

UNIVERSIDAD DEL SALVADOR  
Facultad de Ciencias de la Educación  
y de la Comunicación Social

LICENCIATURA EN PUBLICIDAD  
Seminario de Investigación

Titular: Prof. Raúl Burzaco  
Lic. Ivonne Laugier  
Lic. Gabriel Curie



“El Reposicionamiento de una Institución  
en Proceso de Reingeniería.”

USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

Arslanian, Ezequiel  
Diciembre 1999.

## INDICE DE CONTENIDOS

### CAPITULO 1 INTRODUCCION

1.1	Presentación y análisis del tema.....	Pag.	1
1.2	Presentación y análisis de la hipótesis.....		2
1.3	Análisis acerca de la elección del tema.....		4
1.4	Exposición del caso.....		7

### CAPITULO 2 ORGANIZACIONES

2.1	Naturaleza de las Organizaciones.....	10
2.2	Espíritu empresarial.....	12
2.3	La reingeniería como respuesta al cambio del contexto.....	15
2.4	Estructura Organizacional y Organización eficaz.....	23
2.4.1	Cultura Organizacional.....	45

Análisis de un caso: “La Policía de la Provincia de Buenos Aires” Parte 1.....	51
---	----

### CAPITULO 3 IMAGEN Y COMUNICACION

3.1	Análisis de la situación actual de los medios.....	61
3.2	Imagen Institucional Corporativa.....	68
3.2.1	Proceso de formación de la imagen corporativa.....	75
3.2.1.1	La Institución como agente principal de comunicación.....	76
3.2.1.2	Los públicos y la comunicación.....	88
3.2.1.3	Medios de comunicación.....	93
3.3	Teoría del reposicionamiento.....	98

Análisis de un caso: “La Policía de la Provincia de Buenos Aires” Parte 2.....	102
---	-----

Conclusiones.....	112
-------------------	-----

Bibliografía.....	115
-------------------	-----

***Muchas Gracias***

A mi Familia.

A mis Amigos de siempre.

A quienes siempre estuvieron a mi lado  
durante la gran Schiaffo.



A la Universidad del Salvador.

USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

Ezequiel Arslanian  
Buenos Aires – diciembre 1999

## INTRODUCCION



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## 1.1

A través de los años hemos sido testigos privilegiados de los avatares de este nuevo mundo globalizado; tal vez egoísta, tal vez incierto, aunque, por demás complejo y real.

Países desarrollados y en vías de extinción, empresas excelentes y en proceso de liquidación, profesionales exitosos y frustrados, componen el pandemónium del que todos somos parte. Aquellos entes susceptibles de producir y provocar cambios pertinentes a una sociedad y a su sistema de convivencia, confluyen en un confuso círculo de la vida, que merece a diario cambios y modificaciones capaces de adaptarse a las nuevas y exigentes demandas.

Es utópico plantearse hoy en día, la posibilidad de crear y trabajar una organización que subsista a lo largo de toda una vida bajo un mismo concepto. Los mercados, los consumidores, los clientes, y los medios de comunicación son agentes propios de continuas alteraciones, los cuales exigen una justa adaptación por parte de aquellos que componen la oferta. "Objeto de todas las atenciones, el cliente debe situarse en el centro de las preocupaciones del management moderno: hoy las empresas deben concebir, fabricar y comercializar sus productos y servicios en función de sus necesidades y expectativas"<sup>1</sup>. No debemos olvidar que las ciencias de la comunicación, entiéndase publicidad, periodismo, y otras técnicas de persuasión, han comenzado a influir vertiginosamente. Vivimos en la era de la información, lo que permite alcanzar y cumplir con los fines programados, amen de los problemas que pudieran surgir en todo proceso.

Cuando hablamos de reingeniería, hablamos de cambio, de adaptación de proyección, de saber e investigar. Michel Hammer y James Champy definen la reingeniería como el "replanteamiento fundamental y rediseño radical de los procesos empresariales para obtener drásticas mejoras en las medidas críticas y contemporáneas de desempeño, como costos, calidad, servicio, rapidez"<sup>2</sup>. Una

---

<sup>1</sup> Eldin, Francois. *El Management de la Comunicación* (1998), Edicial S.A. cap.7.

<sup>2</sup> Hammer, Michael y Champy James. *Reengineering the Corporation* (1993), New York, Harper Business.

transformación profunda y fundamental para toda organización o persona que desea seguir con vocación proactiva en la ruta hacia el éxito.

El siglo XXI nos introduce una nueva filosofía del quehacer cotidiano, donde la integración de una clara estrategia y el esfuerzo conjunto conlleven una consecuencia esperada.

