveles superiores de mando, a menudo ocultan datos reales de producción, financieros o de desempeño (Dávila F., 2017).

A diferencia de la comunicación descendente, que es más autoritaria, la comunicación ascendente se observa en empresas donde el ambiente y los procesos comunicacionales fomentan la participación de los empleados, manteniendo políticas democráticas para su intervención (Dávila F., 2017).

5.3.1.2. Descendente

Este tipo de comunicación descendente se origina en los niveles jerárquicos superiores y se dirige específicamente hacia los niveles inferiores. Este tipo de flujo es común en organizaciones con una autoridad centralizada y un estilo marcadamente autoritario (Dávila F., 2017).

En la comunicación descendente, los principales medios empleados para el proceso comunicativo incluyen la vía oral o de mando, que se manifiesta a través de instrucciones directas al personal, discursos, reuniones y llamadas telefónicas. Respecto a la comunicación escrita, los medios más comunes son documentos como memorándums, cartas, informes, manuales de operaciones, folletos y reportes, entre otros (Dávila F., 2017).

Una característica clave de esta comunicación es que la información se vuelve difusa y dispersa a medida que desciende por la línea de mando y los niveles jerárquicos. Además, el simple hecho de que una administración comunique y exija el cumplimiento de políticas o procedimientos no garantiza su éxito. Esto puede deberse a fallas en la comunicación, situaciones imprevistas que alteran los procesos, o simplemente a la falta de disciplina de los empleados involucrados. Ante estas circunstancias, es esencial contar con un sistema que permita la retroalimentación de la información recibida (Dávila F., 2017).

Por último, es crucial destacar que la información que fluye descendentemente en una organización tiende a avanzar con lentitud. Esto provoca retrasos en la llegada de la información a su destino, generando a su vez frustración en la administración de la empresa (Dávila F., 2017).

5.3.1.3. Cruzada

La comunicación cruzada engloba tanto el flujo de información horizontal como el diagonal. La comunicación horizontal ocurre entre individuos o departamentos que comparten un nivel jerárquico similar dentro de la organización. Por otro lado, el flujo diagonal se da cuando las partes involucradas en el proceso comunicativo pertenecen a diferentes niveles jerárquicos, pero no mantienen una relación de dependencia directa entre sí (Dávila F., 2017).

Figura N° 98 – Jefes de diferentes departamentos discutiendo una estrategia. Una forma de comunicación cruzada.



La El propósito primordial de la comunicación cruzada es acelerar la transmisión de la información, mejorar su comprensión y optimizar la coordinación de esfuerzos para alcanzar los objetivos de la empresa. Este tipo de comunicación es muy frecuente en las organizaciones, dado que el flujo de información no siempre sigue las rutas establecidas en los organigramas (Dávila F., 2017).

Actualmente, las organizaciones emplean extensamente la comunicación cruzada, tanto oral como escrita. Su objetivo primordial es optimizar el flujo vertical de información dentro de las empresas (Dávila F., 2017).

Es crucial señalar que, dado que la información en una empresa no siempre sigue los flujos jerárquicos preestablecidos, es necesario protegerla de posibles obstáculos bajo las siguientes premisas (Dávila F., 2017):

- La comunicación debe utilizarse solo cuando las necesidades de la empresa lo exijan.
- Es indispensable que los empleados no excedan sus límites de autoridad permitidos.
- Los empleados deben mantener informados a sus superiores sobre las tareas cruzadas de alta importancia.

Lo anterior deja claro que un flujo de comunicación cruzada a veces puede generar inconvenientes en la organización. Por ello, es crucial gestionar cuidadosamente este tipo de flujo de información, ya que es indispensable debido al complejo y dinámico ambiente interno y externo del mercado empresarial (Dávila F., 2017).

5.3.1.4. Horizontal

La comunicación horizontal sucede entre miembros de igual nivel jerárquico. Puede darse en departamentos, grupos o individualmente. No existe autoridad, sirviendo para agilizar la estructura organizativa. Esta información se obtiene en juntas, informes y asambleas. (Bolívar G., 2022)

Este tipo de comunicación se utiliza para (Chacón S. & González V., 2019, p. 32):

- coordinar las actividades de los distintos empleados o departamentos de la empresa.
- resolver problemas de un departamento,

- tomar decisiones en las que tengan que intervenir varios departamentos.

