

Comunicación estratégica para las organizaciones

Quito - Ecuador
2006

**COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
PARA LAS ORGANIZACIONES**

© Varios

1000 ejemplares - Agosto 2006

ISBN 9978-5504-1

Código de Barras 9789978550465

Registro derecho autoral N° 021251

Portada:

CIESPAL

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	7
Planificación estratégica de la comunicación Adalid Contreras Baspineiro	11
La comunicación en la estrategia empresarial Marisa Guisasola	25
La comunicación interna Liliana Guevara Soto	45
La imagen empresarial y sus públicos Marisa Guisasola	61
Imagen corporativa y gestión de relaciones con la prensa Liliana Guevara	79
Herramientas de comunicación para construir resultados Mario Manucci	91

El lobby	
Humberto López López	133
La comunicación frente a la crisis	
Liliana Guevara Soto	143
La comunicación en las crisis institucionales	
Alfredo Bisquert Vicens	155
La comunicación publicitaria en la globalización	
Carlos de las Heras Pedrosa	
Cármén Jambrino Maldonado	165
Formación de consultores en comunicación organizacional	
Germán Hennesey Noguera	193
Análisis comunicativo de una universidad chilena	
Diana Kiss de A. y Eduardo Castro R.	215
Estudio de caso: estrategias de comunicación en un centro de formación profesional	
Griselda Guillén Ojeda	
María Elena Zermeño Espinosa	237
Estudio de caso: la comunicación organizacional en una empresa mexicana	
Mónica María Valle Flores	355

Herramientas de comunicación para construir resultados

La organización contracturada

*Marcelo Manucci**

Construir la metáfora de una “organización contracturada”, me ha servido de guía. A modo de un mapa que va trazando caminos posibles de intervención, tomo prestada una figura que corresponde al discurso médico más que a modelos de comunicación o de *managment*.

El sentido de “contractura” que desarrolla este trabajo es el mismo que se imagina cuando se piensa en un cuerpo humano contracturado. 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. Es

* Argentino. Psicólogo especializado en comunicación y percepción, en Teoría Sistémica y Psicodrama, dentro del área clínica. Docente en Psicología del Consumidor, Imagen Institucional, Comunicación y Publicidad.

más difícil moverse, alcanzar un ritmo, reaccionar a determinados estímulos y responder a los distintos procesos cotidianos en estas condiciones.

Salir de este estado, en el cuerpo humano, no se consigue con acciones o movimientos rápidos para responder ante la presión anímica que genera la situación. La imposibilidad de manejar con fluidez parte de la estructura física del cuerpo genera una sensación de impotencia. Lo primero a lo que una persona tiende es a moverse deliberadamente y en forma desorganizada, a llevar rápidamente la estructura a su estado anterior.

El intento de regresar a un “supuesto estado anterior”, “de volver atrás” ignorando el proceso que llevó al cuerpo a esta condición, solo genera más contractura; por lo tanto más dificultades de movimiento y dolor. La voluntad de movimientos, en sí misma, no produce cambios. Al contrario genera más contractura y dolor. Para salir de este estado es necesario un proceso.

De la rigidez a la fluidez hay una transformación de estados que se puede desarrollar moviendo la estructura “con un sentido”, con un ritmo, respetando los tiempos en sus relaciones y estados. 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.

Uno de los primeros síntomas que aparece en este estado es el dolor de los músculos que trabajan sobregigidos. Reconocer la situación de rigidez implica integrar el dolor. Este síntoma es una señal que muestra a los recursos de la estructura y a las condiciones del entorno fuera de sintonía.

Ahora bien ¿qué relaciones tienen estos conceptos 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 alcanza 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 las exigencias del mercado.

La comunicación es interacción. Es lo que permite crear y mantener un vínculo entre la organización y su entorno. Hablamos de vínculo cuando existen interacciones sólidas, continuas y fluidas. Conceptualmente, interacción significa “acción común”.

La interacción comienza con la propuesta de la organización. La empresa, la institución civil, o el gobierno construyen una propuesta a partir de la cual comienzan a relacionarse con el entorno. Esta propuesta puede ser un producto, un servicio, una idea gremial, política, etc. La propuesta es lo que la organización tiene para ofrecer a su público y surge como resultado de un proceso interno.

Ahora bien, para desarrollar 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; lo cual permite que la estructura productiva mantenga sus procesos actualizados en función de las condiciones del entorno.

Si la organización ignora este proceso de interacción en la definición y actualización de la propuesta, puede quedar atrapada en su propio punto de vista del proceso productivo. Esto significa que la organización puede 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. Y aunque esto parezca una obviedad, es una de las primeras señales que aparece en una organización cuando comienza a perder fluidez en sus relaciones. Lo que une a la organización con su público se vacía de sentido. La propuesta pierde valor. La *“razón de ser” de vínculo* entra en crisis.

En este marco, la figura de una *“organización contracturada”* representa a un sistema que se va haciendo rígido, 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, ideas y mecanismos se estancan perdiendo sintonía con el medio. Así, la organización termina cerrando sus paradigmas y encerrándose en sus propios paradigmas. La estructura productiva se detiene.

Ahora, bien cabe la pregunta: ¿por qué llega una organización a este estado?

Comenzamos el siglo, sucediendo en el mundo profundos cambios: 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 de un nuevo proceso: la producción de hechos virtuales¹, estos son acontecimientos que toman sentido y trascendencia a partir de acciones de comunicación. Joan Costa enmarca este proceso con el desarrollo de los medios y fundamentalmente de la información digital e interactividad. Estos hechos comunicacionales son tan importantes como los hechos reales².

La propuesta que elabora la organización, lo que tiene para ofrecer (producto, servicio, idea) se va a desarrollar 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. El mercado simbólico está en la “cabeza” de la gente. En este espacio se integran los fragmentos de mensajes percibidos y toman significación todos los mensajes. Este 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, valores, ideas, hábitos y actitudes.

La organización debe orientar sus procesos para buscar un lugar en este universo dinámico, complejo y personalizado.

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

1 “La comunicación es un modo de acción. Lo que las empresas e instituciones hacen solo adquiere sentido y dimensión social cuando la comunican. Comunicar una acción es a menudo más importante que la acción misma...” **Más fuerte que la acción.** Joan Costa. Buenos Aires, Revista Target N°14 -1998

2 “La acción es productora de realidad. La comunicación es productora de sentido y extensión (IDEM 1)

Cuando las organizaciones se encuentran 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 y la incertidumbre respecto de lo que va acontecer con ellos en el futuro.

El modelo propuesto intenta aportar, en principio, una metodología de reflexión y diseño de una propuesta competitiva con un sentido estratégico. ¿Qué tiene para ofrecer? y ¿cómo desarrollar una estructura de comunicación que permita una interacción fluida con el medio? A través de la aplicación del modelo se intenta, además, desarrollar un proceso de cambio y aprendizaje, paulatino, sólido y continuo; que le permita a la organización orientar y administrar su estructura de trabajo hacia el nuevo espacio de competencia.

Este proceso básico de planificación necesita de una brújula. Objetivos que marquen un recorrido. Visualizar caminos también es construir el futuro. La “materia prima” para visualizar, proyectar y diseñar el futuro está compuesta no solo por nuestras competencias técnicas; sino también nuestras creencias, nuestros valores, nuestra ideología, nuestra percepción respecto de los cambios y las oportunidades.

