

Comunicación Organizacional

Abordajes y perspectivas de análisis

Coordinadora:

MÓNICA VALLE FLOREZ

Quito - Ecuador
2005

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
Abordajes y perspectivas de análisis
©Mónica Valle Florez
1000 ejemplares

ISBN 9978-55-044-5
Código de Barras 9789978550441
Registro derecho autoral N° 019810

Portada:
GRAPHUS

Diagramación texto:
Fernando Rivadeneira León

Impresión:
Editorial "Quipus", CIESPAL
Quito – Ecuador

El texto que se publica es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no expresa necesariamente el pensamiento del CIESPAL

Índice

Presentación	5
Capítulo I	
Comunicaciones Institucionales Productivas a través de avanzados dispositivos digitales	
<i>Octavio Islas Carmona</i>	
<i>Fernando Gutiérrez Cortés</i>	
Impacto del desarrollo tecnológico en la crisis de la comunicación	11
Insuficiencias de los comunicadores organizacionales	16
Dispositivos digitales de la comunicación organizacional	18
Transmisión del legado cultural	33
Comunicación de marketing	34
Comunicaciones organizativas	36
Comunicación con públicos financieros	38
Comunicación organizacional digital	39
Humanismo digital	41
Bibliografía	45
Capítulo II	
De la persuasión a la gestión de símbolos	
<i>Marcelo Manucci</i>	
De la persuasión a la gestión de símbolos	49
Modelo de matrices para el diseño de vínculos estratégicos	67
Matriz de definición de públicos	75
Indicadores perceptivos	78
Definición de la dinámica de procesos internos	82
Apéndice de ejercicios	85
Bibliografía	94

Capítulo II

De la persuasión a la gestión de símbolos

*Marcelo Manucci*¹

De la persuasión a la gestión de símbolos

Reflexionar sobre los vínculos que las organizaciones construyen con sus públicos es una búsqueda permanente y la razón de ser de toda organización.

Las relaciones dan vida y presencia a una empresa o institución en la comunidad. *Margaret Wheatley* sostiene que en las organizaciones competentes existe una interconexión dinámica de tres esferas: identidad, información y relaciones. Sobre estas últimas señala que *“... representan la red neural de la organización: constituyen su capacidad de participación, integración e interconexión”*.

Acerca del liderazgo, reflexiona: *“... si queremos asegurar la sustentabilidad en el largo plazo, los líderes deben abocarse a una*

¹ Docente de Publicidad Integral de Medios, Publicidad Corporativa. Director general de **Estrategika**, proyecto de investigación sobre *Desarrollo, paradigmas y escenarios corporativos*. Diseñó un Modelo de Matrices para implantar un proceso de desarrollo estratégico en organizaciones sistematizado sobre un software de diseño propio

nueva tarea: deben crear las condiciones para que la identidad, la información y las relaciones puedan estar conectadas de manera dinámica en torno del propósito amplio del sistema."

Con este postulado de base, se considera a la comunicación estratégica como un espacio de sincronía y gestión de percepciones. Un espacio tan rico como incierto, donde las subjetividades van trazando una red especial de significados.

Este trabajo presenta un *"Modelo de matrices"* para el diseño y gestión de vínculos estratégicos. Modelo que procura generar una estructura de comunicación, que trascienda el monólogo habitual en el que algunas organizaciones incurren buscando enlazar, retener y fidelizar con propuestas y formas vacías a sus diferentes públicos.

El trabajo comienza describiendo una metáfora: la organización contracturada, sobre la cual se analiza el estado de una organización que va perdiendo fluidez en su proceso de comunicación.

Luego se describen los aspectos teóricos sobre los cuales se enmarca el *"Modelo de Matrices"*, basados esencialmente en el desafío de los esquemas de pensamiento estereotipados (en la definición del presente) y en el diseño de alternativas multilíneales (en la percepción del futuro).

En la tercera parte se presenta el modelo con sus categorías de análisis, protocolos de trabajo y un caso testigo, que ejemplifica el desarrollo de un proceso estratégico en una organización.

En todo proceso estratégico es necesaria una brújula y objetivos que marquen un recorrido. Es imposible alcanzar estos objetivos sin definir el presente y visualizar el futuro. La materia prima para proyectar y diseñar los destinos de la organización está compuesta no solo por nuestras competencias técnicas, sino también nuestras creencias, nuestros valores, nuestra ideología, nuestra percepción respecto a los cambios y las oportunidades.

El espacio de competencia de las organizaciones se presenta complejo, inestable e incierto. *Hervé Sérieyx* señala que en nuestra sociedad el cambio se vuelve una regla y la estabilidad, una excepción. En su libro *“El big bang de las organizaciones”* plantea: *“La mundialización de los intercambios y la competencia, la puesta en redes mundiales de la información, el derrumbe de las grandes ideologías estructurantes, la aceleración de los fenómenos migratorios, el debilitamiento de numerosos referentes morales han hecho crecer en muy poco tiempo el grado de complejidad y de incertidumbre de nuestras sociedades.”*²

La coyuntura cotidiana de nuestra región implica no solo crisis en el entorno, que ya no es el mismo de antes; crisis en las herramientas financieras y legales; sino y fundamentalmente crisis en nuestras herramientas de visión, en las herramientas con las que imaginamos y diseñamos el futuro.

El modelo propone una herramienta de diálogo para analizar el presente, visualizar el futuro de la organización y diseñar intervenciones en la comunidad. A partir de una serie ordenada de elementos y ejercicios de análisis, el modelo comienza a intervenir sobre algunos procesos internos y despertar esquemas de pensamiento y acción.

La organización contracturada

Construir la metáfora de una organización contracturada ha servido de guía. A modo de un mapa que va trazando caminos posibles de intervención, se toma prestada una figura que corresponde al discurso médico, más que a modelos de comunicación o de gestión administrativa. El sentido con el que se utiliza, en este trabajo, el adjetivo contracturado, es el mismo que se imagina cuando se piensa en un cuerpo humano en ese estado.

2 Sérieyx, Hervé *“El big bang de las Organizaciones”*. Pág. 81 Granica.

Un cuerpo se contractura cuando sus músculos, por distintos motivos, van perdiendo fluidez en sus movimientos. Este estado lo lleva a tener dificultades en su relación con el entorno. En estas condiciones es difícil moverse, alcanzar un ritmo, reaccionar a determinados estímulos y responder a los distintos procesos cotidianos.

La imposibilidad de manejar con fluidez parte de la estructura física del cuerpo genera una sensación de impotencia. Ante esta situación, el primer intento de una persona es llevar la estructura a su estado anterior. Este intento de regresar a un supuesto estado anterior, de volver atrás exigiendo al cuerpo e ignorando el proceso que lo llevó a esta condición, solo genera más contractura, más dificultades de movimiento y dolor.

Solo se puede salir de este estado a través de un proceso. De la rigidez, a la fluidez hay una transformación de estados. Es necesario mover la estructura con un sentido, con un ritmo, respetando tiempos y posibilidades de desarrollo. La planificación de actividades, la dedicación en los ejercicios de rutina y la paciencia necesaria para tolerar la ansiedad que este proceso genera, serán factores claves para volver a darle al cuerpo una conexión fluida con el entorno.

Desarrollar este proceso de transformación de estados implica un aprendizaje. La voluntad en sí misma no lo produce. En este camino, lo primero que hay que reconocer es la situación de rigidez y a partir de allí generar los recursos necesarios para volver a operar en el entorno sin sufrir síntomas.

¿Qué relación tiene la metáfora con respecto a la vida de las organizaciones? La organización, más allá de su fin civil o comercial, es una estructura productiva, que tiene existencia a partir de sus relaciones con el entorno. No es suficiente con que la estructura desarrolle bien su trabajo, si nadie elige su propuesta. Todo proceso productivo pierde sentido si nadie elige su trabajo. Una empresa

puede desarrollar un producto excelente, pero si nadie lo elige, esa estructura se muere. Una organización puede desarrollar bienes, servicios o ideas; en cualquier caso, tiene el mismo fin si nadie elige su propuesta.

La organización necesita de las relaciones, de la interacción con el mercado y la comunidad para mantener funcionando su estructura, para moverse según las condiciones del entorno y responder a determinadas exigencias.

La organización necesita una estructura de comunicación fluida con el entorno. Esto le permite mantener sus recursos en sintonía con la dinámica de la sociedad en la que participa.

Cees Van Riel plantea que la comunicación corporativa es “*un instrumento de gestión*” que tiene como objetivo esencial “*crear una base favorable para las relaciones con los públicos de la que depende la organización*.”³ La comunicación es interacción. La acción común es la que permite crear y mantener un vínculo entre la organización y su entorno. Se habla de vínculo cuando existen interacciones sólidas, continuas y fluidas.