Para estos fines, se emplean diversas herramientas: reuniones de trabajo, notas, comunicados internos, la colaboración en equipo, debates, así como el teléfono e Internet, entre otros recursos. (Flujos Internos y Externos de la Comunicación, 2017)).

5.3.1.5. Diagonal

La comunicación diagonal implica contactos directos con individuos de rangos superiores o inferiores ubicados en departamentos diferentes. Esto significa que la información atraviesa distintos niveles y cadenas de mando dentro de la organización. (Salvador, 2024).

5.3.2. Redes de comunicación

Una red de comunicaciones se define como la infraestructura tecnológica que posibilita el intercambio remoto de información entre dispositivos que operan de forma independiente. Es decir, no existe una relación jerárquica de maestro/esclavo. Generalmente, su función principal es enviar datos, audio y video a través de ondas electromagnéticas, utilizando una variedad de medios como el aire, el vacío, cables de cobre o fibra óptica. La transmisión de esta información puede ser en formato analógico, digital o una combinación de ambos. Sin embargo, cualquier conversión necesaria se realiza de manera transparente para el usuario, quien percibe y maneja la información exclusivamente en formato analógico. (Valencia V., 2019)

Las redes más comunes incluyen las de ordenadores, las telefónicas, las de audio (como sistemas de megafonía o radio ambiental), y las de video (televisión o videovigilancia) (Empresa redes de comunicación, 2024). La capacidad de transmisión se refiere a la cantidad de bits por segundo que una conexión puede transferir. Frecuentemente, se confunde este término con la "velocidad de transmisión" – la cual también depende de otros factores, además de la capacidad – o con el "ancho de banda", que en realidad mide la amplitud de onda utilizable (Hidalgo T., 2024).

5.3.2.1. Según su extensión

Tomando como referencia la clasificación realizada por el autor Javier C. (2023), los tipos de redes según su extensión y uso, se señalan a continuación:

- **Red de área global (GAN o Global Area Network):** Es una red de gran extensión geográfica, que conecta dispositivos en todo el mundo. Internet es el ejemplo más prominente de una GAN.
- **Red de área amplia (WAN o Wide Area Network):** Cubre una extensa área geográfica, como una ciudad, un país o incluso continentes. Por ejemplo, una empresa con oficinas en distintas ciudades puede emplear una WAN para interconectarlas.

- **Red de área metropolitana (MAN o Metropolitan Area Network):** Es similar a una WAN pero está limitada a un área metropolitana, como una ciudad. Una red de transporte público que ofrece Wi-Fi en toda la ciudad.
- **Red de área de campus (CAN o Campus Area Network):** Conecta redes en un área limitada, como un campus universitario o una base militar. Redes de computadoras en un campus universitario.
- **Red de área local (LAN o Local Area Network):** Conecta dispositivos en un área pequeña, como un hogar o una oficina. Una red doméstica que conecta computadoras, impresoras y teléfonos inteligentes.
- **Red de área local inalámbrica (WLAN o Wireless Local Area Network):** Esta es una versión inalámbrica de la LAN, utilizando tecnologías como Wi-Fi.; como por ejemplo, la señal Wi-Fi de una cafetería, o la de una casa.
- **Red de área personal (PAN o Personal Area Network):** Es una red para la conexión de dispositivos personales en un rango cercano. Como ejemplo, cuando conectas tu teléfono inteligente con tus auriculares Bluetooth o cuando compartimos internet.
- **Red de área personal inalámbrica (WPAN o Wireless Personal Area Network):** Es similar a una PAN, pero utiliza conexiones inalámbricas como Bluetooth o Wi-Fi. Conexión inalámbrica entre un reloj inteligente y un smartphone.
- **Red de área virtual (VLAN o Virtual Local Area Network):** Una VLAN divide una LAN en segmentos para mejorar la gestión y la seguridad. Se utiliza para separar la red de una empresa en diferentes departamentos.
- **Red de área de almacenamiento (SAN o Storage Area Network):** Una SAN es especializada para el almacenamiento de datos y la recuperación de desastres. La usan empresas que almacenan grandes cantidades de datos, como un banco de datos.



Figura N° 99 – Dispositivo de punto de acceso Wi-Fi móvil.

5.3.2.2. Según Tipología

5.3.2.2.1. Formal

Tomando como referencia la clasificación realizada por el autor (García, 2020), los tipos de redes según su tipología se señalan a continuación:

- **La Cadena:** Se define como una serie de enlaces consecutivos: un dispositivo A se conecta a uno B, este B a uno C, y C a D, y así sucesivamente. En esta configuración, las conexiones no forman redes; por ejemplo, el dispositivo C no puede conectarse directamente con el A.