Cómo enfrentarse a este espacio absolutamente incierto, que 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 diseñamos el futuro.

Cuando la crisis imposibilita imaginar se trastoca la brújula, el camino se detiene y el futuro se petrifica, la organización se atrinchera detrás de sus viejos esquemas y queda inerte. Comienza a sobrevivir en vez de vivir.

El objetivo del modelo propuesto es trabajar sobre las herramientas para visualizar y diseñar el futuro a partir de la revisión, análisis y aplicación de acciones de comunicación. La comunicación es interacción. Permite la dinámica de la estructura que mueve los procesos productivos, las creencias, los valores, la ideología, y las percepciones de toda una organización.

A partir de una serie ordenada de elementos y ejercicios de análisis, el modelo comienza a intervenir sobre algunos procesos y a “descontracturar” esquemas de pensamiento y acción.

El modelo de matrices

Comencé analizando la transformación que se ha producido en la estructura del mercado; la transformación del ámbito en el cual se inserta la estructura productiva de la organización. Este proceso lleva a la necesidad de redefinir y generar un cambio de herramientas conceptuales, que permitan reorientar la actividad productiva hacia este nuevo contexto, para construir y mantener un vínculo con los diferentes públicos relacionados con la organización.

En esta nueva estructura del mercado, el público ha aprendido a elegir las propuestas (productos, servicios, ideas), no solo por las cualidades intrínsecas, sino esencialmente por la *percepción global* que tienen del ofrecimiento y las posibilidades de satisfacción. La percepción se construye a partir de procesos analizados anteriormente: hábitos, creencias, actitudes, opiniones, imagen, etc. El ofrecimiento debe contener insumos que puedan atender también a estos procesos personales y simbólicos.

El ofrecimiento que toda organización realiza es el resultado de un procesamiento de elementos físicos (el producto en sí) y simbólicos (los atributos y signos asociados). La combinación de estas dimensiones *físicas y simbólicas* podrán conformar una propuesta atractiva en este nuevo espacio de competencia.

Desde este punto de vista, una propuesta se puede transformar en un ofrecimiento atractivo al satisfacer necesidades concretas (a través de la conformación física del producto) y también satisfacer necesidades simbólicas: creencias, valores y expectativas (a través de atributos y categorías simbólicas asociadas). No basta con las cualidades intrínsecas; lo importante es la unidad conceptual que la organización ofrece.

Las cualidades intrínsecas del producto satisfacen necesidades concretas; pero las cualidades simbólicas (marca, atributos, colores, pack, comunicación, entorno simbólico) construyen una realidad que determina la percepción del público destinatario. Si la organización no desarrolla categorías simbólicas, no genera indicadores para una percepción adecuada de la propuesta.

¿Cómo podemos construir ese concepto? Cómo podemos desarrollar la propuesta.

¿Cómo podemos planificar la relación con nuestros clientes? Qué criterios utilizar en la definición de los públicos para establecer un marco de acción.

¿Cómo podemos marcar diferencias con nuestros competidores?Cuál puede ser la ventaja competitiva que pueda generar valor suficiente para diferenciarnos.

Estas son las preguntas básicas con las que vamos a enmarcar el Modelo de Matrices para diseño de acciones de comunicación.

Características generales

El modelo propuesto para el desarrollo de acciones de comunicación en la organización consta de cuatro estructuras (matrices). Tres son de aplicación en procesos internos (definición de propuesta público estructura de difusión) y la cuarta es una estructura de control de los resultados de las acciones.

Las matrices son estructuras que contienen reflexiones generadas a partir de un proceso de preguntas e implican espacios de acuerdo sobre determinadas realidades que tienen que ver con la vida de la organización.

Este ejercicio de reflexión conjunta entre los directivos de la organización sobre determinados temas posibilita abrir la discusión, enriquecer la percepción de la propia actividad, a través del aporte de todos los involucrados y fundamentalmente construir un camino de acción que pueda contemplar la visión de todos los protagonistas.

Las personas que llevan adelante los destinos de la organización tienen diferentes percepciones sobre *cuál es* y *cuál debería ser* el camino de crecimiento del grupo que dirigen. Cada uno de nosotros diseña caminos de acción y los implementa según su visión de la realidad.

En estos momentos, la visión “unívoca” de la realidad es suicida para los destinos de la organización. Dada las condiciones de vida tan caótica de nuestro país, probablemente nunca se cumpla un escenario, un camino de acción trazado de manera unívoca. Por eso la diversidad de “realidades” y visiones le da a la organización mayor flexibilidad y, por lo tanto, más posibilidades de vida al momento de redefinir algunos de sus procesos.

El cambio ideal es aquel que surge de la lectura de las señales, no necesariamente el cambio que surge a partir de las sucesivas crisis. Ante una situación de crisis, la organización reacciona compulsivamente, ahí aparece la contractura. Cuando se le exige a la organización movimientos, ritmos y resultados que no están dentro de su estructura, al igual que un cuerpo humano, se contractura.

Para mantener una vida competitiva, es necesario mantener permanentemente abierto el canal de discusión y diseñar caminos de acción flexibles. La organización en sí misma construye sus condiciones de vida, que le pueden otorgar flexibilidad y

diversificación a sus actividades y le permitirán una mejor reorganización de la propuesta para mantener su actividad competitiva en el entorno.

De acuerdo con todo esto, cuando pensamos a la estructura de matrices para diseñar acciones en la organización, pensamos en espacios que posibiliten encausar percepciones y visualizar resultados.

En este sentido, centramos las cuatro matrices de aplicación y control en los siguientes procesos:

Matriz de propuesta diferencial, para la definición de la propuesta

Matriz funcional de públicos, para la definición de los destinatarios de las acciones.

Matriz de acciones estratégicas, para la definición de acciones según objetivos y elementos trazados en los pasos anteriores.

Matriz de evaluación y control, para analizar en cuatro aspectos la respuesta obtenida a partir del desarrollo de determinadas acciones.

La función de las matrices es desarrollar un “mapa”, un camino que le 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, una idea puede tomar un recorrido de análisis y control.

El punto de partida siempre es una acción que lleva en sí mismo un objetivo (por ejemplo, desarrollar un nuevo producto, insertar una nueva idea en un grupo de afiliados, desarrollar un nuevo servicio

en la comunidad). A partir de allí comienzan a desplegarse, entre los integrantes de la dirección, las diferentes “visiones” sobre el comportamiento que puede tomar la organización y las percepciones de los resultados.

En esta primera instancia de definición de objetivos se establecen las condiciones que van a determinar las acciones futuras. Roberto Serra describe en su libro *“Estrategia. Conceptos fundamentales”*, tomando los estudios de Jay Forrester, la noción de circularidad “...donde cada acción se basa en condiciones presentes y afecta el futuro”.³ En este sentido la utilización de las matrices posibilita una interacción de las distintas realidades, de las diferentes visiones de las personas encargadas de construir la planificación.

A través de preguntas, reflexiones, diseño y mecanismos de control que quedarán dispuestos en un conjunto de espacios gráficos, el objetivo de esta metodología de trabajo es desarrollar un conjunto de condiciones estratégicas, que posibilite el desarrollo de mayores acciones, de caminos flexibles, quebrando la visión unívoca de la realidad productiva de la organización.