En este sentido, la interacción comienza con la propuesta que la organización ofrece a la comunidad. La empresa, la institución civil, o el gobierno construyen una propuesta a partir de la cual comienzan a establecer relaciones con el entorno. Esta propuesta puede ser un producto, un servicio, una idea gremial, política, etcétera. La propuesta es lo que la organización tiene para ofrecer a su público y surge como resultado de un proceso interno de su estructura productiva.

3 Van Rieel, otorga mayor énfasis a la necesidad de generar una base positiva para las relaciones cuando define la Comunicación Corporativa, respecto de una de las primeras definiciones internacionales de comunicación corporativa de Jackson (1987) más funcionalista respecto de los objetivos generales de la empresa. Pág 26. Van Riell, Cees B.M. **Comunicación Corporativa**. Prentice Hall

En este proceso de construir y mantener un vínculo, el ofrecimiento que la organización realiza debe contemplar en su diseño las necesidades, los intereses, hábitos y expectativas de los destinatarios. Esta consideración le da el sentido de acción común a la relación entre la organización y su público. Esto permite que la estructura productiva pueda operar sin sufrir síntomas y mantenga sus procesos actualizados en función de las condiciones del entorno.

Cuando la organización ignora esta dinámica de interacción en la definición y actualización de la propuesta, puede quedar atrapada en su propio punto de vista del proceso productivo. Esto significa desarrollar y mantener una propuesta que no tenga ninguna correspondencia con los intereses de su público.

La propuesta es la razón de ser del vínculo y lo que le da sentido a su existencia. Cuando la propuesta pierde valor para el público, el vínculo entra en crisis. Lo que une a la organización con la comunidad se vacía de sentido.

En este marco, la figura de una organización contracturada representa a un sistema que se va encerrando, al que le resulta difícil redefinir su propuesta, responder al entorno y manejar con fluidez sus vínculos.

Los músculos de una organización son los procesos técnicos y conceptuales que le dan vida, que transforman los insumos básicos en propuestas atractivas. Cuando estos músculos se contracturan, los valores, las ideas y los métodos se estancan perdiendo contacto con el medio. Así, la organización termina estereotipando sus paradigmas y encerrándose en su propio punto de vista.⁴ La

4 Dohna Zohar, consultora de empresas multinacionales y autora de varios libros sobre Nuevos paradigmas y gestión de organizaciones, señala al respecto: “...mantener el esquema de pensamiento que hemos construido nos gasta menos energía que si estuviéramos incorporando constantemente información. Así quedamos presos de una regla de pensamiento y de significados que se auto perpetúa.” Pág. 221. Citada por Nóbrega, Clemente.” **Em busca da Empresa Quântica**”. Ed. Ediuouro.

estructura productiva se detiene. Cuando aparecen estos síntomas, cabe la pregunta ¿Por qué una organización sobrelleva este estado?

El siglo comenzó con profundos movimientos en los mercados, nuevo orden económico y nuevo ordenamiento de los sectores de la sociedad. En este escenario, la comunicación toma protagonismo a través del proceso que muchos autores, desde diversas disciplinas, plantean como el post-industrialismo y la economía de la información.

Joan Costa sostiene la necesidad de gestionar simultáneamente la organización y la comunicación o lo que el autor denomina “*la acción productiva y la acción comunicativa.*” En este sentido, plantea que “*gestionar la imagen de la organización es gestionar la realidad de la organización*”⁵

La propuesta que elabora la organización, lo que tiene para ofrecer (producto, servicio, idea) se desarrolla en un nuevo espacio de interacción, distinto al mercado físico de productos, fábricas y estructuras edilicias. Este nuevo espacio es un espacio virtual y corresponde al universo cognitivo de las personas, con sus creencias, valores, ideas y actitudes.

El mercado físico se ha desplazado hacia un mercado simbólico, que está situado en la red de significados que se construye en la acción común. En este espacio se integran los fragmentos percibidos y toman significación los mensajes a partir de la interpretación y conceptualización.

La trama de significados sociales es el lugar donde una empresa o institución debe insertar su propuesta. En este mercado simbólico, no solo se compete con otros productos y marcas (como en el tradicional espacio físico), también se compete con creencias,

5. *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*. Pág. 158. Costa, Joan. La Crujía Ediciones.

valores, ideas, hábitos y actitudes. La identidad de la organización muchas veces compite con su propia imagen.

Joan Costa señala el problema frecuente: “...el de las contradicciones entre la identidad objetiva (lo que la empresa es en realidad) y la imagen subjetiva que, inconscientemente, a menudo la empresa induce...”⁶ Así es como la organización debe orientar sus procesos para buscar un lugar en este universo dinámico, complejo y subjetivo.

El desplazamiento de lo físico a lo simbólico en el escenario de competencia implica, necesariamente, nuevas herramientas para definir un ofrecimiento atractivo, construir y gestionar un vínculo sólido.

Cuando la organización se enfrenta con la imposibilidad de operar en este nuevo espacio de competencia comienza a contracturarse. La cultura de la organización, sus valores, sus vínculos, su patrimonio, su propia actividad entra en crisis. El primer impacto de este proceso entre los integrantes de la organización es la sensación de inestabilidad en el presente y la incertidumbre respecto del futuro. La razón de ser de la organización está en crisis.

En este marco, el “*Modelo de Matrices*” intenta aportar una metodología de reflexión y diseño de una propuesta competente⁷ con un sentido estratégico. A través de la aplicación del modelo se intenta, además, desarrollar un proceso de cambio y aprendizaje, paulatino, sólido y continuo, que permita a la organización orientar y administrar su estructura de trabajo hacia el nuevo espacio de competencia.

6. Ob.cit. Pág. 159

7 Esta definición se refiere a una propuesta sólida conceptualmente y coherente con la trama de significados en la que participa. (Nota del autor)

Los límites de la percepción en la interpretación de la realidad

Hoy en día, es difícil encontrar reflexión alguna en las Ciencias Sociales, que no haga alusión a la complejidad del mundo en el que vivimos. No es solamente un sustantivo recurrente, es una problemática de análisis que se escurre entre muchas disciplinas. Cuando las teorías atrapan determinados significados, la realidad ya no es la misma.⁸

Este trabajo parte de las realidades subjetivas para llegar al diseño colectivo de significados. Una diferencia entre persuasión y diseño se plantea no solo como problema filosófico, sino también como problemática corporativa, en tanto define una postura en la construcción de las relaciones.

Desde un planteamiento filosófico, esta diferencia (persuasión y diseño) implica trascender la imposición de una visión unívoca de la realidad para llegar a la sincronía y gestión de percepciones y significados. *David Bohm* plantea esta diferencia en la existencia de dos tipos de pensamiento: individual y colectivo⁹. En este juego de opiniones, el autor señala que *“quien gana no es siempre el que más razón tiene, sino quien más poder ostenta.”* Y en este sentido marca las dificultades de todo proceso de construcción colectiva de significado, porque *“las creencias son más poderosas que sus intenciones conscientes.”*¹⁰

8 “Ideas y conceptos provenientes de la biología, la teoría de la computación, la ecología industrial y la microeconomía van convergiendo en dirección a un pensamiento de la complejidad que por fin dejó terreno de la enunciaciones y se vuelca en materializaciones y diseños”. Pág. 26 Piscitelli, Alejandro. “**Ciberculturas**”. Ed. Paidós.

9 “En el diálogo, las personas procedentes de sustratos distintos suelen sostener creencias y opiniones fundamentalmente diferentes”. Pág.35 Bohm, David. **Sobre el diálogo**. Ed. Kairós.

10 “**Sobre el diálogo**” Pág.37 Ob. cit.

Estratégicamente, es diferente pensar en términos de relaciones pasajeras que en término de vínculos. Sobre las primeras es muy difícil sostener un proceso, porque los factores cualitativos no son los objetivos de este contacto. Generalmente, estas relaciones se estructuran sobre la base de una concepción lineal y determinada por la fuerza de la persuasión. Sobre los vínculos es posible sostener un proceso, porque la estructura de las relaciones está basada en la permanencia, en la continuidad y en la fluidez.

Pensar en vínculos implica gestionar necesidades, intereses y expectativas. Aquí es donde realidad y complejidad se tornan sinónimos de un espacio y tiempo, donde una red de significados y percepciones conviven e interactúan sobre fenómenos cotidianos. *Manuel Castells* propone la idea de una caracterización especial, que domina y conforma las prácticas de esta sociedad, lo que denomina *"el espacio de los flujos, que es la organización material de las prácticas sociales en tiempo compartido que funcionan a través de flujos. Por flujo entiendo las secuencias de intercambio e interacción físicamente inconexas que mantienen los actores sociales..."*¹¹

La realidad, entonces, se puede mirar como un tapiz donde conviven muchos significados. Ahora bien ¿Por qué mirarla desde un solo paradigma? La ciencia habla de la realidad, la poesía habla de la realidad, la filosofía y el vendedor de verduras que estructura su negocio sobre el movimiento de equinoccios y solsticios tienen algo para decir acerca de la realidad. ¿Cómo mirar el mundo que nos rodea?, es casi lo mismo que preguntarse ¿Cómo operar en el mundo que nos rodea? Y, específicamente, en el campo de la estrategia, ¿Cuál es el impacto de la complejidad en el desarrollo de modelos de intervención en sectores del mercado y la comunidad?