- Además, no hay un retorno en bucle del último dispositivo al primero. Las cadenas margarita son versátiles, pudiendo emplearse para fuentes de potencia, señales analógicas, datos digitales o una combinación de estas. (Bernal S., 2024).
- **La Rueda:** Es un modelo de comunicación fuertemente centralizado, donde una persona controla por completo el flujo de información. Este tipo de estructura funciona bien en grupos con gran cohesión interna y objetivos muy definidos. Sin embargo, su principal desventaja es la falta de debate interno, lo que a menudo lleva a una alta tasa de errores debido a la ausencia de retroalimentación.
- **Todo el canal:** Representa la red ideal de comunicación, la cual ofrece la máxima eficiencia y operatividad dentro de una organización. En este esquema, todos los miembros se conectan directamente entre sí: con sus colegas del mismo nivel, con sus subordinados y con sus superiores. Es un modelo utópico y democrático, y por esa razón, raramente se observa en la práctica dentro de las organizaciones.

5.3.2.2.2. Informal

5.3.2.2.2.1. El rumor o chisme

En cualquier organización, los rumores y comentarios informales no verificados pueden emerger y generar consecuencias perjudiciales desde múltiples dimensiones. Principalmente, se identifican dos categorías: la primera afecta directamente la reputación de la marca o la percepción del producto en el mercado; la segunda incide en el ámbito interno, con un impacto negativo sobre el clima organizacional.

La gestión y mitigación de ambos fenómenos constituye una responsabilidad compartida por todos los miembros de la organización. La primera categoría suele presentar una resolución más ágil, puesto que habitualmente se dispone de un equipo interdisciplinario equipado con herramientas técnicas y comunicacionales para gestionar la crisis y transformar la resistencia en resiliencia institucional; asimismo, las amenazas externas tienden a alinear los esfuerzos colectivos hacia un objetivo común. Sin embargo, la gestión se torna más compleja cuando la problemática se origina en la dinámica interna. Factores como los celos profesionales, las rivalidades, el protagonismo desmedido, las percepciones de inequidad, la falta de reconocimiento laboral y la escasa delimitación entre la esfera personal y la profesional constituyen algunos ejemplos de esta conflictividad.

En este contexto cabe preguntarse si el impacto de esta dinámica difiere entre una pequeña y una gran empresa. La evidencia sugiere que el efecto es equiparable, dado que el rumor o comentario informal afecta directamente a los individuos, quienes suelen adoptar dos posturas: confrontar el origen de la fuente o bien omitir la información transmitida.

Para comprender esta problemática, resulta fundamental precisar la distinción entre

chisme, rumor y murmuración. El chisme se define como un comentario —de naturaleza verídica o infundada— relativo a un suceso que, al difundirse entre diversos actores, escala hasta convertirse en un conflicto de alcance social. Por lo general, este tipo de mensajes contiene un alto grado de exageración, distorsión o falsedad deliberada. Una propiedad distintiva del chisme es que el enunciado, al alcanzar al receptor final, presenta una alteración tal que oscurece el hecho original. Además, en esta dinámica, el sujeto directamente afectado resulta ser, paradójicamente, el último en tomar conocimiento de la información circulante.

En cuanto a las murmuraciones, estas consisten en hablar repetidamente sobre el tema que da origen al chisme, es decir, divagar en torno a un suceso. Sin embargo, la murmuración puede ser el punto de partida que desencadene el rumor, y este, a su vez, derive en un chisme.

Abordar el problema del chisme dentro de las organizaciones no es sencillo. Diversos estudios teóricos demuestran que este fenómeno tiene la capacidad de destruir la vida de una persona, afectando su reputación y su estilo de vida. Aunque el chisme podría, paradójicamente, fomentar la solidaridad en un grupo de trabajo, su mala intención puede, sin embargo, provocar el colapso de un departamento, un área entera, o incluso la empresa completa.

5.3.2.2.2. Las redes sociales



*Figura N° 100 –
Accesando a la red social
Instagram a través de un
dispositivo móvil.*

Las redes sociales, son, fundamentalmente, plataformas digitales que posibilitan a los usuarios conectarse, comunicarse e interactuar en línea. Estos entornos virtuales han transformado radicalmente la manera en que las personas se relacionan, dando origen a una vasta red global de amistades, contactos profesionales y comunidades unidas por intereses comunes (Lara, 2023).