Las matrices propuestas posibilitan el diseño y decisión de caminos de acción. Pueden existir varios caminos que se van descubriendo, analizando, eligiendo o descartando. Cuando se ponen en funcionamiento las diferentes realidades de las personas que *construyen* los destinos de la organización hay muchos datos para trabajar y por lo tanto la interacción es más rica. Esta dinámica le da mayores recursos al grupo que debe decidir, porque tiene más elementos y alternativas de acción.

A medida que se recorre un camino de análisis, los objetivos también pueden tomar variantes y cambios, porque en la interacción

3 **Serra Roberto.** *Estrategia. Conceptos fundamentales.* Buenos Aires. Ed. Mercado (pag. 44)

de realidades aparecen nuevas variables a considerar. Estas variables aportan nuevas características al objetivo final. Los objetivos que se van “tamizando” van encontrando espacios de cuestionamiento, reflexión y control. Así se van puliendo, se van descartando o se van transformando.

El camino unívoco se diversifica a través de las alternativas que surgen de la interacción. A medida que se ponen en funcionamiento las matrices, aparecen las alternativas.

Estructura gráfica de las matrices

La disposición de cuatro espacios implica cuatro conceptos a definir en cada matriz. Estos conceptos, así como la definición de los casilleros, surgen de preguntas específicas (luego se detallan en el desarrollo de cada matriz). Estos espacios sintetizan un proceso de reflexión. No son casilleros a completar y exponer estáticamente, son materia prima para el diseño de acciones.

Espacio 1 Espacio 2
Espacio 4 Espacio 3

El sentido de esta disposición gráfica pretende una dinámica de reflexión. Cada espacio propone un grupo de preguntas de cuya contestación se sintetiza un concepto.

La escala de aplicación es variable. Se puede aplicar a una línea de productos, a una empresa con diferentes líneas de productos, al desarrollo de la comunicación corporativa tanto de empresas como organizaciones civiles y gubernamentales.

El sentido del flujo de preguntas, inicialmente, tiene la orientación del movimiento de las agujas del reloj. El objetivo de este movimiento, en principio, es establecer un camino lógico y convencional que permita revisar los distintos pasos sin saltar espacios de reflexión. Este movimiento inicial (lógico-convencional)

tiene variantes a medida que se van estableciendo cruces en diferentes direcciones. Esto también le da a la estructura una dinámica particular de análisis y diseño a partir del movimiento de los distintos espacios conceptuales.

Metodología de trabajo en las matrices

Para llegar a las definiciones que proponen cada uno de los cuatro espacios, de las cuatro matrices, planteo la siguiente metodología que consta de tres pasos; *definición, análisis y síntesis*. Tengase en cuenta que estos tres pasos los debe aplicar individualmente para reflexionar en cada uno de los cuatro conceptos que integran las matrices.

Esquema básico del proceso de razonamiento en cada una de las matrices

En este esquema básico aparece la dinámica interna de reflexión en cada una de las matrices. Una vez desarrollado el proceso de reflexión en tres tiempos (definición, análisis y síntesis) el primer espacio continúa con el segundo y así sucesivamente hasta completar la matriz. De esta manera todos los datos que le brinda cada proceso amplían las posibilidades de análisis en el espacio siguiente.

En el primer paso defina espontáneamente el concepto, contestando sin mayores reflexiones. Así podrá expresar lo primero que “se le viene a la mente”. Esto es importante para analizar su *experiencia actual* respecto de cada una de las preguntas que las matrices le propone que piense.

Su experiencia actual no necesariamente es la realidad. Es su representación de la realidad mediatizada por pensamientos e ideas que ha desarrollado a lo largo del tiempo; por experiencias que ha tenido en su interacción cotidiana con diferentes públicos y por

distintos comportamientos que ha ensayado para desarrollar su actividad.

Estos “filtros”: *pensamientos e ideas, experiencias y comportamientos*, generan una “*versión personal*” de la realidad del negocio y sus posibilidades. Esta versión personal constituye la “*hoja de ruta*” que va a guiar todos sus movimientos en el mercado y la comunidad. Estos filtros no solo le van a marcar qué camino debe seguir, también le indican dónde detenerse, dónde avanzar, con quién comunicarse.

Aunque usted nunca haya reparado en esta observación, siempre se ha manejado con un mapa personal en sus negocios. Y siempre va a tener una hoja de ruta que le va a marcar sus movimientos. Es decir, siempre la realidad estará influenciada por estos filtros: pensamientos e ideas, experiencias y comportamientos.

El objetivo de este proceso es revisar como se compone su mapa y cuales son los elementos que van marcando su camino y sus movimientos. La posibilidad de explorar y comprender la influencia de estos filtros en su percepción de la actividad, le dará la posibilidad de quebrar las respuestas estereotipadas y encontrar más de una solución a los temas con los que se encuentra cotidianamente.

Por eso, volviendo al principio, es importante que conteste espontáneamente la primera pregunta. En esa respuesta directa va a encontrar “el mapa” con el que se ha estado moviendo en estos últimos tiempos. Esa respuesta contiene los elementos que influyen en su percepción de los negocios o de la actividad y determina sus movimientos en el mercado o la comunidad.

Si desarrolla este ejercicio en grupo, probablemente tome conciencia que cada uno de los miembros tiene *su propia hoja de ruta*. Cada una de las personas, ante la misma problemática, ha desarrollado pensamientos, experiencias y comportamientos diferentes.

En el trabajo en grupo, este ejercicio adquiere mayor importancia, porque no solo se puede revisar la hoja de ruta de cada uno de los miembros, sino que también a partir de esta exploración puede acordar puntos en común para tomar como indicadores del camino y los movimientos que están transitando juntos.

Piense en un ejemplo sencillo. Usted, junto a otras personas, deciden irse de vacaciones a la playa. Definen y acuerdan el punto de llegada. Si no revisan la hoja de ruta, cada uno tomará el camino que crea más conveniente. Cada una de las personas que con las que se va de vacaciones habrá trazado su propio mapa hacia la playa. Algunos tomarán por autopistas, otros por rutas más desoladas. Algunos se tomarán descansos luego de varias horas de viaje, otros realizarán el trayecto completo sin paradas. Algunos querrán detenerse en determinadas ciudades, pasar la noche, conocer costumbres de los pobladores y saborear comidas típicas de la región; otros seguirán su camino y preferirán detenerse en estaciones de servicio, desayunar con aire acondicionado en vasos de plástico mirando las noticias por televisión.

Cada uno de estas decisiones está influenciada por pensamientos e ideas, experiencias y comportamientos de cada uno de los miembros del grupo. Los que eligen la autopista pueden pensar que son más seguras y de tránsito fluido; los que eligen las rutas desoladas piensan que son alternativas más baratas y con un entorno pintoresco. Los que decidan pasar la noche en una ciudad y conocer sus costumbres querrán salir de la rutina de una ciudad bulliciosa, de horarios de trabajo continuo en oficinas con mucho café; los que prefieren las estaciones de servicio probablemente hayan pasado por estos pueblos con anterioridad, ya los conocen y prefieren llegar rápido al destino para disfrutar de la playa. Estas ideas y experiencias pueden determinar que algunos hagan su camino con descansos y por rutas más desoladas, con paradas periódicas, y otros lo hagan por autopistas sin paradas, solo lo necesario en estaciones de servicio.