Este trabajo procura analizar los parámetros con los cuales se construyen modelos de interpretación de la realidad y la

11 *La Sociedad Red*. Castells, Manuel. Tomo I. (Pág 445) Ed. Alianza.

implicancia de sus resultados en el diseño de estrategias de comunicación corporativas.

Este concepto abarca dos aspectos. El primero, la construcción de modelos, señala la complejidad en relación a los sistemas de interpretación que intentan otorgarle un orden a la realidad (qué elementos y qué relaciones componen un modelo teórico) y el segundo aspecto, implicancia de los resultados, considera la efectividad de la aplicación de estos sistemas en la lectura de la realidad (previsibilidad de los movimientos y la funcionalidad de los resultados). Información y orden, una vieja batalla entre la realidad y los confundidos, entre el desorden y la información.

Un clásico postulado de la Cibernética plantea que *“...no hay diferencia entre información y percepción.”*¹² Cuando miramos la realidad, la estamos construyendo. En el mismo acto miramos, relacionamos y construimos. Una vez más la paradoja: cuanto más informados, más confundidos. La información recolectada no es aséptica; todo depende de la red cognitiva desde donde miramos. Sobre la base de este postulado, también se puede considerar que la realidad está conformada solo por aquello que tiene sentido en nuestra red de significados.

Resulta interesante, entonces, pensar ¿Desde qué modelo estamos mirando la realidad? para reflexionar acerca de la posición desde donde recortamos el entorno, que luego se traduce en estrategia de comunicación, argumentos y diseño de símbolos y acciones. ¿Cómo hacer para ver otras cosas?

Cuando el planteamiento estratégico pierde de vista la interacción, se reduce a un ejercicio de manipulación, que solamente busca resultados presionando más allá de los límites y posibilidades del significado. Así, una organización fuerza en los demás su versión

12 Un postulado de Costa de Beauguard (1960) citado por Robert Wallis Pág 46 en **“El tiempo, cuarta dimensión de la mente”**. Ed. El Ateneo

de la realidad. La interacción pierde sentido, el vínculo entra en crisis, queda vacío. ¿Cuáles son los indicadores de este proceso? Generalmente, el indicador básico es el malestar, traducido en diferentes comportamientos y comunicado por diferentes vías.

Cuando una organización mira solo su realidad, sus relaciones se transforman en un engaño. Lo que debería ser un proceso de intercambio de símbolos se transforma en un monólogo unilineal y causal.

La estrategia es interacción, es intercambio de subjetividades, es multiplicidad de significados. La estrategia es un proceso basado en la interdiscursividad, en la gestión de las percepciones que se entrecruzan en todo proceso generando realidades complejas, donde el azar y la incertidumbre determinan factores de interpretación.

Mirar es interpretar

Acceder a la complejidad a través de la creación de modelos es la metodología que el hombre ha utilizado a lo largo de su vida para interpretar, comprender y prever los movimientos del entorno. En este sentido, uno de los factores esenciales que aparecen ligados a los modelos son los resultados. Cuando a través de la utilización de determinados modelos se obtienen resultados esperados, estas estructuras (los modelos) pasan a formar parte del hábito.

Estos modos de percibir, interpretar y prever se naturalizan. De esta manera, la complejidad encuentra un orden. Así, cuando un modelo alcanza los resultados deseados aparece una ilusión de equilibrio, que permite mantener cierto orden en la interpretación de los acontecimientos. De todas maneras, no es más que una ilusión, una vez más, aparecen espacios vacíos en la red de significados. ¿Cómo gestionar la incertidumbre? será una cuestión clave en el destino de la organización. Ésta es la paradoja esencial de toda estrategia corporativa. Cómo desarrollar un modelo que permita atender a la coyuntura (manejar con fluidez los imprevistos del

entorno) *y a la vez posibilite construir el destino de la organización* (desarrollar la visión y los objetivos corporativos).¹³

Integrar el mundo que nos rodea, darle un sentido y otorgarle un orden a la complejidad inherente es un proceso subjetivo, que comienza con el estímulo de los sentidos, involucra las emociones y se cristaliza en un concepto o idea final que marca los límites de las acciones y los movimientos personales.

Se mira desde conceptos que priorizan, categorizan y cargan de contenido el conjunto de estímulos cotidianos. Estas unidades de significación (conceptos e ideas) constituyen la dimensión personal del proceso de percepción: un laberinto de creencias, ideas, experiencias, recuerdos y expectativas a través de los cuales se mira la realidad. Detrás de cada ojo que descubre la realidad hay una poderosa máquina, que procesa toda esa información y determina cada acción en el contexto que se habite.

Cotidianamente se construye unidades de significación, dando formas a elementos aislados e interpretando el entorno que rodea. Cada uno otorga una forma subjetiva a la realidad. En este sentido, todo proceso de comunicación (sea personal o institucional) implica una interacción de realidades; un intercambio de versiones subjetivas de la realidad.

Desafiar la mirada

Desafiar la mirada implica cuestionar el territorio de la credibilidad desde el cual se diseñan las estrategias de las organizaciones, revisar los caminos trazados, la validez de las unidades de significación construidas y abrir el laberinto cognitivo a las posibilidades de nueva información.

13 *Las teorías clásicas intentaban elevar el nivel de certidumbres dentro de la organización a través de estructuras rígidas, jerarquías, divisiones funcionales, autoridad centralizada.* Dale E. Zand- "**Teoría y Aplicación del Managment**" . Ed. Mercado - 2002

La acción en sí misma implica complejidad. El universo de interrelaciones conlleva una enorme cuota de riesgo. Lo que sucede es que, generalmente, se busca controlar el riesgo desde un paradigma de simplicidad. Muchas de las soluciones de gestión basadas exclusivamente en los resultados tienen esta lógica.

La búsqueda de las causas iniciales para sofocarlas es la fantasía de una conciencia corporativa, tan arrogante como insegura. Esta visión simplista de las relaciones y los comportamientos, generalmente, conlleva a acciones estereotipadas y mutiladas, que encierran a la organización en una cápsula tan cómoda como vulnerable.

Desde el punto de vista de la estrategia corporativa, esta trama de significados construidos está en la base de cada decisión que la organización diseña: ¿Qué forma le da a su propuesta?, ¿De qué manera conceptualiza a sus públicos?, ¿De qué manera se percibe a sí misma? y ¿De qué forma percibe el mundo que la rodea? La respuesta a todas estas preguntas son conceptos que se construyen a partir de elementos aislados, que van tejiendo realidades complejas a partir de la interacción.

La visión de la realidad, esencialmente, influye sobre los modos de aprehender la complejidad. *Heinz von Foerster* se pregunta: *“¿Cuáles son las consecuencias de todo esto para la estética y la ética? El imperativo estético es: Si quieres conocer, aprende a actuar. El imperativo ético es: actúa siempre de modo que se incremente el número de elecciones. De esta manera, construimos a partir de un actuar, actuando conjuntamente, nuestra realidad.”*¹⁴

Diseñar estrategias es diseñar significados

Interactuar implica poner en sincronía las percepciones y significados de los actores que intervienen en el proceso. Las organizaciones van diseñando sus pasos en la comunidad a partir de su interpretación de la realidad.

Experiencia, expectativas y sutilezas se mezclan en un laberinto que sostiene las decisiones, las políticas y las acciones. En este sentido, todas estas unidades tienen un impacto en la interacción de cualquier organización.

Una empresa o institución construye sus vínculos a partir de un significado básico que es “la propuesta que ofrece a sus públicos”. La propuesta es aquello que diseña la organización para colocar en un sector de la sociedad; puede ser un producto o servicio (en el caso de una empresa) o bien actividades civiles, plataforma de gobierno, propuestas de desarrollo (en el caso de organizaciones sin fines de lucro).

Más allá de las formas, la síntesis de cualquier propuesta, el eje de lo que vincula a la organización con sus públicos, siempre es una unidad cognitiva. Sea cual fuese el ofrecimiento que la institución propone, tenga anclajes físicos (si es la conformación de un producto o servicio) o bien sea absolutamente simbólico (en el caso de ideas), lo que sintetiza el proceso de interacción siempre es un paquete de significados, un concepto que permite la interacción de realidades.

Estas unidades conectan mundos paralelos, el mundo de la organización y los mundos de los públicos. Esta unidad de significación se convierte en unidad de intercambio cuando puede contemplar la dinámica de una trama que va generando significados en la interacción cotidiana.