Estas plataformas, conocidas como redes "sociales", han democratizado la comunicación. Esto significa que ahora brindan a las personas la capacidad de compartir sus ideas, vivencias y material multimedia con un alcance a nivel mundial (Lara, 2023).

En la actualidad se han convertido en una de las herramientas tecnológicas más efectivas en la para fines organizacionales, aunque gran parte de las compañías las relacionan solo con comunicación externa, es decir, herramientas para establecer y mantener relaciones comerciales con clientes actuales y potenciales.

Entre las diferentes plataformas que conforman las redes sociales, de las más conocidas para el uso de las organizaciones, están las siguientes (Lara, 2023):

- **Facebook:** La red social más grande del mundo, que permite la interacción entre amigos y la compartición de contenido.
- **Instagram:** Centrada en la compartición de fotos y videos, es una plataforma visual popular.
- **Twitter:** Con un límite de caracteres, se destaca por su enfoque en la información y la actualidad.
- **LinkedIn:** Orientada a las conexiones profesionales y el desarrollo de redes laborales.
- **YouTube:** La plataforma de video más grande del mundo, donde se comparten y ven millones de videos diariamente.



*Figura Nº 101 -
Gerente y subalterna de acuerdo
ante cambios en la organización.*

MÓDULO 4

Teoría de cambio organizacional

5.4.1. Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional

Cada organización social posee una cultura única que la identifica, caracteriza, diferencia y le confiere una identidad propia. Resulta fundamental comprender, difundir y fortalecer dicha cultura empresarial, puesto que orienta y articula el comportamiento de los colaboradores hacia la consecución de metas compartidas. Asimismo, actúa como marco de referencia para la ejecución de actividades y la formulación de normas y políticas que establecen los lineamientos estratégicos de la entidad (Villalobos et al., 2023, p. 3657).

En síntesis, la cultura empresarial direcciona el funcionamiento general de la organización al definir las prioridades y preferencias que guían sus acciones. Por consiguiente, cobra especial relevancia examinar los medios esenciales para difundir, proyectar y consolidar la identidad cultural que distingue a cada organización (Solano y Otero, 2021).

Dicho canal fundamental es, precisamente, la comunicación organizacional, cuyo valor estratégico se acrecienta significativamente en contextos de transformación o cambio organizacional —en particular cuando este deviene de un proceso de adquisición empresarial—. En tales circunstancias confluyen diversos factores críticos, entre los que

destaca el potencial choque cultural entre las organizaciones involucradas.

5.4.2. Teoría de organización y practica administrativa

Las organizaciones están conformadas por múltiples elementos y dinámicas internas. No obstante, al analizarlas desde una perspectiva integral, resulta fundamental destacar aquellos componentes constitutivos sin los cuales no podrían definirse como tales: las personas, la tecnología y los procesos. Aunque cada uno de ellos puede presentar grados variables de desarrollo, su presencia articulada es indispensable para la existencia organizacional (Flores, 2022).

En este contexto, cobra especial relevancia el análisis de las tendencias históricas en el ámbito administrativo, las cuales han influido de manera directa en la evolución de la actividad organizacional, en el diseño de las estructuras corporativas, en la configuración de los puestos de trabajo y en la optimización de las funciones operativas (Flores, 2022).

Cabe señalar que las diversas teorías y escuelas del pensamiento administrativo surgidas a lo largo del tiempo no constituyen enfoques mutuamente excluyentes. En la práctica, estas corrientes se han complementado de forma recíproca, adaptando sus estructuras formales pero conservando, en la mayoría de los casos, sus postulados esenciales (Flores, 2022).

5.4.3. Teoría de equilibrio

organizacional Las contribuciones son las que suplen y alimentan la organización y de estas dependen los incentivos de los participantes (Teoría del Equilibrio Organizacional, 2022). La organización existirá mientras las contribuciones sean suficientes para proporcionar incentivos en calidad, y los participantes sean inducidos a la prestación de contribuciones (Teoría del Equilibrio Organizacional, 2022).