Así es como funcionan las ideas. Las experiencias y comportamientos están presentes en todos los actos de nuestra vida cotidiana. Las respuestas estereotipadas facilitan nuestros movimientos cotidianos. Nos resultaría muy engorroso vivir revisando a cada paso nuestros “filtros” y sus consecuencias.

De todas maneras, hay situaciones y niveles de responsabilidad donde esta exploración se torna imprescindible para mantener la fluidez en las relaciones con el mercado y la comunidad. Las repuestas estereotipadas caducan y pierden efectividad ante los movimientos vertiginosos que se producen cotidianamente en la sociedad.

Piense esta situación en relación a su posición, dirigiendo los destinos de la organización. Piense en la efectividad de sus acciones. Es el “mapa” que tiene de la realidad el que le permitirá llegar a destino transitando exclusivamente caminos conocidos, o bien le brindará la posibilidad de ensayar rutas alternativas y generar nuevos resultados.

Ya sea personalmente o bien con un equipo de trabajo, *todo lo que haga* (desarrollo de productos, nuevos servicios, ofertas, búsqueda de nuevos mercados, compra de infraestructura, créditos, etc) *o deje de hacer* (abandono de líneas, baja de servicios, innovación, capacitación, etc) tiene fundamentos en *su versión* de la realidad. Todo lo que haga o deje de hacer son recorridos que están trazados en su propio “mapa”.

Según como usted y su equipo “vean” las cosas, según como perciban las situaciones, serán sus comportamientos y movimientos en el mercado y la comunidad. Tenga siempre presente que la percepción tiene filtros: creencias, experiencias y comportamientos. Son los cristales a través de los cuales usted y su equipo miran la realidad.

Estos filtros nos permiten movernos fácilmente, anticipar comportamientos y generar actitudes. Por eso es lógico que con el

correr del tiempo estos “cristales” se vayan automatizando, se naturalicen formando parte de nuestra mirada.

Por eso, esta metodología parte de la “propia versión” que cada uno tiene de las diferentes situaciones que plantean las matrices. Inicia el trabajo de exploración por las respuestas estereotipadas, que forman parte de la mirada de la realidad y determinan nuestra percepción.

En el primer paso de esta metodología (ver gráfico) usted puede tener contacto con sus respuestas estereotipadas. Esta definición que surge ante la primera pregunta le permitirá *identificarse con su versión* de la realidad, con la mirada “filtrada” a través de sus cristales (pensamientos, experiencias y comportamientos).

En el segundo paso es necesario desarmar la primera definición con nuevas preguntas. Así, esta “versión” de la realidad puede incorporar otras miradas, aparecen diferentes formas de pensar la situación y nuevas alternativas de experiencia y acción. La reflexión y el detenimiento son importantes en esta segunda etapa. Es necesario no dejar pasar puntos del “mapa” sin revisar.

Abrir el estereotipo hacia nuevas respuestas es una forma de desnaturalizar lo que percibimos, es una forma de quebrar el automatismo en la visión de los negocios, la actividad y los movimientos de los mercados y la comunidad.

Una actitud divergente en el análisis de los pensamientos, experiencias y conductas le permitirán percibir la situación desde diferentes lugares, cambiar cristales y ensayar una nueva mirada a la realidad.

A partir de la primera definición, la respuesta habitual y estereotipada podrá analizar *qué ideas* tiene sobre cada uno de los conceptos propuestos y *qué mecanismos de pensamiento* se activan para generarlas. También podrá revisar *cuáles han sido sus*

experiencias anteriores que están marcando su percepción. Finalmente, podrá explorar *cuáles han sido sus actos* que están determinando sus movimientos en el mercado y la comunidad.

Siempre desarrollamos nuestro camino con un “mapa” propio; rara vez analizamos cómo nos resulta el trayecto, hacia dónde nos lleva y qué alternativas podemos encontrar y elegir. Pocas veces exploramos los elementos que componen nuestro “mapa”. Hacemos foco en el punto de llegada y establecemos un trayecto en función de rutas conocidas.

Con esta metodología nos manejamos cotidianamente. El “mapa” resulta funcional en la medida que no existan dificultades. Las rutas conocidas son seguras, hasta que surgen problemas. Es necesario mantener actualizado nuestro “mapa”, para prevenir situaciones y generar alternativas de acción.

En cada una de las matrices encontrará preguntas diferentes en relación a cada concepto específico. Estas nuevas miradas, aplicadas a la primera definición, le aportará nuevos datos; le permitirá cambiar “cristales” y renovar filtros. Siempre tendrá una representación de la realidad mediatizada, no es posible quitar los filtros de nuestra mirada. Es posible explorarlos, actualizarlos, cuestionarlos y renovarlos. Este ejercicio le brindará otras perspectivas, podrá pensar ideas y alternativas que le permitirán desarrollar nuevas experiencias y ensayar acciones diferentes.

Deténgase en contestar estas preguntas, si surgen otras escríbalas y contéstelas. Tómese un tiempo y vuelva a revisar las respuestas. Si es necesario vuelva a ensayar otras definiciones. Escriba siempre todo lo que piensa, es una forma de materializar el pensamiento abstracto. Así podrá manipular las respuestas habituales. Tendrá enfrente, en un papel, el “mapa” de sus acciones.

El mismo proceso puede hacerlo en grupo de trabajo, dándole tiempo a cada uno de los integrantes para que responda, revise y

defina nuevas preguntas si es necesario. Las diferentes miradas se multiplican. Tal como en el ejemplo del viaje a la playa, cada uno tiene ideas, experiencias y comportamientos diferentes ante la misma situación.

El análisis grupal enriquece las perspectivas del camino, amplía las posibilidades de anticipación dándole a la organización mayores recursos para afrontar la dinámica de los mercados y los movimientos sociales.

La fluidez en las relaciones y las alternativas de acción constituyen dos procesos básicos para la vida de la organización frente al complejo escenario que enmarcan estos tiempos. Cuando analizaba la metáfora que da título al trabajo (*Organización Contracturada*), hablaba de una estructura que va rigidizando sus músculos ante la imposibilidad de operar en un nuevo espacio de competencia. Los músculos de una organización son sus procesos técnicos y conceptuales que mantienen funcionando la estructura productiva.

A lo largo de estos ejercicios, encontrará puntos de contractura. Descubrirá ideas y pensamientos automáticos que no le permiten innovar. Revisará experiencias ancladas que lo inmovilizan ante situaciones desconocidas. Encontrará sentido en sus comportamientos disfuncionales desde los más simples (la comunicación con sus subordinados), hasta los más complejos (las situaciones de crisis).

A través de las matrices podrá analizar estos “nudos” de contractura que le impiden desarrollar sus procesos con fluidez. Si bien las matrices focalizan su trabajo en el proceso de comunicación, el alcance del análisis llega hasta las raíces de la actividad misma de la organización. La comunicación le permite interacción con el medio. Y en la medida en que exista interacción (acción común) entre la empresa y sus clientes, entre la organización y sus públicos, existirá un vínculo sólido y fluido.