Aquí se abre un capítulo muy importante en el proceso estratégico de las relaciones: ¿Cómo poner este concepto en sincronía con las significaciones del público? Si se considera que las configuraciones del público son esenciales para determinar la imagen, el consumo, la credibilidad, el apoyo y la elección, esta pregunta se torna estratégica porque de su respuesta depende el desarrollo de los vínculos corporativos.

Determinar por las fuerzas significados unívocos en el público es una fantasía heredada de la era industrial, donde la fuerza, el tamaño y el peso determinaban los comportamientos.

Toda persona desarrolla un procesamiento de información antes de elegir. Pensar en las implicancias estratégicas de la subjetividad implica considerar los procesos que desarrolla una persona antes de elegir.

La interacción genera una nueva dimensión, nuevos significados. La trama de contenidos que se teje entre la organización y sus públicos parte de una pregunta sutil, simple, pero capaz de generar una realidad muy compleja: ¿Qué nos une?

En este sentido, diseñar estrategias es diseñar unidades de significación. Las personas no responden automáticamente. En todo proceso de comunicación se intercambian símbolos, no información unívoca. Al contrario, siempre caben riesgos en la interpretación. Es imposible enlazar a una persona, atarla a determinados símbolos a través de la fuerza o la persuasión.

La propuesta corporativa es la base de la relación, lo que le da sentido al vínculo entre la organización y sus públicos. Las unidades significativas influyen en la percepción de valor, de riesgo, de utilidad y de funcionalidad. En cada decisión y cada acción, las empresas o las instituciones están creando las condiciones que determinan su futuro. Por ese motivo, diseñar estrategias implica generar posibilidades de acción en el presente, pensando en el impacto y las consecuencias futuras de cada paso.

Usualmente en las decisiones se buscan "*caminos recorridos*"; espacios de seguridad y eficacia probada. Esta elección se basa en el paradigma de un mundo estático donde nada cambia. Pero esto no es más que una ilusión. La cotidianeidad nos desafía con sus condiciones de alta inestabilidad y desorden.

En este sentido, el modelo de diseño estratégico debiera integrar planificación (razón), intuición (emoción) y dinámica (acción).

La estrategia es un proceso, no alcanza con un plan. Un plan se convierte en una trampa cuando no considera las condiciones de inestabilidad y las pequeñas sutilezas que marcan diferencias.

El *“Modelo de Matrices”* propone transformar el plan estratégico habitual en una herramienta para construir y gestionar vínculos estratégicos con los públicos, que permita orientar y administrar su estructura de trabajo en un espacio de interacción dinámico e inestable.

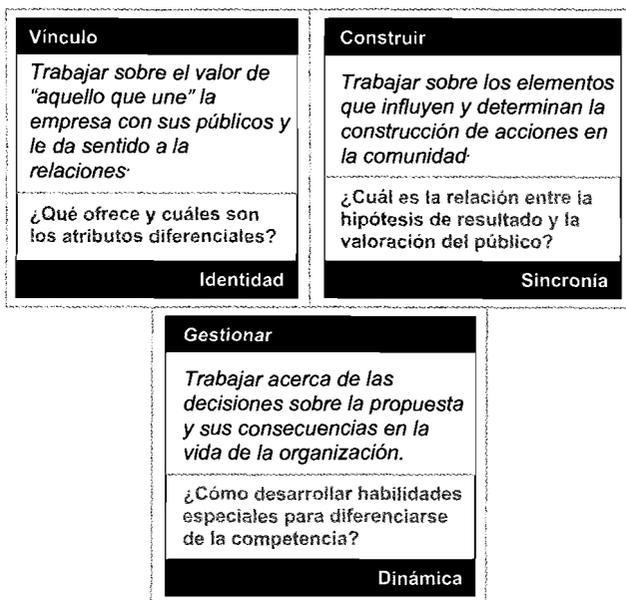
Elementos de este concepto

Vínculos: son una relación sustentada en el concepto de valor. Aquello que le da sentido a la relación transformando una interacción pasajera en una relación sólida y fluida. Las personas construyen el valor a partir de su percepción, basada en el nivel de satisfacción de la experiencia y la confianza que desarrollan en la organización a lo largo del tiempo. La organización construye valor a partir de la asignación de atributos diferenciales a la propuesta, para permitirle obtener determinada inserción en el mercado.

Construir: toda acción que la organización realiza está basada en una expectativa de resultado. Esa expectativa es una construcción que implica el desarrollo de una hipótesis al momento de intervenir en un grupo con una propuesta determinada. La hipótesis de intervención está basada en la percepción sobre el entorno y sus posibilidades. Un conjunto de elementos (supuestos, expectativas, historia, objetivos) influye y determina la idea propia sobre el comportamiento probable que tendrá la propuesta en la comunidad.

Gestionar: significa llevar adelante un proceso y atender a la dinámica cotidiana de las decisiones y su efecto en los procesos de la organización y las percepciones de aquellos quienes están vinculados. La propuesta que brinda la organización a un público específico tendrá un determinado comportamiento. Estos movimientos generan una dinámica de procesos sobre la cual la organización debe tomar decisiones. La flexibilidad y la apertura son procesos que determinan la vida institucional y su desarrollo en el espacio y tiempo.

La dinámica de estos tres conceptos implica procesos corporativos específicos para el desarrollo de vínculos estratégicos.



Modelo de Matrices para el diseño de vínculos estratégicos

El siguiente modelo brinda a la organización un método para construir una sólida y atractiva propuesta diferencial, destinada a determinados sectores sociales (públicos funcionales) con los cuales interactuar a través de espacios y elementos de comunicación (acciones estratégicas) bajo una estructura de monitoreo y gestión de los vínculos (evaluación y control).

La secuencia del trabajo está basada en la definición de cuatro unidades operativas:

- **Unidad conceptual** es el resultado de un espacio de trabajo donde se diseña el ofrecimiento de la organización. Esta unidad determina la existencia de la organización en tanto define “la razón de ser” de los vínculos; lo que une a la organización con los públicos.
- **Unidad perceptual** es el resultado de un análisis de los diferentes públicos (con sus características particulares) integrados a la red. Esta unidad determina la permanencia de la organización en tanto define la percepción de valor y confianza de los públicos con la organización.
- **Unidad de acción** es un mapa de intervención en los diferentes públicos que integra espacios y elementos de intercambio de información. Esta unidad determina la presencia de la organización en tanto define una estructura para la gestión de percepciones y significados colectivos.
- **Unidad de evaluación y control** es el resultado de un proceso de control de los procedimientos corporativos y sus repercusiones en la comunidad. Esta unidad determina la dinámica de la organización en tanto define los factores críticos de cambio y transformación.

La función de las matrices es desarrollar un mapa, un camino que permita a la organización construir resultados a partir de la elaboración de una propuesta, destinada públicos específicos. Construir resultados significa cumplir objetivos; construir una visión de futuro y desarrollar acciones para alcanzarlas. A través de la implementación de este modelo, se organiza el proceso en torno a los siguientes espacios.

Matrices:

- Para la definición de la propuesta.
- Para la definición de los públicos destinatarios de las acciones.
- Para la definición de acciones estratégicas.
- Para la evaluación y control del desarrollo de determinadas acciones.

El siguiente esquema presenta el cuadro completo de las cuatro matrices, con sus respectivos conceptos internos que conforman cada unidad.

<i>Matriz de propuesta ejecutiva</i>		<i>Matriz funcional de públicos</i>	
<i>Concepto 1</i> <i>Propuesta básica</i>	<i>Concepto 2</i> <i>Promesa / solución</i>	<i>Concepto 5</i> <i>Perfil de uso y función</i>	<i>Concepto 6</i> <i>Niveles de satisfacción</i>
<i>Concepto 4</i> <i>Procesos diferenciales</i>	<i>Concepto 3</i> <i>Atributos diferenciales</i>	<i>Concepto 8</i> <i>Indicadores perceptivos</i>	<i>Concepto 7</i> <i>Categorías diferenciales</i>
<i>Matriz de evaluación y control</i>		<i>Matriz de acciones estratégicas</i>	
<i>Concepto 13</i> <i>Dinámicas propuesta</i>	<i>Concepto 14</i> <i>Dinámicas públicos</i>	<i>Concepto 9</i> <i>Lineamientos básicos</i>	<i>Concepto 10</i> <i>Conceptos recursivos</i>
<i>Concepto 16</i> <i>Dinámicas procesos</i>	<i>Concepto 15</i> <i>Dinámicas acciones</i>	<i>Concepto 12</i> <i>Estructura de metas</i>	<i>Concepto 11</i> <i>Asignación de recursos</i>

Cada una de las cuatro matrices contiene cuatro conceptos. Cada uno de estos espacios sintetiza un proceso de diálogo del que surgen preguntas específicas (más adelante se presentan las preguntas para definir cada concepto).