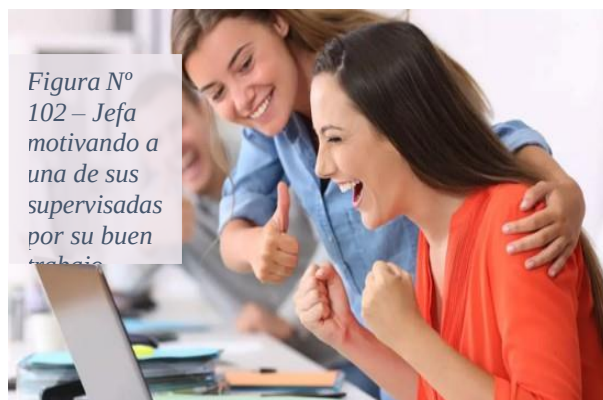


Figura N° 102 – Jefa motivando a una de sus supervisadas por su buen trabajo

5.4.3.1. Tipos de participantes

La teoría del equilibrio organizacional se enfoca en reconocer a los principales actores de una empresa y los elementos que influyen en sus elecciones respecto a su involucramiento en ella (Teoría del Equilibrio Organizacional, 2022)

Una organización se concibe como un sistema social definido por la interacción de diversos participantes, todos operando dentro de una clara división del trabajo (Teoría del Equilibrio Organizacional, 2022). Los teóricos behavioristas amplían esta visión, incluyendo como

participantes a todos los individuos que obtienen incentivos de la organización y, a su vez, realizan contribuciones esenciales para su existencia. Bajo esta perspectiva, se identifican cinco categorías principales de participantes: empleados, inversionistas, proveedores, distribuidores y consumidores (Teoría del Equilibrio Organizacional, 2022).

Es importante destacar que no todos los participantes necesariamente operan dentro de los límites físicos de la organización; sin embargo, todos ellos mantienen relaciones de reciprocidad con la misma (Teoría del Equilibrio Organizacional, 2022). La Teoría del Equilibrio Organizacional, indica el sistema de contribuciones de los participantes y su dedicación al trabajo con respecto a los incentivos y el trato de la organización esto genera un equilibrio (Mendez, 2020).

Se basa en aspectos como: incentivos o alicientes, utilidad de los incentivos, contribuciones, utilidad de las contribuciones.

De los conceptos de incentivos y contribuciones resulta el concepto de equilibrio organizacional, a saber (Chiavenato, 2007, p. 83):

- La organización es un sistema de comportamientos sociales interrelacionados;
- Cada participante o grupo de participantes recibe incentivos, a cambio de esto, ellos hacen contribuciones a la organización;
- Todo participante mantendrá su participación si los incentivos que le son ofrecidos son iguales o mayores que la contribución que le son exigidas.

5.4.4. Teoría Z

Durante el auge económico, la teoría Z emergió como un enfoque diferenciado frente a la teoría Y. Mientras que esta última asume que el trabajo es inherentemente gratificante y busca satisfacer las necesidades psicológicas individuales, la teoría Z se centra en cultivar un profundo sentido de pertenencia y arraigo del colaborador hacia la organización. Esto se consolida mediante el compromiso de empleo a largo plazo y un firme énfasis en el bienestar integral del trabajador, tanto en la esfera laboral como en la personal (Teoría X, Y, 2024).

De acuerdo con William Ouchi, principal propulsor de este modelo, la gestión fundamentada en la teoría Z busca fomentar la estabilidad laboral, lo que a su vez favorece el incremento de la productividad, así como altos niveles de satisfacción y moral entre los colaboradores.

Esta teoría fue desarrollada por W.J. Reddin en Efectividad Gerencial (19 guías de situaciones) Situación del hombre:

- la razón que lo motiva,
- la interdependencia es el modo principal del hombre de discurso,
- la interacción es la unidad social del hombre de importancia.

Los valores que más se destacan en la Teoría Z son (Teoría X, Y, 2024):

- Confianza en la gente: como se entiende que la gente se va a comportar correctamente, se promueve la confianza en el personal. Por esto los controles no son

tan exigentes y se promueve el autocontrol entre los trabajadores.

- Relaciones sociales estrechas: la relación empleado-jefe debe abarcar a toda la persona y no restringirse a una mera relación funcional (la relación debe ser íntima).
- Atención puesta en las sutilezas de las relaciones humanas: el trato de los jefes con los empleados debe adecuarse a cada empleado en particular. Todas las personas se diferencian entre si y por lo tanto cada individuo necesita un trato específico.