Comenzamos este ejercicio con una definición espontánea, con una respuesta estereotipada (paso 1), que luego desarmamos en varias respuestas. De la definición pasamos al análisis. De la respuesta automática, al pensamiento divergente (paso 2), que permite encontrar nuevos puntos de vista a las respuestas habituales.

Finalmente, es necesario volver a sintetizar nuevamente el trabajo de análisis en una respuesta convergente para colocarla en la matriz y comenzar a operar con los conceptos que integran los distintos espacios. Así es como, cada uno de los espacios en las cuatro matrices no solo representa un concepto, también refleja un proceso (ver gráfico).

Respuesta sin mayores reflexiones. Permite analizar cual es su experiencia actual. Desnaturalización de la percepción y el automatismo en la visión de los negocios, los movimientos de los mercados. Deténgase en contestar estas preguntas, si surgen otras escribalas y contéstelas. Síntesis conceptual para colocarla en la matriz y comenzar a operar con los conceptos definidos luego de un proceso de **definición, análisis y síntesis**.

Esquema básico del proceso de reflexión en cada uno de los espacios de las matrices

A través de este camino descripto (definición, análisis y síntesis) su reflexión avanza desde las respuestas estereotipadas habituales, que definen los movimientos cotidianos en los mercados y la comunidad para alcanzar niveles de análisis de mayor profundidad.

Matriz de propuesta diferencial

Hemos señalado anteriormente cómo el desarrollo económico global ha generado un nuevo entramado social y ha impactado profundamente en la configuración de los vínculos entre las organizaciones y sus públicos. En este sentido, uno de los fenómenos

más importantes es la declinación de los «monopolios de las marcas».

A diferencia del pasado, hoy el mercado redefine constantemente las propuestas (tanto de productos como de marcas), a la par que sus ciclos de vigencia caducan mucho más rápidamente que tiempo atrás. Por lo tanto, ya no existe una lealtad de marca ni una fidelidad incuestionable hacia una propuesta. En esta nueva estructura de acción, en este mercado simbólico, señalaba que el consumidor construye su propio modelo de propuesta (ya sea un producto, un servicio o una idea).

Ahora bien, ¿cómo construye este modelo el público? La propuesta que ofrece la organización siempre genera un pensamiento, el pensamiento provoca un sentimiento o una predisposición y esto se traduce en un comportamiento.

Es a través de una propuesta como la organización genera una actitud en el público. Si esta actitud es positiva, el público elige la organización; si es negativa, la rechaza. Cuando hablamos de propuesta diferencial estamos hablando de un ofrecimiento que sintetice la solución a una necesidad del público, que pueda satisfacer tanto sus aspectos físicos como simbólicos y además tenga alguna ventaja particular (física o simbólica), respecto a otras propuestas, para ofrecer.

También señalaba anteriormente que el público tiene un conjunto de elementos significativos que coloca en cada propuesta (creencias, expectativas, hábitos, actitudes). Así es como la marca se transforma en un símbolo. Una unidad perceptual que sintetiza toda esa propuesta. La marca es un conjunto de letras, formas y colores asociados a una experiencia.

La experiencia que le da sentido a la propuesta se construye a través de la interacción entre la organización y su público. Una organización debe generar una experiencia, para que su propuesta no sea un conjunto de letras, formas y colores.

Cuando la organización abandona este sentido (construir una experiencia de su ofrecimiento), su propuesta se torna fácilmente reemplazable. De ahí la importancia de la interacción con el público, para mantener vigente el sentido de experiencia, y la necesidad de desarrollar una unidad conceptual, que trascienda las características intrínsecas del ofrecimiento (con sus insumos básicos).

Es inevitable que el público destinatario sintetice la propuesta como una experiencia; por lo tanto, el desafío es construir una unidad conceptual para ofrecer acorde a las características del público. Una unidad conceptual, además de las características particulares del ofrecimiento, propone a través de símbolos una experiencia particular. Eso la transforma en una propuesta diferencial con posibilidades de competir.

La diferenciación permite que el ofrecimiento no sea fácilmente reemplazable. Por lo que es importante trabajar con el criterio de construir unidades conceptuales, como un conjunto de beneficios que los clientes consideran valiosos. El valor surge de la experiencia de las personas cuando eligen (un producto, un servicio, una idea). Esta ecuación exige trabajar no solo sobre los productos, sino también sobre los otros niveles que definen la totalidad de la experiencia.

Ahora bien, ¿cómo construir esa propuesta diferencial? La primera matriz define la base del vínculo de la organización con sus públicos y lo que la organización tiene para ofrecer. *El ofrecimiento* le da sentido a la relación, es *“la razón de ser”* del vínculo.

Comencemos a reflexionar sobre la propuesta utilizando la primera matriz.

1 Propuesta básica

2 Solución / promesa

4 Propuesta diferencial

3 Atributos diferenciales

El primer espacio parte de la *definición del producto básico*. 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?*

Generalmente, la respuesta está relacionada con lo que hasta el momento ha desarrollado como actividad la organización (en caso de tener una historia); o bien con la idea de la actividad productiva (si comienza un nuevo proyecto). Aunque de apariencia sencilla, esta pregunta es crucial porque define su existencia como organización. La propuesta proyecta la razón de su existencia en una comunidad: *¿para qué está?*

En el segundo paso será necesario analizar *la funcionalidad del ofrecimiento* detallado antes. Inicialmente, a través de la reflexión sobre la actividad básica pudo pensar el sentido de existencia de la organización en el medio. En segundo lugar, el objetivo es analizar la definición de negocio o actividad en relación a un criterio de funcionalidad y utilidad. La pregunta es entonces: la actividad de la organización (la misma que definió en el paso anterior) *¿qué problema le resuelve al público? o bien ¿cuál es la promesa de solución?*

Usted puede tener una posición dirigiendo los destinos de un comercio, una empresa o una institución civil o comercial. Sea cual fuere su tamaño o función, su *propuesta define su existencia*, y su *promesa de solución define su permanencia*. Estas dos reflexiones son tan simples como reveladoras, porque tienen que ver con la necesidad de comenzar a poner en sincronía la actividad de la organización (la propuesta), con las expectativas del público (la promesa).

Este ejercicio de sincronía nos lleva a la reflexión en el tercer espacio. Este paso implica el análisis de los atributos para cumplir la solución / promesa. Esto implica pensar *¿alcanza con los elementos básicos definidos inicialmente?*, o bien *¿será necesario*

agregarle algunos atributos particulares? Estos atributos diferenciales pueden ser intrínsecos o bien creados simbólicamente para generar un conjunto sólido de elementos que permita cumplir la solución / promesa con características particulares.

En la búsqueda de atributos diferenciales surgen las alternativas. Usted y su grupo perciben que la organización tiene nuevos caminos por recorrer, lo cual implica nuevas soluciones para vender, nuevas promesas para ofrecer. Cuando se van encontrando alternativas, los razonamientos de la organización se van oxigenando.

La salida unívoca comienza a diversificarse, el grupo puede trazar alternativas. La organización redefine su existencia cuando piensa en los atributos que le posibilitarían nuevas líneas de acción. En este punto hay que ser muy crítico y realista al momento de pensar y analizar si puede sostenerlos como organización, si no estará construyendo castillos en el aire. Sin el anclaje de realidad, será un ejercicio ingenuo.