La esencia del modelo de vínculos estratégicos es la conformación de una red, desarrollada colectivamente en torno a una propuesta. Esta metodología procura desarrollar y mantener un contexto adecuado para el intercambio que le otorga flexibilidad y dinámica a la relación entre la organización y sus públicos.

El proceso de utilización de las cuatro matrices es dinámico y está basado en la gestión de la interacción. De la misma forma que un cuerpo humano necesita el movimiento para mantenerse en un contacto fluido con el entorno, la organización también necesita movimientos para mantener sus procesos actualizados y sus estructuras de pensamiento activas y creativas.

En este esquema básico aparece la dinámica interna de reflexión en cada una de las matrices. Una vez desarrollado el proceso de reflexión en el primer espacio, continúa con el segundo y así sucesivamente hasta completar la matriz. Luego continúa con la otra matriz. (Verificar que estas 4 líneas consten o no en gráfico)

La dinámica de los conceptos, inicialmente, tiene la orientación del movimiento de las agujas del reloj (Primero se analiza el concepto 1 y así sucesivamente siguiendo la numeración). El objetivo de este movimiento es establecer un camino lógico y convencional, que permita revisar los distintos conceptos sin saltar espacios de reflexión.

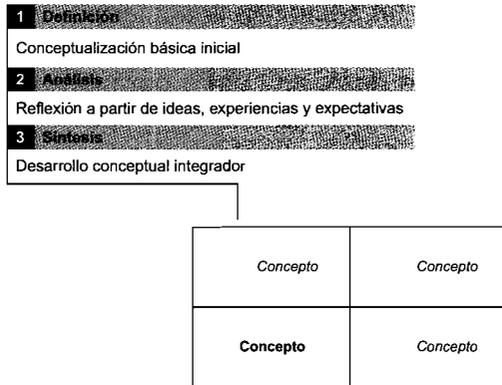


Las matrices posibilitan un proceso de diálogo y acuerdo sobre determinadas problemáticas de la comunidad. Esta reflexión conjunta estimula la discusión, enriquece la percepción del entorno y de la propia actividad y fundamentalmente genera una construcción colectiva de acciones que contemplan la visión de todos los protagonistas.

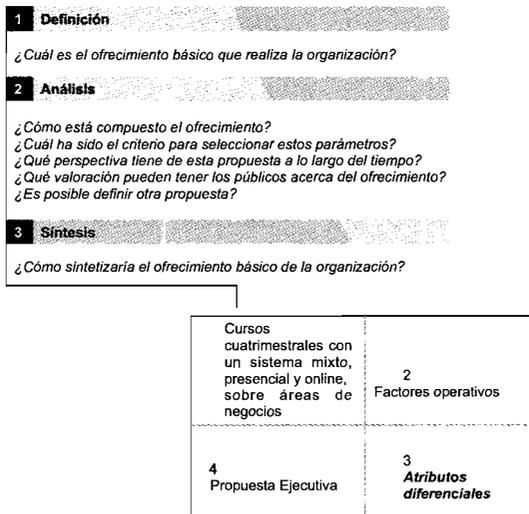
Tabla con los elementos centrales del modelo y su integración

Factores estratégicos		Instrumentos operativos		Categorías de análisis
Unidad conceptual Definición del ofrecimiento y sus posibilidades	4	Matriz de propuesta ejecutiva	4	Propuesta básica Promesa de solución Atributos diferenciales Propuesta diferencial
Unidad perceptual Definición del públicos y programas de intervención	4	Matriz funcional de públicos	4	Perfil de uso y función Niveles de satisfacción Categorías diferenciales Indicadores perceptivos
Unidad de acción Definición de estructura y recursos de comunicación	4	Matriz de acciones estratégicas	4	Lineamientos básicos Conceptos discursivos Asignación de recursos Estructura difusión
Unidad evaluación Definición de los cambios en procesos internos	4	Matriz de evaluación y control	4	Dinámica de la propuesta Dinámica de públicos Dinámica de las acciones Dinámica interna

Esquema de la secuencia utilizada (basado en tres etapas: definición, análisis y síntesis) para definir cada uno de los conceptos que integran las matrices.



En este ejemplo solo se presentan algunas preguntas que intervienen en el análisis de la propuesta básica. Las preguntas de análisis se pueden extender según las necesidades del debate, el grupo y los objetivos del trabajo.



Matriz de definición de la propuesta

En el primer paso del proceso se trabaja a través de la matriz de propuesta diferencial, en el diseño del ofrecimiento que la organización realiza a un sector de la sociedad.

En esta matriz se analizan cuatro parámetros que determinan una unidad conceptual de intercambio. La propuesta ejecutiva será *"la razón de ser del vínculo"* entre la organización y sus públicos. En la medida que la propuesta tenga valor, tendrá credibilidad y participación.

¿Cuál es el ofrecimiento de la organización?	¿Cuál es la promesa de resolución?
Propuesta Corporativa	Factores operativos
Propuesta Ejecutiva	Atributos diferenciales
¿Cómo definiría conceptualmente el ofrecimiento?	¿Con qué atributos va a sostener la propuesta?

Propuesta básica, parte de la definición esencial de la propuesta. Este concepto generalmente se refiere a insumos físicos y/o definiciones genéricas del producto o servicio. El primer espacio es la respuesta a la pregunta ¿Qué ofrecemos? o bien depende de la actividad ¿Qué vendemos?

Promesa de solución, tiene como objetivo analizar la definición de negocio o actividad en relación a un criterio de funcionalidad y utilidad.

La pregunta es: la actividad de la organización (la definida en el paso anterior) ¿Qué problema le resuelve al público? o bien ¿Cuál es la promesa de solución?

Atributos diferenciales, implica el análisis de los atributos para cumplir la solución / promesa. Esto significa pensar: ¿Alcanza con los elementos básicos definidos inicialmente? o bien ¿Será necesario agregarle algunos atributos particulares? Estos atributos diferenciales pueden ser intrínsecos o creados simbólicamente para generar un conjunto sólido de elementos, que permita cumplir la solución / promesa con características particulares.

Propuesta diferencial, define conceptualmente la propuesta de la organización (ya sea un producto, servicio o idea). La unidad conceptual implica un elemento innovador, ya no está ofreciendo solamente un conjunto básico de insumos, sino un concepto que remite a un producto o servicio con una promesa y un entorno significativo contenedor. Ese entorno es el que va a generar en el público un pensamiento, sentimientos y decisiones.

Definición de la propuesta ejecutiva	Ejemplo
	<p><i>Presentamos el caso de la Escuela de Gestión, a través del cual desarrollamos el recorrido por el modelo de matrices para diseñar el proceso estratégico. Esta Institución ofrece capacitación para Pequeños y medianos empresarios focalizados en áreas de negocios.</i></p>

<p>1 Cursos cuatrimestrales con un sistema mixto sobre áreas de negocios</p>	<p>2 Entrenamiento operativo en gestión Desarrollo de recursos personales</p>	<p>En esta primera matriz, se diseña la propuesta que va a ofrecer a los diferentes públicos y los parámetros sobre los que estará sustentada.</p>
<p>4 Brindar formación para el desarrollo de herramientas de</p>	<p>3 Herramientas prácticas Taller entrenamiento Metodología innovadora</p>	

Propuesta básica: Cursos cuatrimestrales desarrollados con un sistema mixto (clases presenciales y tutoría en Internet) sobre las siguientes áreas de negocios: Gestión, Marketing y comunicación, Recursos humanos y Tecnología y negocios. Los cursos son unidades con certificación propia, que otorgan créditos para la Carrera de Gestión Operativa de Negocios.

Promesa / solución: La promesa está centrada esencialmente en “enseñar a aprender” para brindar conocimientos con criterio funcional. La metodología de enseñanza busca una aplicación directa de los conocimientos a problemáticas actuales. Los alumnos se forman en contenidos teóricos y se entrenan para resolver distintas situaciones, capitalizar su experiencia y generar herramientas para potenciar su actividad profesional.

Atributos diferenciales

Herramientas prácticas de operación: además del análisis y la capacitación en contenidos teóricos, los alumnos se forman para intervenir y operar en diferentes situaciones problemáticas.

Focalización en problemáticas específicas: para trabajar con un criterio de entrenamiento en la resolución de diferentes situaciones y la capitalización de la experiencia de los propios alumnos como eje del proceso pedagógico.

Metodología innovadora: tiene dos objetivos: acompañar a los alumnos en su proceso de entrenamiento a través del análisis de situaciones específicas y acercarlos a las posibilidades que brinda la informática a través del desarrollo de tutoría e interacción en Internet.