Que importante sería concientizar a la población en su totalidad, acerca de temas tan ríspidos y difíciles como son las enfermedades letales, las guerras sin motivo, y las injusticias propias de los errores humanos. Es interesante observar que en sociedades violentas donde, de alguna manera, los hombres parecen ya no tener ningún rumbo, se ve un gran vacío. "Cuando no hay futuro ni proyecto de vida con el cual identificarse, se cuestiona específicamente a una sociedad que no admite ni siquiera los sueños de una gran mayoría"<sup>3</sup>. Cuán útil sería que el mismo hombre pudiera volver sobre sus pasos, a cuenta de una mejor solución. Sin embargo una primera barrera juega como freno, es harto difícil conseguir una respuesta semejante por parte de los seres humanos, si no son los responsables mismos los que muestren y persuadan que, a pesar de lo que vemos, la moneda de la realidad también tiene dos caras. Todos estos conceptos están íntimamente ligados a la imagen simbólica que tenemos acerca de determinados temas y al anhelo "ideal" de que algún día alguna personalidad acepte que las cosas así no van más. Entonces reflexiono sobre cómo podemos cambiar esa imagen en la mente del mundo si, más allá de que se produzcan las deseadas transformaciones, no sabemos comunicarlas como el mundo mismo lo demanda.

Sin embargo, la desesperanza no nos lleva por el buen camino, lo cual debe convencernos de seguir buscando esa ansiada fusión capaz de hacer exitoso un cambio, tanto en la médula como en el imaginario colectivo acerca de un ente u organización. Una gran ilusión que me domina.

## 1.2

Cuando hablamos de una organización en proceso de cambio, no hacemos referencia sólo a una empresa enferma y en conflicto, sino a una nueva y

---

<sup>3</sup> Lipovetsky, Gilles. Entrevista realizada por Magdalena Ruiz Guiñazú durante la feria del Libro 1999.

renovada voluntad de trabajo. A menudo nos encontramos con instituciones incapaces de desarrollar sus propios negocios sin caer en estruendosos fracasos o cometer errores groseros. Como cualquier producto, las estrategias de una empresa tienen una vida útil; es saludable para una organización saber medir los tiempos a fin de ajustar las nuevas estrategias a las ya obsoletas, puesto que son estructuras estables que resisten al tiempo y a los cambios. Trabajar con metas, objetivos, y una clara y precisa planificación, brinda la posibilidad de anticiparse al futuro, prevaleciendo ante cualquier imprevisto. "La planificación establece un esfuerzo coordinado, reduce las actividades traslapadas e inútiles. La coordinación antes de los hechos probablemente señalará el desperdicio y lo superfluo. Además cuando los medios y los fines son claros, las ineficiencias se vuelven obvias"<sup>4</sup>. Cuando nos encontramos con una empresa en pleno proceso de reingeniería, también conocido con el nombre de "recomienzo" o "reinicio", concepto que explicaré con detalle más adelante, nos enfrentamos con una empresa que quiere crecer, que se adapta, que pretende cumplir con quienes siempre confiaron en ella: Los consumidores.

"Los rediseños institucionales no resultan sencillos, reformarlos requiere no solamente enfrentarse con las fuerzas iniciales que las animan, sino también, el trabajo del diseño inteligente de nuevas fórmulas acordes con los nuevos problemas"<sup>5</sup>. Los rediseños deben además tener en cuenta las repercusiones que los cambios producirán en las relaciones con las demás instituciones y con el conjunto de la vida social.

"En el mismo orden de cosas, reformar las instituciones supone también la transformación de la cultura arraigada en su interior y proyectada hacia fuera. Cultura que se manifiesta en las actitudes, costumbres e ideas de las personas que actúan en ellas, así como en las representaciones que el común de la gente tiene respecto de esas instituciones"<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Robbins, Stephen y Coulter, Mary. Management (1996), Prentice Hall, New York, p. 229.

<sup>5</sup> Entrevista al entonces Ministro de Justicia y Seguridad de la Provincia de Buenos Aires, Dr. Arslanian, publicada en la edición de Agosto de la revista Foros Vecinales, perteneciente a la Secretaría de Relaciones con la Comunidad. Ministerio de Justicia y Seguridad de la Provincia de Buenos Aires.

<sup>6</sup> Idem 5.