Si se encuentran atributos diferenciales que le posibilitan realizar una promesa con características competitivas, entonces podrá pasar al último espacio de esta matriz.

El cuarto paso sintetiza el camino recorrido. Desde la definición de elementos básicos hasta un proceso de análisis y construcción de nuevos atributos, lo que finalmente queda es una *unidad conceptual*. Ese concepto 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 un pensamiento en el público, va a provocar sentimientos y producir una conducta.

Matriz funcional de públicos

En el capítulo anterior desarrollamos la primera matriz para construir una propuesta diferencial que pueda satisfacer a los –clientes- de la organización. Todo esto lleva a una planificación y a una orientación de las –realidades- que dirigen la organización. Implica una reflexión acerca del ofrecimiento y el valor.

Ahora bien, en esta segunda matriz comenzamos por identificar: *¿generar valor para quién? ¿quiénes son nuestros compradores? ¿quiénes son nuestros clientes?*

Las personas se vinculan con la organización a través de un proceso. A lo largo del tiempo, la relación pasa por distintos *estados*. Las personas se van acercando de a poco a la organización. Poco a poco también van tomando confianza y se va *construyendo* el cliente. Por eso, no es conveniente hablar de “clientes” en el inicio de una relación.

Aún cuando el vínculo sea obligatorio (como en el caso de una obra social, un gremio, un colegio profesional o cualquier organización cuya pertenencia no tenga alternativas de elección), tampoco podemos hablar de cliente en el inicio de la relación.

Un cliente *se construye*, no está dado de entrada en la relación. Cuando una persona alcanza esta categoría, es porque la organización ha compartido sus necesidades y expectativas. Ambas partes han compartido con la organización un período de tiempo y han pasado por diferentes estados en su interacción. Si la propuesta satisface a las necesidades y expectativas de sus públicos, éstos pueden convertirse en clientes.

De todas maneras, tal como lo analizábamos anteriormente, una de las características del público actual es la dinámica de sus demandas. Por lo tanto, este movimiento en la demanda impacta en propuesta de la organización que deberá actualizarse permanentemente para mantener a sus clientes.

Una de las primeras características que vamos a analizar en esta etapa es el estado del vínculo entre la organización y su público. La organización desarrolla una propuesta, que impacta de manera diferente en su público de acuerdo al estado del vínculo. Esto significa que, según la posición de la persona en esta relación (más cerca o más lejos de la organización; con mayor o menor confianza; con mayor o menor reconocimiento, etc), va a responder de manera diferente al ofrecimiento.

La organización puede desarrollar una propuesta competitiva cuando está conectada con su público. Cuando puede interpretar y atender sus necesidades, hábitos, expectativas, creencias, etc. Las personas se convierten en clientes cuando valoran la propuesta global que ofrece la organización y perciben que pueden satisfacer sus demandas.

La valoración es una *unidad perceptual* compuesta tanto por factores físicos intrínsecos a la actividad productiva de la organización, como por factores simbólicos que la propuesta ofrece para satisfacer creencias, expectativas y beneficios esperados.

El sentido de funcionalidad en la *matriz funcional de públicos* posibilita analizar un público usuario / cliente, no desde un perfil estático, sino con una visión dinámica sobre el uso y significación de un conjunto de elementos (físicos y simbólicos).

En la *matriz de propuesta diferencial* definimos una *unidad conceptual*. El objetivo de esta segunda matriz es analizar y en cierta medida anticipar realidades de uso y significación de esa *unidad conceptual*. Esto es reflexionar en concreto sobre las posibilidades de utilidad y valoración de la propuesta por parte del público destinatario.

En principio es necesario pensar *¿qué hábito de uso específico atiende la propuesta? ¿cómo se podría insertar la propuesta según los diferentes niveles de vinculación de las personas? Y finalmente ¿la propuesta puede generar el pensamiento y el sentimiento adecuado para una conducta acorde con los objetivos?*

La *valoración* del ofrecimiento se dará en función de dos elementos. De *las posibilidades de uso* (¿para qué sirve? ¿cómo resuelve el problema? y ¿con qué características particulares?), y de *las posibilidades de integración y significación* (¿qué sentido tiene para la persona el beneficio prometido? ¿qué importancia personal /social tiene el uso de la propuesta ofrecida?)

Construir un perfil dinámico de públicos implica el análisis de un conjunto de variables que permita anticipar comportamientos. En tal sentido, no tiene mucha significación determinar las características del público a través de variables exclusivamente socio demográficas. Un perfil de este tipo solo es descriptivo, no resulta operativo al momento de anticipar.

Las personas construyen su propio modelo de propuesta (la propuesta ideal), ya sea un producto, servicio o idea. El proceso que la conforma es la percepción, con sus ideas, sentimientos y experiencias. Por lo tanto, explorar, comprender e interpretar estos procesos (ideas, sentimientos y experiencias) constituyen los ejes de análisis que nos permitirán anticipar comportamientos.

Estos elementos son la materia prima a través de la cual las personas interpretan y le dan sentido a la propuesta que ofrece la organización. Tratando de entender cómo está compuesta la “materia prima” y cómo se procesa la información podremos generar un ofrecimiento lo más cercano posible a esa “propuesta ideal”.

Comencemos a reflexionar sobre el público utilizando la segunda matriz.

- 1 *Perfil de uso y función*
- 2 *Grado de satisfacción*
- 4 *Indicadores perceptivos*
- 3 *Categorizaciones diferenciales*

En el primer espacio de la matriz funcional de públicos se analiza *el perfil de uso y la función* que cumple el producto en ese público. Aquí la pregunta inicial es *¿cómo se inserta la propuesta en la vida cotidiana? ¿Qué uso y función cumple?* La diferencia entre uso y función está dada entre la utilización habitual (cotidiana) y la utilización ideal (“que función cumple en mi vida”).

La funcionalidad de la propuesta *sintetiza una serie de procesos* que básicamente incluyen ideas, sentimientos y experiencias. El objetivo de este análisis es desarrollar propuestas que puedan satisfacer necesidades de utilización habitual (uso cotidiano garantizado) generando, a la vez, mayores posibilidades de utilidades ideales (trascender la utilización cotidiana proyectando valor en uso de la propuesta).

En este sentido, la pregunta inicial de reflexión es: *¿en qué perfil de uso y función se inserta la unidad conceptual definida anteriormente?* Esta pregunta permite planificar un ofrecimiento para atender a los elementos señalados anteriormente (creencias, actitudes, experiencias, opiniones y percepciones). Estas variables amplían el margen de maniobras en determinado segmento de públicos. Ya no estamos trabajando solamente para un conjunto de personas con determinado nivel de ingresos y posición social, sino que además le agregamos otros elementos que van a conformar la dinámica de las decisiones (hábitos, creencias, expectativas, etc.)

Podemos considerar variables tradicionales de análisis en la definición de grupos. Pero además es necesario considerar otras variables: *necesidades cognitivas* (ideas, creencias), *emotivas* (actitudes) y *perceptivas* para sincronizar los ofrecimientos en función de esta estructura de uso y función. Estas variables son las que posibilitan la construcción de “nichos” de mercado o grupos específicos.

Una de las competencias más fuertes en el mercado simbólico no es otro producto u otra marca o establecimiento; es un hábito no

desarrollado o adverso a las funciones de uso o función que la organización establece.