Referencias Bibliográficas

- Alfaro, F. (2021). Comunicaciones. Obtenido de Slide Share: <https://es.slideshare.net/slideshow/comunicaciones-242433633/242433633>
- Araque B., M., Zapata, J., & Muñoz, L. (2021). Análisis de caso sobre problemas de dirección. Obtenido de Studocu: <https://www.studocu.com/co/document/corporacion-universitaria-dios/anatomia-y-fisiologia/actividad-6-analisis-de-caso/11933469>
- Bernal S., D. (2024). Topologías de red de Fibra Óptica. Obtenido de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/topolog%C3%ADas-de-red-fibra-optica-daniel-bernal-sosa--qwawe/>
- Bolívar G., J. (2022). Talento Humano. Protocolo De Adecuada Comunicación. Obtenido de Laboremos. Medicina Laboral y Salud Ocupacional: <https://laboremos.com.co/SIAU/Politica%20de%20participacion%20ciudadana/2022/6.%20E4Le/PT-16%20%20Adecuada%20comunicación.pdf>
- carlos711. (2020). Evolucion de la comunicación. Obtenido de Timetoast: <https://www.timetoast.com/timelines/evol-3bd463d4-344f-472f-98db-eab069170ac0>
- Carrasquel, B., & Betancourt, B. (2023). UBV: más que una universidad. Obtenido de UBV Nueva Esparta. "La Casa de los Saberes neoespartanos": <http://ubvaldiainforma.blogspot.com/2023/06/ubv-mas-que-una-universidad.html#:~:text=Sin%20embargo%2C%20no%20lo%20fue,otros%20se%20hay an%20podido%20entender.>
- CASE Consultoría. (2018). La estructura organizacional. Obtenido de CASE Consultoría, Auditoría, Servicios Empresariales S.C.: <https://caseconsultoria.com/la-estructura-organizacional/#:~:text=La%20estructura%20organizacional%20es%20una,con%20el%20mayor%20rendimiento%20posible.>
- Cereceda, S. (2015). Clasificación de las Redes. Obtenido de Todo de redes: <https://tododeredes7.webnode.es/redes-informaticas/clasificacion-de-las-redes/>
- Chacón S., S., & González V., B. (2019). Desarrollo Organizacional y la comunicación interna en la Empresa H&T S.R.L. Unidad Volcan - Pasco 2017. Cerro de Pasco, Perú: Universidad nacional Daniel Alcides Carrión.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones Octava edición. Ciudad de México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Comunicación. (2023). Obtenido de Google Arts & Culture: <https://artsandculture.google.com/entity/m01lhf?hl=es>

- Cruz C., A. (2022). Tipos de interacción en la comunicación. Obtenido de Genially: <https://view.genially.com/629e0b1eb8f747001aa24f81/presentation-tipos-de-interaccion-en-la-comunicacion#:~:text=La%20comunicación%20personal%20se%20define,el%20estado%20de%20las%20cosas>.
- Dávila F., C. (2017). Tipos de Comunicación Organizacional. Obtenido de Cultura Corporativa: <https://blogculturacorporativa.wordpress.com/2017/07/30/tipos-de-comunicacion-organizacional/#:~:text=Comunicación%20ascendente,transmiten%20información%20a%20sus%20jefes>.
- Daza A., E., Saca, E., & Sánchez S., J. (2023). Proceso Administrativo Empresa LEVIX. Obtenido de Studocu: <https://www.studocu.com/bo/document/universidad-autonoma-gabriel-rene-moreno/administracion/levix-ultimo/44556817>
- Duque L., J. (2016). Compensación salarial y rendimiento laboral del docente en los Centros Públicos de Educación Media de Colombia. Maracaibo: Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín.
- Empresa redes de comunicación. (2024). Obtenido de Comunicare NeuroMarketers: <https://www.comunicare.es/empresas-redes-de-comunicacion/#:~:text=Las%20redes%20más%20habituales%20son,a%20través%20de%20la%20red>.
- Flores F., P. (2022). Proceso Administrativo. Obtenido de Studocu: <https://www.studocu.com/es-mx/document/universidad-morelos-de-cuernavaca/introduccion-a-la-administracion/actividad-32-cuadro-comparativo-actividad-32-cuadro-comparativo-jafet-r-p/28056968>
- Flujos Internos y Externos de la Comunicación. (2017). Obtenido de Sistemas de información: <http://sistemasdeinfo1096891.blogspot.com/2017/06/flujos-internos-y-externos-de-la.html>
- García, E. (2020). Tipo de Redes de Comunicación. Obtenido de Comunicación Corporativa: <https://eliasgarcia9.blogspot.com/>
- Giani, C. (2024). Proceso de comunicación. Obtenido de Enciclopedia Concepto: <https://concepto.de/proceso-comunicativo/#:~:text=La%20comunicación%20es%20un%20proceso,puede%20ocurrir%20de%20otras%20maneras>.
- Hernández, E., López, J., & Crisafi, G. (2022). Antropología y comunicación. Obtenido de Slide Share: <https://es.slideshare.net/slideshow/antropologia-y-comunicacionpdf/252980923>
- Hernández, L. (s.f.). Orígenes de La Administración. Obtenido de Scribd: <https://es.scribd.com/document/746119407/origenes-de-la-administracion>
- Hidalgo T., M. (2024). Introducción de Redes y Comunicaciones. Obtenido de SlideShare:

- <https://es.slideshare.net/slideshow/claseeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeee-1-pptx/273151770>
- Índice de Competitividad Turística. (2021). Obtenido de UVM: <https://opinionpublica.uvm.mx/indicador-competitividad-turistica/>
- Javier C. (2023). Tipos de redes según su extensión y uso de cada uno. Obtenido de Tutorial Hoy: <https://tutorialhoy.com/tipos-de-redes-segun-su-extension-y-uso-de-cada-uno/>
- Lara, V. (2023). Concepto y definición de redes sociales: Todo lo que necesitas saber. Obtenido de Opres: <https://blog.opresmedia.com/concepto-y-definicion-de-redes-sociales-todo-lo-que-necesitas-saber>
- Ledesma, C. (2016). División organizacional y Niveles organizacionales. Obtenido de Prezi: <https://prezi.com/tq56jd4s98ds/division-organizacional-y-niveles-organizacionales/#:~:text=En%20toda%20organización%20se%20establece,según%20las%20responsabilidades%20de%20decisión.>
- Manual Gestión del Talento Humano. (2023). Obtenido de Red Aalud Armenia E.S.E.: https://www.redsaludarmenia.gov.co/v3/archivos/1/files/ES_TH_MA_001_MANUAL_DE_TALENTO_HUMANO_1.pdf
- Medina T., N., Padilla H., D., & Oviedo G., A. (2020). Manual de Protocolo Empresarial Electromax. Obtenido de Calameo: <https://www.calameo.com/read/006505799ca16917839a7>
- Mendez, M. (2020). Teoría del Comportamiento Humano. Obtenido de Genially: <https://view.genially.com/5f90f36acb18b60d0bf75c7b/horizontal-infographic-lists-teoria-del-comportamiento-humano>
- Molina S., I. (2020). Comunicación organizacional estratégica, motivacional y Operativa. Number of times this content has been viewed 71. Button to like this content. Button to share content. Button to report this content. Button to embed this content on another site. Hacer una copia. Obtenido de Prezi: https://prezi.com/p/dsonepx_4-bh/comunicacion-organizacional-estrategica-motivacional-y-operativa/
- Montero A., A. (2017). Diseño Estructural de la Organización. Obtenido de Revista Consultoría: <https://revistaconsultoria.com.mx/disenio-estructural-de-la-organizacion/>
- Noriega S., M. (2020). PCIA Profesora: Ma. Dolores Noriega S. COMUNICACIÓN Y REPRESENTACIÓN TÉCNICA. Obtenido de Escuela Secundaria Técnica 103: <https://jeduardomdehilario4.wixsite.com/est103/post/pcia-profesora-ma-dolores-noriega-s-comunicación-y-representación-técnica>
- Peña, A. (2023). Evolución de las comunicaciones. Obtenido de Emaze: <https://www.emaze.com/@aolirtwf/Breaking-News>
- Polo C., C. (2022). Descubre los mejores trabajos de ciencias de la comunicación. Obtenido de Euroinnova: <https://www.euroinnova.com/blog/trabajos-de-ciencias->