Propuesta diferencial: La Escuela de Gestión brinda capacitación práctica y operativa para el desarrollo de herramientas de negocios aplicadas al proceso productivo en pequeñas y medianas empresas. Al finalizar el cuarto paso, con la propuesta ejecutiva se definirá cual será el ofrecimiento de la organización para la comunidad.

Antes de continuar con la segunda matriz, analice nuevamente los conceptos definidos y su coherencia interna.

Matriz de definición de públicos

En este cuadro se presenta la Matriz funcional de públicos, para analizar los destinatarios del ofrecimiento de la organización. Implica una reflexión acerca del ofrecimiento y el valor. En esta segunda matriz se empieza por identificar: ¿Generar valor para quién? ¿Quiénes son nuestros destinatarios? ¿Quiénes son nuestros clientes?

¿Cómo definiría a sus destinatarios?	¿Cómo definiría la competencia en este sector?
Perfil de uso y función	Niveles de satisfacción
Indicadores perceptivos	Categorías diferenciales
¿Con qué elementos representará las categorías?	¿Cómo va a posicionar la propuesta?

Perfil de uso y función, se analiza el uso cotidiano y trascendental que cumple el producto en un segmento de públicos. La pregunta inicial es ¿Cómo se inserta la propuesta en la vida cotidiana? Ya no se trabaja solamente para un conjunto de personas con determinado nivel de necesidades (nivel de uso); sino, además, para personas con un potencial de desarrollo (nivel de función).

Niveles de satisfacción, se analiza comparando con otras propuestas, el grado de satisfacción del público. Aquí no hay que pensar solamente en la competencia física (locales, empresas) o simbólica (marcas) y su grado de inserción, sino en qué posibilidades inexploradas o insatisfechas existen en determinado hábito de consumo en un conjunto de personas y qué nuevas funciones (usos ideales) puede desarrollar o generar la propuesta.

Categorías diferenciales son las características con las que la organización va a sostener su propuesta en los públicos. Son conceptos claves que generan condiciones de interpretación óptimas para una percepción adecuada. Cuanto más claras sean las categorías desarrolladas, más rápida y efectiva será la identificación de la propuesta. Estos atributos permiten ubicar la propuesta en una categoría (innovadora, dinámica, etcétera.) que genera confianza y decisión.

Indicadores perceptivos son los procesos de materialización concreta de la propuesta en cada sector social definido. Estos programas constituyen elementos de proyección social de la propuesta e incluyen desde los programas y planes específicos de trabajo hasta los programas de comunicación y gestión de símbolos, palabras, frases, esquemas, presencias y ausencias en los que las categorías se materializan.

¿Cuáles son los argumentos de la comunicación?	¿Qué conceptos publicitarios adoptará?				
<table border="1"> <tr> <td>Lineamientos básicos</td> <td>Criterios discursivos</td> </tr> <tr> <td>Estructura difusión</td> <td>Asignación recursos</td> </tr> </table>	Lineamientos básicos	Criterios discursivos	Estructura difusión	Asignación recursos	
Lineamientos básicos	Criterios discursivos				
Estructura difusión	Asignación recursos				
¿A través de qué soportes difundirá la propuesta?	¿Qué recursos asignará en tiempo y estructura?				

Perfil de uso y función

Inserción laboral: quienes procuran una capacitación operativa que le brinde mejores recursos en la búsqueda de un nuevo espacio laboral.

Carrera personal: quienes buscan una formación práctica que le permita ordenar y potenciar los recursos personales, las tareas cotidianas de su actividad.

Emprendedores: quienes buscan herramientas conceptuales y metodológicas para gestionar y desarrollar un proyecto empresarial personal.

Niveles de asistencia y desarrollo. La oferta educativa tradicional, tanto pública como privada tiene en común una propuesta curricular extensa y distante de las condiciones prácticas del mercado actual. En el caso de la actividad privada, estas características están potenciadas por el factor costo.

Categorías diferenciales

Capacitación focalizada: Implica el desarrollo de las habilidades personales de los alumnos para la resolución de las diferentes situaciones que plantea el proceso educativo. La propuesta de la Escuela es no transmitir información, sino generar emprendedores. El objetivo es el potencial personal del alumno, a partir del cual se genera un acompañamiento teórico-metodológico para potenciar sus habilidades.

Aplicación profesional: es una actitud que implica mantener una permanente actualización y un punto de vista práctico sobre las problemáticas que se plantean en la región donde la Escuela desarrolla sus actividades. Además de los contenidos teóricos de los cursos, se generan actividades específicas como talleres, conferencias, seminarios y disertaciones para compartir este planteo académico con la comunidad.

Innovación metodológica: está presente en la propuesta de cursado, basado en entrenamiento personal y acompañamiento on line de su trabajo. Acerca a los alumnos a la informática aplicada a los negocios y al manejo de la información y las relaciones a través de la Internet.

Indicadores perceptivos

Identidad. Comunicación de los valores diferenciales de la Escuela de Gestión. Programa de presencia visual.

Visión global - aplicación regional. Desarrollo de alianzas con referentes regionales en el ámbito de los negocios. Producción de información y actividades para la comunidad.

Nivel académico. Desarrollo de seguridad y confianza a través de un programa de control académico. Asistencia personal en cursado y aprendizaje.

Metodología innovadora. Programa académico modulado. Programa de evaluación focalizado en desarrollo de proyectos.

Definición de las acciones. En este cuadro se presenta la “*Matriz de acciones estratégicas*”, para analizar los elementos necesarios para comunicar la propuesta (unidad conceptual) a un grupo de personas con características de uso e interpretación (unidad perceptual). En esta estructura puede diseñar los soportes técnicos, estéticos y económicos que permitirán la gestión de símbolos.

¿Cuáles son los argumentos de la comunicación?	¿Qué conceptos publicitarios adoptará?
Lineamientos básicos	Criterios discursivos
Estructura difusión	Asignación recursos
¿A través de qué soportes difundirá la propuesta?	¿Qué recursos asignará en tiempo y estructura?

Lineamientos básicos, definen los ejes discursivos estratégicos que determinan el contenido de los espacios y elementos específicos. Este primer concepto lleva a una decisión sobre el objetivo de los elementos o espacios que se van a proyectar en la comunidad a través diferentes estructuras. Deben contener los elementos que representen las categorías, para generar en el público una interpretación y una experiencia acorde con los parámetros de la unidad conceptual.

Criterios de contenido, es un espacio donde se analiza el estilo de la comunicación. Puede tomar diferentes caminos: un mensaje dirigido a las sensaciones; un mensaje dirigido a la razón o bien un mensaje dirigido a las emociones o una combinación de estos tres factores. La elección de uno u otro criterio predominante estará, tanto en función de las características de la propuesta diferencial, como del clima que pretende generar en el público en determinado momento.

Asignación de recursos, analiza la distribución de elementos necesarios para desarrollar los lineamientos definidos. Este el análisis de los recursos implica tanto los factores económicos como los humanos y técnicos que deben integrarse en un marco de continuidad. Este segundo espacio de la matriz lleva a una decisión sobre ¿Quiénes y con qué tecnología y presupuesto van a desarrollar los lineamientos?

Estructura de difusión implica diferentes soportes de intercambio. Diferentes formas de expresión que puedan ser significativos para el perfil de público objetivo y tengan relación con los lineamientos y criterios de contenido. Este análisis será el que determine si es necesario una difusión masiva o bien un contacto más personal, algo racional o sensitivo y, en tal sentido, ¿Cuáles son los caminos más adecuados para poder transmitir esos conceptos?

Definición de las acciones		Ejemplo	
1 Cursos cuatrimestrales con un sistema mixto sobre áreas de negocios	2 Entrenamiento operativo en gestión Desarrollo de recursos personales	5 Inserción laboral Carrera profesional Emprendedores	6 Oferta enciclopedista extensa y curricular Costo de propuestas
4 Brindar formación para el desarrollo de herramientas de negocio en Pymes	3 Herramientas prácticas Taller entrenamiento Metodología innovadora	8 Identidad / Visión Nivel académico Innovación	7 Focalizada Profesional Innovadora
<p>Luego de haber diseñado la propuesta que ofrecerá a la comunidad y de habiendo analizado las características de los diferentes sectores de la comunidad a los cuales quiere convocar, debe definir los elementos y espacios de comunicación.</p>		9 Difundir metodología Diferenciar propuesta	10 Emotivo convocatoria Racional en informativo
		12 Radio /TV Internet Talleres	11 Medios Digitales Personales

Lineamientos básicos

Difundir la metodología de capacitación concentrada en el desarrollo de los recursos personales.

Diferenciarse de las propuestas clásicas curriculares destinadas a la incorporación de información.

Argumento estratégico: *“Desarrolla tus recursos, es el mejor futuro, es el mejor negocio”*

Criterio de contenidos

Emotivo: reforzando la motivación personal de llevar adelante una capacitación para enfrentar distintas situaciones en el mundo laboral actual, destacando los valores diferenciales de la identidad de la escuela.