Esta reflexión puede generarse a partir de pensar *¿qué condiciones de uso y función existen, en el público, para insertar la unidad conceptual?*. Condicionantes de la interpretación y decisión son las creencias, actitudes, experiencias, opiniones y percepciones de las personas. Estas son las primeras barreras con las cuales la propuesta de la organización va a competir. La competencia más fuerte no es necesariamente otra marca u otra organización.

En el segundo paso usted 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. Estamos pensando 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.

Esto significa, qué posibilidades insatisfechas existen entre los elementos que estamos analizando (creencias, actitudes, experiencias, opiniones y percepciones). En tal sentido, en este momento la pregunta sería sobre *¿qué satisfacción alcanzan otras propuestas?*

La competencia se da entre unidades conceptuales. Aún cuando la organización no esté consciente de lo que está emitiendo, siempre desarrolla una *unidad conceptual* que termina siendo interpretada por sus públicos. Por lo tanto, es importante comenzar a pensar en términos de unidad conceptual, tanto en el diseño de la propuesta como en el análisis de la valoración por parte del público.

El segundo paso posibilita analizar y descubrir cuáles son los campos aún inexplorados, por otras propuestas, en la satisfacción

de la demanda. Esto es importante para pensar desde la organización, qué realidades potenciales se pueden construir para darle valor funcional al ofrecimiento.

Una vez analizados el uso y función potencial que el público puede hacer de nuestro ofrecimiento, más los niveles de satisfacción que alcanzan otras propuestas, el paso siguiente es reflexionar sobre el desarrollo de condiciones de interpretación óptimas para generar una percepción adecuada.

En el tercer paso se analiza *¿cómo ubicar la unidad conceptual en la mente del consumidor? ¿Cuáles serán las dos o tres categorías o atributos a desarrollar?* Estas categorías funcionan a modo de llave en la mente del público, abriendo puertas a determinados conceptos. Las categorías son definiciones simples (sustantivo + adjetivo) que le permiten al consumidor reconocer fácilmente un producto, ubicarlo en una clasificación y comparar.

Cuanto más claras sean las categorías desarrolladas más rápida y efectiva será la identificación de la propuesta. Estos atributos permiten a las personas ubicar la propuesta en una categoría y anticipar el resultado de la experiencia. Cuando una persona elige una propuesta, de alguna manera está anticipando el resultado de su experiencia. Este es el objetivo primordial de estos adjetivos. Son los acompañantes esenciales los que le otorgan a la *unidad conceptual* claridad y nitidez en la comparación.

Las *categorizaciones* constituyen la *materia prima de la estructura de comunicación*. Son los elementos básicos, la brújula de las conformaciones discursivas posteriores.

El cuarto paso de análisis en esta matriz es la *definición de los indicadores perceptivos*. Los indicadores son la materialización de las categorías conceptuales definidas anteriormente. Incluyen desde los programas y planes específicos de trabajo hasta los colores,

tipografía, símbolos, palabras, frases, esquemas, presencias y ausencias en los que las categorías se materializan. Los indicadores son los elementos presentes en toda la proyección pública que tenga la *unidad conceptual*.

Los indicadores le van a dar coherencia a la presencia pública de la propuesta. Por eso son tan importantes, tanto en su definición como en su implementación.

En el proceso anterior quedó como resultado una *unidad conceptual*. El resultado del proceso de la matriz funcional de públicos es una *unidad perceptual*, compuesta por categorías conceptuales y elementos simbólicos destinados a un perfil de uso y función. A partir de los indicadores comienza el camino de materialización de las acciones estratégicas de comunicación.

Matriz de acciones estratégicas

Hasta aquí hemos hablado de la necesidad de la organización de generar y mantener vínculos sólidos con sus públicos. Una estructura fluida de relaciones le permite operar de manera dinámica.

En este sentido, analizamos dos matrices: la primera destinada a generar una propuesta atractiva y la segunda destinada a desarrollar un perfil dinámico de públicos, que sea funcional a los objetivos de la organización. En ambos casos, tanto en el diseño de la propuesta como en el perfil de públicos, debe tener presente que la organización está manipulando modelos, *está construyendo estas "realidades"*.

En el caso de la *unidad conceptual*, la realidad se construye a partir de la *promesa esbozada* y de los *atributos definidos*. En el caso de la *Unidad perceptual*, la realidad se construye a partir de la *definición del perfil* de los públicos, con sus *posibilidades de interpretación* y de los mecanismos que la organización desarrolla para *categorizar atributos y representarlos* en indicadores.

Las matrices que hasta aquí hemos analizado “*construyen realidades*”, manipulando y elaborando símbolos, modelos, definiciones y procesos. Esto implica que no hay ofrecimientos ni clientes “*que tengan existencia natural*” en el inicio de la relación. El ofrecimiento (unidad conceptual) y los clientes (unidad perceptual) se construyen.

El proceso que permite diseñar una propuesta diferencial y definir sus clientes destinatarios es la *planificación estratégica*. Como método de análisis y acción, le posibilita a la organización *crear y mantener relaciones* con sus públicos.

En las dos primeras matrices, se definen y organizan los símbolos propios que componen la propuesta (*unidad conceptual*) y los símbolos del cliente a través de los cuales podrá interpretar, comparar y elegir (*unidad perceptual*).

Entre ambas unidades se desarrolla el proceso de comunicación. Comunicación es acción común, un juego de *ida y vuelta entre símbolos de la organización y del cliente*. Este proceso implica no solo influir en el público, sino también recibir la respuesta del efecto.

Este proceso trasciende el monólogo habitual en lo que se convierte la comunicación de muchas organizaciones y es lo que posibilita una estructura fluida de relaciones necesarias para operar de manera dinámica.

La *matriz de acciones estratégicas* permite 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 el “juego de símbolos” entre la organización y sus públicos.

En este sentido cuando pensamos en estrategia, pensamos en una relación planificada; en un marco de acción coherente con continuidad, en función de objetivos pre establecidos.

Comencemos a reflexionar sobre la estructura de difusión utilizando la tercera matriz.

1 Líneas argumentales
4 Estructura de difusión

2 Concepto publicitario
3 Presupuesto

En el primer espacio se analizan las *líneas argumentales* que van a expresar la propuesta (unidad conceptual) para un determinado público (unidad perceptual). Los argumentos son los *camino discursivos* que la organización va a adoptar para transmitir las características de su ofrecimiento. En éste se definirá el eje básico de la comunicación, el argumento esencial que va a representar el ofrecimiento.

La escala de aplicación de este argumento depende de la escala de análisis con la que está trabajando. Podrá definir el argumento de una línea nueva de productos, el argumento corporativo de una empresa o institución, o el argumento de una acción específica dentro de una estrategia mayor.

En este sentido, la pregunta inicial es *¿cómo expresar la propuesta?* La respuesta está orientada sobre *“el qué” decir*. Esta primera pregunta lleva a una decisión sobre los símbolos que va a proyectar la propuesta en diferentes estructuras. Los caminos argumentales tienen que expresar el espíritu del ofrecimiento. Deben mantener una coherencia y contener los elementos suficientes, que representen las categorías para generar en el público una interpretación y una experiencia lo más cercana posible a los objetivos de la organización.