Ahora bien, como existen distintos tipos de instituciones, tanto comerciales, como gubernamentales, ellas han de tener o, al menos deberían tener, una fuerte relación con la comunidad, desde el punto de vista comunicacional y/o como agentes principales del tan conocido juego de la oferta y la demanda. En ambos casos las empresas deben invertir sus mejores recursos a fin de establecer o mantener un dialogo regular con aquella; no olvidemos que en la era de la información son ellos, los consumidores, los que nos van a obligar a cumplir sus deseos. Son los mismos que exigen permanentemente saber que es lo que están haciendo con sus productos, los mismos que dan la espalda ante un error y los mismos que apoyan fielmente un acierto de la compañía. Son una fuente fidedigna de información, capaces de provocar la mayor estabilidad o generar el peor fracaso. "La comunicación con el cliente es esencial: se trata de recoger y tomar en cuenta su opinión en el momento de concebir nuevos productos, convencerlos del valor de dichos productos y servicios que la empresa ofrece, crear las condiciones más favorables para la venta, generar una comunicación de post-venta y consultarlo regularmente sobre su grado de satisfacción"<sup>7</sup>. Por lo tanto olvidar al hombre común, sería el comienzo del final de una organización.

Continuando con lo dicho anteriormente, me tienta afirmar que para que la transformación de una empresa sea exitosa, dicha transformación debe ser comunicada a su gente, explicada, puesta al servicio de quien la requiera a fin de trabajar y crecer conjuntamente. Aquellas que hicieran caso omiso de sus clientes, pueden considerar su reestructuración un fracaso, puesto que los únicos que lucharán por hacer subsistir a la empresa serán los que implementaron el cambio. De otro modo el sistema dentro del cual trabajan la empresa y el cliente dejaría de funcionar.

### 1.3

En la Argentina de los años `90 encontramos tres serios problemas sobre los que residen las preocupaciones de los ciudadanos: uno de ellos es la

---

<sup>7</sup>Eldin, Francois. *El Management de la Comunicación* (1998), Edicial S.A. cap.7.

economía, entre los que podemos enumerar el desempleo, el subempleo y los elevados impuestos; otro es la estabilidad del gobierno democrático, y el tercero, y tal vez más popular, es la inseguridad. No es necesario realizar profundas investigaciones de campo para notar la demanda de acciones inmediatas. Los constantes reclamos de los pobladores son un termómetro más que suficiente de la situación social.

Estos, entre otros, son motivos acabados que hacen necesario e indispensable la implementación de un importante plan de comunicación, acorde a la magnitud de la reforma, intentando penetrar en la mente de los ciudadanos persuadiéndolos del camino correcto que se ha tomado.

El problema de la seguridad se ha instalado en la agenda política de la Argentina, en los medios de comunicación y en el ánimo de las personas. El aumento de la delincuencia y el protagonismo de los medios parecen ser distintivos de estas sociedades de fin de milenio. "Son fenómenos que discurren separados, a veces se ignoran, pero a veces se retroalimentan y otras se combaten. Lo más sorprendente es que la profundidad con que impregnan la vida de las personas lleva también a que en algunos casos hasta pueden intercambiar roles"<sup>8</sup>. Es moneda corriente leer o ver el crecimiento constante de los índices de delitos. Sin embargo sería obtuso simplificar la problemática de la inseguridad a nuestro país. El mundo entero está siendo protagonista de los más altos picos de violencia jamás imaginados, lo cual significa también un fracaso de los controles sociales primarios. "Ni la familia, ni la escuela, ni las Iglesias, ni las entidades intermedias, cuando se llega a esta situación, lograron llevar adelante en forma exitosa el proceso de socialización y la consolidación de valores éticos de convivencia"<sup>9</sup>. Inglaterra, Estados Unidos, Colombia, el Continente Africano y Medio oriente son ejemplos acabados de lo mencionado.

---

<sup>8</sup> Nota publicada en la edición de septiembre de 1998 de la revista de la Secretaría de Relaciones con la Comunidad, perteneciente al Ministerio de Justicia y Seguridad de la Provincia de Buenos Aires. Departamento de Prensa.

<sup>9</sup> Idem 8.

A este cuadro debe agregarse la aparición y el desarrollo de un nuevo fenómeno: la sensación de inseguridad en el común de la gente. Esta sensación no es solo consecuencia del aumento de los índices delictuales, sino también del incremento de la violencia con que se cometen muchos de ellos. Ambos aspectos producen como efecto un cambio cualitativo en el tema de la seguridad.

Por otro lado, si bien es cierto que en cada uno de los países enumerados los motivos son diferentes, existen patrones universales imposibles de evitar. Los índices de pobreza e indigencia, provocan una grave exclusión social. El hambre con el cual se convive día a día trastorna las líneas de conducta habituales. El capitalismo feroz del que somos parte ha logrado eliminar la clase media del mapa mundial. La repartición igualitaria de las riquezas ha dejado de ser una posibilidad para convertirse en una simple teoría.

Por otro lado debe aceptarse que la sociedad ha cambiado, que el mundo de hoy no es el de unas décadas atrás. Los bienes han sustituido a los valores; se modificaron las relaciones y los conflictos sociales. La sociedad de hoy se divide entre integrados, vulnerables y excluidos; entre quienes tienen empleo y seguridad, quienes lo tienen en forma precaria y quienes no accederán ni a lo uno ni lo otro. "La familia y el trabajo han sufrido no pocas transformaciones. La comunicación mediática compite hoy con las instituciones clásicas en lo que hace a la socialización de los individuos"<sup>10</sup>.