Racional: explicando la metodología de la enseñanza, el detalle se sus posibilidades de aprendizaje e intercambio de información.

Asignación de recursos.

Medios: 20 por ciento

Electrónica: 40 por ciento

Personales: 20 por ciento

Becas: 20 por ciento

Estructura de difusión

Radios- TV: destacando las características de la enseñanza y la identidad de la Escuela.

Gráfica para la difusión: detallando los cursos, sus posibilidades y la metodología de la enseñanza.

Internet: Desarrollo de toda la información, programas, consulta. Portal de información económica.

Programa de becas para empresas: convenios con empresas para el desarrollo de grupos específicos.

Talleres: espacios gratuitos abiertos para promocionar las características de la Escuela y sus cursos.

Definición de la dinámica de procesos internos

En este cuadro presentamos la *“Matriz de evaluación y control”*, ésta evalúa los procesos desarrollados en la planificación y establece, en el cuarto paso, un esquema de prioridades para la redefinición y creación de nuevas acciones. Así es como, está evaluación inicia nuevamente el camino que lleva a la redefinición de la propuesta de públicos y las acciones de comunicación.

¿Cuáles son los argumentos de la comunicación?	¿Qué conceptos publicitarios adoptará?
--	--

Dinámica propuesta	Dinámica públicos
Dinámica procesos	Dinámica comunicación

¿A través de qué soportes difundirá la propuesta?	¿Qué recursos asignará en tiempo y estructura?
---	--

Dinámica de la propuesta, analiza el nivel de rentabilidad de la propuesta. También toma en cuenta la solidez de la unidad conceptual; es decir cuán significativa es la presencia de determinados elementos en la conformación de la propuesta. Esto está íntimamente relacionado con el nivel de aceptación sobre lo que la organización le ofrece. A partir de estos indicadores se establecen factores críticos prioritarios para redefinir, diversificar o crear una nueva propuesta.

Dinámica de los públicos, analiza la percepción de valor que el público tiene del ofrecimiento. Analiza la coherencia de la unidad perceptual. Este factor es la base de las decisiones en las personas. La imagen que tiene el público de la organización, las actitudes, las percepciones, los motivos de elección son procesos que definen las decisiones. En la medida que se puedan gestionar y administrar, tendrán una incidencia en la participación de los públicos.

Dinámica de la comunicación, evalúa la presencia que tiene la propuesta en los sectores de la comunidad. Analiza la efectividad de la unidad de acción. Los puntos críticos definidos anteriormente

necesitarán un análisis de la asignación de recursos de comunicación. Se piensa en los recursos conceptuales (lineamientos), recursos discursivos (criterios, contenido), recursos económicos (presupuesto) y recursos técnicos (espacios de intercambio).

Dinámica de los procesos internos, es un diagnóstico dinámico que desarrolla un esquema de factores críticos prioritarios para el desarrollo de nuevas acciones. Estas acciones están en relación con los resultados anteriores, es decir, pueden implicar cambios, modificaciones o creaciones, tanto de las propuestas como de los indicadores y programas de trabajo. En este esquema, además de los factores, se deben definir nuevamente objetivos, roles y plazos de realización.

Definición de los procesos		Ejemplo	
1 <i>Cursos cuatrimestrales con un sistema mixto sobre áreas de negocios</i>	2 <i>Entrenamiento operativo en gestión Desarrollo de recursos personales</i>	5 <i>Inserción laboral Carrera profesional Emprendedores</i>	6 <i>Oferta enciclopedista extensa y cunricular Costo de propuestas</i>
4 <i>Brindar formación para el desarrollo de herramientas de negocio en Pymes</i>	3 <i>Herramientas prácticas Taller entrenamiento Metodología innovadora</i>	8 <i>Identidad / Visión Nivel académico Innovación</i>	7 <i>Focalizada Profesional Innovadora</i>
13 <i>Participación Convocatoria Compromiso</i>	14 <i>Índice de opinión Nivel de expectativas Percepción desarrollo</i>	9 <i>Difundir metodología Diferenciar propuesta</i>	10 <i>Emotivo convocatoria Racional en informativo</i>
16 <i>Crear Redefinir Mantener</i>	15 <i>Nivel de presencia Funcionalidad recursos Mapa de medios</i>	12 <i>Radio /TV Internet Talleres</i>	11 <i>Medios Digitales Personales</i>

Apéndice de ejercicios

El objetivo de estos protocolos es revisar como se compone el mapa de decisiones corporativas y cuales son los parámetros estratégicos que van marcando el camino y los movimientos de la organización.

La posibilidad de explorar y comprender la influencia de estos filtros en la percepción corporativa de la actividad le dará posibilidades de analizar las respuestas estereotipadas y encontrar más de una solución a los temas con los que se encuentra cotidianamente.

Se parte de un diagnóstico de los vínculos de la organización a base de tres parámetros:

- Definición de la propuesta
- Comportamiento de la propuesta
- Dinámica de la propuesta

Una vez definidos estos factores, se analizarán los posibles comportamientos de estos parámetros en contextos diferentes. Para ello, se debe imaginar posibles escenarios y trazar comportamientos hipotéticos de su organización ante diferentes situaciones. Con este ejercicio trabaja una red de significados para construir realidades compartidas, explorar situaciones posibles y encontrar recursos latentes.

Puede analizarse decisiones y opciones a través del siguiente protocolo:

- Análisis de rumbos estratégicos

Finalmente, puede trabajarse en el diseño del proceso estratégico para su organización a través del *"Modelo de Matrices"*

con el siguiente grupo de preguntas:

- Definición de la propuesta
- Definición de públicos
- Definición de acciones
- Diseño de evaluación y control

Nota: Si desea obtener material y herramientas puede consultar los siguientes links:

- Características generales del proyecto:
www.estrategikaonline.com.ar
- Bajar el Software y el tutorial:
<http://www.estrategikaonline.com.ar/software.htm>
- Ejercicio de escenarios:
<http://www.estrategikaonline.com.ar/pro-consultoria-modg.htm>
- Contacto:
info@estrategikaonline.com.ar

Definición de la oferta	Observaciones
¿Cómo define su producto?	Defina con qué unidad conceptual va a intervenir en el mercado
¿Cómo está compuesto el ofrecimiento?	Analice la integración de componentes intrínsecos y componentes simbólicos
¿Qué demanda satisface?	Analice sobre qué estructura de satisfacción está basada la oferta
¿Cuáles son los factores de competencia importantes?	Analice factores de clase de producto que definen el territorio de sustitución

Comportamiento de la oferta	Observaciones
¿Qué sucede actualmente, con la oferta, en el mercado?	Evaluación de la propuesta, rentabilidad/ percepción
¿Sobre qué indicadores está midiendo el comportamiento?	Parámetros de evaluación cuantitativos / cualitativos
¿Qué piensa acerca de la situación actual de la oferta?	Analice la brecha entre las expectativas y resultados
¿Qué siente sobre la situación actual de la oferta?	Impacto de los resultados en el clima corporativo

Gráfico Nº 15

Dinámica de la oferta	Observaciones
¿Qué cambios necesita en función de los resultados?	Analice las redefiniciones necesarias a partir del comportamiento oferta
¿Sobre qué demanda esta pensado estos cambios?	Analice la hipótesis de comportamiento de los clientes y satisfacción
¿Qué procesos corporativos están implicados en los cambios definidos?	Analice la brecha entre las expectativas y resultados
¿Qué impacto tienen estos cambios en la estrategia?	Analice consecuencias a corto y mediano plazo

Análisis de rumbos estratégicos	
¿Qué rumbos estratégicos esta considerando?	
¿Qué factores significativos encuentra en cada uno?	
¿Qué factores no está considerando en cada uno?	
¿Qué información tiene de cada alternativa?	
¿Qué necesitaría saber para decidir?	
¿Qué relación tienen estos rumbos con la visión?	
¿Qué alternativa es adecuada al momento?	
¿Cuál es el clima interno en el que decide?	
¿Qué factores prioriza para elegir una alternativa?	
¿Qué factores facilitan la elección?	
¿Qué factores dificultan la elección?	
¿Qué procesos están implicados en la decisión?	
¿Qué competencias tiene para enfrentar la decisión?	

Definición de espacios en la Matriz de propuesta diferencial

Propuesta básica

Observaciones

¿Cuál es su ofrecimiento?

Defina la estructura básica de su ofrecimiento

¿Qué elementos componen su ofrecimiento?

Cómo ha determinado ese ofrecimiento

¿Cuál ha sido su criterio para elegir estos componentes de la oferta?

Justificación de los elementos que componen la propuesta.

Promesa de solución

Observaciones

¿Cuál es la promesa de solución?

Sobre qué parámetros ha estructurado la promesa

¿Podría establecer prioridades de resolución en su ofrecimiento?