de-la-comunicacion

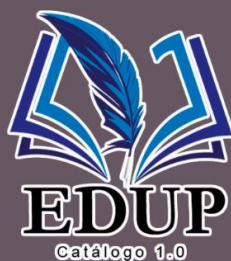
- Ponce E., E. (2019). Virtualización de la asignatura PA-115 Administración Educativa I, Brindada a estudiantes de la carrera de Pedagogía y Ciencias de la Educación de la modalidad a distancia. Costa Rica: Universidad Técnica Nacional.
- Quintana M., W. (2021). Portafolio digital. Planeamiento de la administración. Obtenido de Issuu: https://issuu.com/walfredquintan/docs/portafolio_digital/4
- Quiroga R., F. (2017). Historia y elementos de la comunicación. Obtenido de Mindomo: <https://www.mindomo.com/es/mind-maps/mapa-mental-historia-y-elementos-de-la-comunicac-df7eb8af6de24825b7b81a34b8b35731>
- Ramírez, M. (2023). Antecedentes históricos de la comunicación humana. Obtenido de Studocu: <https://www.studocu.com/gt/document/universidad-de-san-carlos-de-guatemala/psicologia-de-la-comunicacion/historia-comunicacion-humana/32642041>
- Redacción BBC News Mundo. (2020). 6 cosas que quizás no sabes del cuneiforme, la escritura más antigua de la historia. Obtenido de BBC News Mundo: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-53990369>
- Salvador, C. (2024). ¿Qué es la comunicación diagonal o cruzada? Obtenido de Both. People & Comms.: <https://www.weareboth.com/que-es-comunicacion-diagonal-o-cruzada/#:~:text=En%20concreto%2C%20la%20comunicación%20diagonal,y%20diferen%20t%C3%A9s%20de%20mando.>
- Solano A., A., & Otero H., M. (2021). Estrategia de comunicación para la comercialización de los servicios bancarios en BANDEC Granma (Revisión. Obtenido de Ediciones UDG: <https://revistas.udg.co.cu/index.php/redel/article/view/3127/6760>
- Tecnología: Informática 1. (2021). Obtenido de Escuela Secundaria Técnica N°68: <https://escuela-secundaria-tecnica-68-s-l-p.webnode.mx>
- Tecnologías de la Información. (2016). Obtenido de INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE FELIPE CARRILLO PUERTO: [https://ti-h5.jimdo.com/unidad-2-herramientas-informaticas/2-2-2-redes-e-internet/#:~:text=Una%20red%20de%20comunicaciones%20es,%2C%20fibra%20óptica%2C%20etc.\)](https://ti-h5.jimdo.com/unidad-2-herramientas-informaticas/2-2-2-redes-e-internet/#:~:text=Una%20red%20de%20comunicaciones%20es,%2C%20fibra%20óptica%2C%20etc.))
- Teoría del Equilibrio Organizacional. (2022). Obtenido de Scribd: <https://www.studocu.com/es-mx/document/universidad-morelos-de-cuernavaca/introduccion-a-la-administracion/actividad-32-cuadro-comparativo-actividad-32-cuadro-comparativo-jafet-r-p/28056968>
- Teoría X, Y,. (2024). Obtenido de UCI BIBLIOTECA: <https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/items/show/1522>
- Thompson, I. (2023). Definición de Comunicación. Obtenido de Promonegocios.net: <https://www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion.html>
- Torres V., G. (2014). Autoridad Moral. Obtenido de Prezi: <https://prezi.com/klqfhx6pcufy/autoridad-moral/>

- Valencia V., J. (2019). Redes de Comunicación e Información. Obtenido de Prezi: <https://prezi.com/p/2qwl18odi239/redes-de-comunicacion-e-informacion/>
- Villalobos T., B., Ángulo F., H., García M., A., & García C., R. (2023). Análisis documental del Facebook como medio de comunicación en las organizaciones. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 3651-3675.



Destacado investigador, académico y profesional de la ingeniería y las tecnologías de la información, adscrito al Centro Regional Universitario de Panamá Oeste y vinculado al Departamento de Comunicación Organizacional en el área de Relaciones Públicas. Su trayectoria se distingue por un sólido compromiso con la excelencia educativa, el desarrollo científico y la innovación tecnológica en la región. Como docente e investigador universitario, ha liderado iniciativas orientadas a la integración de metodologías avanzadas, impulsando la producción científica y la transferencia de conocimiento en el ámbito académico nacional e internacional.

Su labor investigativa y sus contribuciones científicas se encuentran formalmente registradas e indexadas en redes de investigación globales. A través de su trabajo, promueve activamente el pensamiento crítico, la investigación rigurosa y el desarrollo tecnológico aplicado a la solución de desafíos contemporáneos.



EDITORIAL DIGITAL UP

<https://editorialdigital.up.ac.pa/index.php/edup>

ISBN: 978-9962-23-019-9



9 789962 230199