La grave crisis imperante es consecuencia del salvajismo con que se trata de vivir en el nuevo mundo. Los intereses económicos son los que manejan a los gobiernos de turno, más allá de las ideologías, que a esta altura parecen haber entrado en el ocaso de su existencia.

Hay quienes piensan que erradicar el tumor de la inseguridad depende de una decisión política, o de la idea de unos pocos; algún político o técnico osado que se haga cargo implementando medidas de urgencia y listo, tumor extirpado. Me río de ello y de ellos. Por otro lado escuchamos, a diario, pesimistas que pregonan acerca de la imposible tarea del operador de turno. Creo que ni unos ni

---

<sup>10</sup> Idem 8.

otros se asemejan a la verdad. Pienso que deberíamos ser un tanto más responsables en el análisis de este tema, y por lo tanto un poco menos soberbios en el accionar. Cuando me refiero a ser responsables, no quiero omitir a aquellos líderes de opinión, que parecen estar más preocupados por su propia imagen que por la seguridad de quienes lo rodean y que creen estar exentos de la obligación de tranquilizar a la población; de los dueños del poder, o de los medios de comunicación que a esta altura parece ser lo mismo, concentrados en el armado de una agenda que sepa y pueda vender. Cuando todo ello ocurra estaremos en condiciones de empezar a buscar una luz que nos guíe a la salida.

#### 1.4

Cuando tuve que seleccionar un caso para analizar, tengo que reconocer que una gran duda me invadió. Por un lado quería hacer un trabajo lo suficientemente serio y profesional que respondiera a mis intenciones y exigencias, y por el otro tenía temor a no poder abarcar con suficiencia el tema seleccionado. Después de idas y venidas decidí inclinarme por la Policía de la Provincia de Buenos Aires. Quizás no fue la mejor elección, sin embargo esta decisión me permitió comprometerme con un proyecto en el cual creo y tengo esperanzas.

Hoy en día los argentinos padecemos una enfermedad compleja denominada inseguridad. Producto de años de corrupción, mal manejo por parte de los dirigentes, y evidentes ausencias de políticas específicas, el país se encuentra abandonado por quienes deberían brindar protección, cumpliendo inclusive con la mismísima Constitución Argentina.

Tenemos una Institución policial dañada, herida, e ineficaz. Todos estos motivos, sumados a una clara demanda por parte del pueblo, despertaron de la hipnosis bajo la que se encontraban los responsables de la misma, obligándolos a tomar cartas en el asunto, o bien despedirse para siempre de quienes alguna vez los aclamaron.

Fue así como se decidió comenzar un proceso de transformación en la Policía de la Provincia de Buenos Aires, a fin de devolverle su responsabilidad, mística y función, temas que retomaré más adelante.

En este punto debo hacer un alto y dedicar unas líneas al pueblo argentino, que a mi entender también es objeto de análisis.

Cuando hablamos de Argentina, hablamos de un país muy especial. Un país nuevo, distinto al resto de Sudamérica, y parecido a la vez; distinto de las bellezas europeas, aunque similar también. Construido con el esfuerzo de aquellos sufridos inmigrantes, que supieron crear en nuestras tierras su hogar permanente; que supieron confiar en una nueva vida lejos de sus comodidades cotidianas.

En su mayoría europeos, huyendo de las guerras y las masacres de las cuales eran víctimas, arribaron a nuestra nación argentina, regalándonos su fuerza y pasión.

Así creció Argentina, gente apasionada y con tesón, la misma que nos hace convivir en una sistema sin puntos intermedios. En donde los matices parecen esfumarse a la hora de analizar o favorecer una propuesta.

Ahora bien, las generaciones han ido evolucionando o ¿involucionando?, realmente no lo tengo claro, sin embargo sí creo que la pasividad con la que fuimos continuando la ardua tarea que nos delegaron nuestros antecesores no responde siquiera a nuestras propias expectativas. Y retomando mis argumentos iniciales, y como sustento de mi decisión vale agregar que en mi opinión, este tipo de personalidad, característico de la argentina, sea quizás, uno de los componentes principales del complejo deterioro de las fuerzas de la seguridad. Todos y cada uno de los habitantes de la República Argentina, empezando por los dirigentes elegidos por nosotros mismos, son responsables de muchos de nuestros males. Tal vez sea el momento de asumir que no supimos pelear por lo que, en teoría, creíamos era lo que merecíamos.

Sin embargo, el fin de esta tesis no es escribir una crítica, sino por el contrario, redactar un documento válido que ayude a aclarar, un poco más, la