Qué criterios ha tenido en cuenta para definir la promesa

¿Cuál ha sido su criterio al pensar en estas promesas de solución?

Qué experiencia quiere generar en los públicos

Atributos diferenciales

Observaciones

¿Con qué atributos va a sostener la promesa de solución?

Defina los factores diferenciales de la propuesta

¿Alcanza con los atributos actuales o debe desarrollar otros nuevos?

Analice el potencial de estos factores

¿Qué competencias tiene para sostener los atributos propuestos?

Analice los obstáculos de estos factores

Propuesta diferencial	Observaciones
¿Con qué concepto definiría su oferta al mercado?	Defina "una unidad de significación" para ofrecer a sus públicos
¿Piensa que la propuesta presenta factores diferenciales?	Analice el potencial competitivo de la propuesta
¿Piensa que la promesa de la unidad conceptual es contundente?	Analice la coherencia interna respecto de los otros elementos

Definición de espacios en la Matriz de funcional de públicos

Perfil de uso y función	Observaciones
¿Cómo podría definir a sus destinatarios en relación al uso?	Analice necesidades del sector
¿Piensa que podrían buscar otras utilidades aparte de las ofrecidas?	Analice las potencialidades del sector
¿Qué criterios ha tenido en cuenta para definir este perfil?	Analice las variables sobre las que ha definido estos perfiles

Niveles de satisfacción	Observaciones
¿Qué grado de satisfacción proporcionan otras propuestas?	Analice los factores de competencia
¿Podría establecer prioridades de resolución las demandas?	Analice sus fortalezas respecto de la competencia
¿Cuáles son los factores de competencia más fuerte?	Analice sus debilidades respecto de la competencia

Categorías diferenciales	Observaciones
¿Cómo va ubicar la unidad conceptual en la mente del público?	Defina los factores de posicionamiento
¿Alcanza con los atributos actuales o debe desarrollar otros nuevos?	Analice la coherencia respecto de la propuesta
¿Los atributos de posicionamiento son diferenciales?	Analice el potencial de estos factores

Indicadores perceptivos	Observaciones
¿A través de qué indicadores a representará las categorías?	A través de que elementos materializará las categorías
¿Qué procesos deberá redefinir para sostener los indicadores?	Analice sus recursos para sostener esos elementos
¿Qué experiencia quisiera transmitir a sus clientes?	Analice qué tipo de vínculos desea generar

Definición de espacios en la Matriz de acciones estratégicas

Lineamientos básicos	Observaciones
¿Cuáles son los objetivos de la comunicación?	Analice la función de las acciones
¿Qué argumentos van a expresar las acciones?	Defina un argumento estratégico para expresar
¿Qué experiencia transmite el argumento?	Analice la coherencia respecto de la propuesta y los públicos

Criterios de contenido	Observaciones
¿Qué conceptos publicitarios adoptará el argumento?	Analice el estilo de la comunicación
¿Cuál ha sido su criterio al pensar en esta combinación?	Analice la coherencia respecto de la experiencia que pretende generar
¿Sus públicos van a valorar estos criterios de comunicación?	Analice las posibilidades de percepción e interpretación
Asignación de recursos	Observaciones
¿Qué recursos va a destinar?	Analice con qué recursos va a sostener las acciones
¿Cómo piensa distribuir ese monto en estructura y tiempo?	Trace un programa de asignación acorde con los objetivos
¿Cuál será la fuente de financiamiento?	Analice el presupuesto y las fuentes eventuales
Estructura de difusión	Observaciones
¿A través de qué soportes se van a difundir la propuesta?	Defina los elementos y espacios de comunicación
¿Es necesario redefinir conceptos para adecuar los soportes?	Analice la coherencia entre soportes y argumentos
¿Los soportes son coherentes con la experiencia que quiere transmitir?	Analice la coherencia de los soportes y el clima que pretende generar

Definición de espacios en la Matriz de evaluación y control

Dinámica de la propuesta	Observaciones
¿Cómo evalúa los niveles de rentabilidad / participación? ³	Analice la aceptación de la propuesta en los sectores
¿Podría establecer categorías diferenciadas en este resultado?	Defina puntos críticos, estables y positivos
¿Qué factores están relacionados con la variación estos resultados?	Analice la brecha entre sus expectativas y los resultados
Dinámica de los públicos	Observaciones
¿Qué valoración ha tenido el público de su propuesta?	Analice la percepción de la propuesta en los sectores
¿Podría establecer categorías diferenciadas de valoración?	Defina puntos críticos, estables y positivos
¿Qué factores considera relacionado con la valoración?	Analice la brecha entre sus percepción y la valoración de los públicos
Dinámica de la comunicación	Observaciones
¿Qué efectividad han tenido los recursos de comunicación?	Analice la presencia de la propuesta en el público
¿Existen variaciones en los diferentes tipos de mensajes?	Defina puntos críticos, estables y positivos
¿Qué factores considera relacionado con la efectividad?	Analice la brecha entre las inversiones y los resultados
Dinámica de los procesos	Observaciones
¿Qué procesos son necesarios modificar?	Analice que procesos debe crear en función de la dinámica de la propuesta
¿Qué procesos son necesarios redefinir?	Analice que procesos debe actualizar en función de la dinámica de la propuesta
¿Qué procesos son necesarios mantener?	Defina que procesos debe mantener permanenten sin necesidad de cambios

Bibliografía

- *Arranz, Juan C. (1997) Gestión de la Identidad Empresarial. Barcelona. Ed. Gestión 2000.*
- *Barker, Joel. Paradigmas. (2000). Cali - Colombia. Ed. Mc Graw Hill.*
- *Briggs, John. (1999) Las siete leyes del caos. Barcelona. Sudamericana.*
- *Bohm, David. (1996) Sobre el diálogo. Barcelona. Ed. Kairós*
- *Boog, Gustavo. (2000) Faça a diferença. São Pablo. Ed. Infinito*
- *Cook, Kenneth. (1997). Marketing de pequeñas y medianas empresas. Bs. As. Ed. Granica.*
- *Costa, Joan. (2002). Imagen Corporativa en el Siglo XXI. Bs. As. La Crujía. De la Tajada, L. (1995). Integración de la Identidad y la Imagen de la Empresa. A_Madrid. ESIC.*
- *Etkin, Jorge R. (2003). Gestión de la complejidad en las organizaciones. Oxford. México.*
- *Fundación Drucker. (1998). La Organización del Futuro. Barcelona. Granica.*
- *Göran Olve, Roy J. (2000). El Cuadro de mando integral. Barcelona. Ed. Gestión 2000.*
- *Gardner, Howard. (1987). La nueva ciencia de la mente. Buenos Aires. Paidós.*
- *Gelatt, H.B. (1993). La toma creativa de las decisiones. México. Ed. Iberoamericana.*
- *Goleman, Daniel. (2000). El espíritu creativo. Buenos Aires. Ed. Javier Vergara.*
- *Grove, Andrew (1998). Solo los paranoides sobreviven. Buenos Aires. Ed. Granica.*

- *Moggi, Jair- Burkhard, Daniel. (2000) O Espírito transformador. São Paulo. Ed. Gente.*
- *Nobrega, Clemente. (2000). Em busca da Empresa Quântica_ São Paulo. Ed. Ediuro.*
- *Prigogine, Ilya. (1997). Las Leyes del Caos. Buenos Aires. Planeta.*
- *Riel Van, Cees. (1997). Comunicación Corporativa. Madrid. Prentice Hall.*
- *Senge, Peter y otros. (1995). La quinta disciplina en la práctica. Buenos Aires. Ed. Granica.*
- *Sérieyx, Hervé. (1994). El big bang de las organizaciones. Barcelona. Granica.*
- *Serra, Roberto. (2000) Estrategia- Conceptos Fundamentales. Buenos Aires. Ed. Mercado.*
- *Serrar, Iriarte J, Le Fosse G. (2000). El Nuevo Juego de los Negocios. Bs. As. Ed. Norma.*
- *Schnitman, Dora. (1995). Nuevos paradigmas. (comp.) Buenos Aires. Paidós.*
- *Steward, Th. (1998). La nueva riqueza de las organizaciones. Buenos Aires. Granica.*
- *Thoenig, Jean N - Jean C. (1989). La Marca Kapferer. Barcelona. Mc Graw Hill.*
- *Villafañe, Justo. (1993). Imagen Positiva. Madrid. Ed. Pirámide.*
- *Wallis, Robert. (1970). El tiempo, cuarta dimensión de la mente. Buenos Aires. Ed. Ateneo*
- *Watzlawick, Paul. (1979) ¿Es real la realidad? Barcelona. Ed. Herder.*
- *Watzlawick, Paul y otros. (1981). La realidad inventada. Buenos Aires. Ed. Gedisa.*