En el segundo paso, ya con las líneas argumentales expresadas, es necesario reflexionar sobre el “tono” publicitario que tendrá la comunicación. La pregunta sería, en esta etapa: *¿qué criterios publicitarios pueden adoptar las líneas argumentales?* Esta es una pregunta sobre el “cómo” expresar la propuesta.

En este sentido puede utilizar una combinación simple y efectiva. Puede tomar tres caminos: un mensaje dirigido a *las sensaciones*; un mensaje dirigido a la *razón* o bien un mensaje dirigido a *las emociones*. Más allá del camino elegido, es importante pensar la combinación de estos tres factores a fin de lograr un mensaje contundente y coherente con la propuesta. 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.

Un mensaje dirigido a las *sensaciones* estimulará *lo más básico de nuestra percepción* (vista, oído, gusto, olfato y tacto) y todo lo relacionado con estos elementos. Son mensajes esencialmente ricos en imágenes y sonidos. Resaltan aspectos de diseño, formas, colores, sabores, escenarios naturales y virtuales, ergonomía, capacidad de orientación y contacto con elementos naturales. Las sensaciones son la puerta de entrada de todos los estímulos en nuestro sistema. Los mensajes dirigidos a las *sensaciones* tienen una fuerte *carga de impacto*. Por eso la manipulación de los elementos sensitivos es muy importante como factor disparador de sensaciones y climas personales.

Los mensajes dirigidos a la *razón* son *apelativos al pensamiento* y a la reflexión. Esencialmente son párrafos informativos, textos utilizados para justificar determinadas propuestas. Estos mensajes buscan un camino directo al *procesamiento de la información* y a la comparación de factores y elementos. Son descriptivos, resaltan atributos, desarrollan comparaciones, presentan justificaciones propias o de terceros intentado generar una “versión objetiva” de los argumentos.

Los mensajes destinados a las *emociones apelan* a la presentación de situaciones concretas, con el objetivo de desencadenar *estados de ánimos específicos*. Estos mensajes buscan un camino directo de *identificación* entre el protagonista y las personas. Resaltan situaciones de vida, resolución de conflictos, presentación de características personales de protagonistas, utilizando siempre la emoción como hilo conductor de los procesos internos en las escenas.

En la decisión específica de un criterio, ya sea para utilizarlo exclusivamente, combinados entre sí o priorizándolo respecto de otros; lo más importante es la coherencia de representación que pueda desarrollar para generar una experiencia adecuada según los objetivos de la propuesta.

En el tercer espacio se analiza el presupuesto disponible para el desarrollo de estas acciones. Al pensar *¿cuál es el presupuesto disponible?* analiza los recursos posibles para mantener la continuidad en el vínculo. Por lo tanto, el análisis del presupuesto debe estar contemplado en un marco de continuidad. Esto significa que no vale de nada un esfuerzo de semanas de comunicación, para quedar el resto del año sin ningún tipo de instancia de contacto con los públicos. El monto disponible puede volver a resignificar algunos aspectos de las acciones, en función de la coherencia y continuidad de las acciones.

En el cuarto paso se analizarán las diferentes estructuras de difusión, *¿a través de qué soportes se va a difundir?* Este concepto implica pensar en diferentes formas de transmisión de las líneas argumentales. A través de esta pregunta se analizará por *“dónde” difundir* la propuesta. Convencionalmente, cuando se plantean soportes de difusión son los medios de comunicación (en sus distintas formas) los que aparecen convocados.

La noción de estructura posibilita pensar en *diferentes formas de expresión* de las líneas argumentales que sean coherentes con la propuesta, que puedan ser significativas para el perfil de público

objetivo y que tengan relación con los argumentos y criterios publicitarios.

Lo más importante es la coherencia del soporte en función de la propuesta y las posibilidades de interpretación del público. Este análisis será el que determine si es necesario una difusión más masiva o bien un contacto más personal, algo más racional o más sensitivo, y en tal sentido, cuales son los caminos más adecuados para poder transmitir esos conceptos.

De esta manera terminamos el proceso de análisis de la tercera estructura con una *unidad de difusión*. Esta unidad es la síntesis que permitirá la gestión de los símbolos a través de los argumentos que la organización definió y construyó para comunicar su *unidad conceptual* en función de un determinado perfil de público con una *unidad perceptual*.

Matriz de evaluación y control

Desde el comienzo he señalado que *el vínculo* es un *trabajo de ida y vuelta entre los símbolos de la organización y sus públicos*. Este proceso de comunicación permite que la organización esté permanentemente conectada con el medio. Esta sincronía con los movimientos le da mayor *flexibilidad* en el manejo de sus procesos y le posibilita una *mejor utilización* de sus recursos en función de la dinámica del público.

La metáfora de la organización contracturada describe el proceso que sufre la organización cuando comienza a perder fluidez en sus relaciones con el entorno. La propuesta de la organización (lo que describimos como “la razón de la existencia”) pierde valor y el vínculo se vacía de sentido.

Sobre la base de estos conceptos se ha desarrollado la metodología de trabajo que denominamos Modelo de Matrices, tratando de brindarle a la organización *un proceso* que le permita construir una *propuesta diferencial* para un *determinado grupo* y

generar una estructura de *difusión coherente* que le permita obtener los *resultados planificados*.

Así llegamos a la última estructura de análisis. Esta matriz es a la vez el final y el inicio de un nuevo proceso. Es el final porque permite pensar acerca de los movimientos que generó la propuesta en el público. Y a su vez, estos resultados son el punto de partida de las reformulaciones necesarias en los distintos procesos para producir los resultados esperados.

Esta matriz 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 esta evaluación inicia el camino, nuevamente, que lleva a la redefinición de la propuesta, de los públicos y las acciones de comunicación.

Los indicadores de evaluación en esta matriz pueden ser cuantitativos (ver indicadores en el caso analizado) y también cualitativos, relacionando el funcionamiento de determinados procesos en función de parámetros planificados.

Analicemos los procesos de la cuarta matriz.

- 1 *Dinámica de la propuesta*
- 2 *Dinámica del cliente*
- 4 *Dinámica de los procesos internos*
- 3 *Dinámica de la comunicación*

En la primera situación se *evalúa la rentabilidad* que ha obtenido la *unidad conceptual* construida con insumos físicos y simbólicos. Los indicadores de evaluación son básicamente cuantitativos y están determinados por el nivel de ingresos que ha generado la organización como estructura productiva.

A partir de estos indicadores tangibles (ventas, stock, marcas solicitadas, consultas, etc) se pueden establecer factores críticos prioritarios para redefinir, diversificar o crear una nueva propuesta. Estos niveles tangibles de evaluación determinarán la dinámica de la estructura productiva de la organización.

Por ejemplo, es posible que parte del público haya conocido la propuesta, la eligió pero no quedó conforme y por lo tanto no ha significado el promedio de venta esperado. Aquí la pregunta de análisis sería *¿porqué no le sirvió el producto⁴ a estas personas?* Podríamos pensar que funcionó la unidad perceptual en tanto las personas interpretaron el ofrecimiento, por lo tanto también funcionó la unidad de difusión porque las líneas argumentales llegaron a los destinatarios. Ahora bien, por algún motivo las personas no volverán a elegir la propuesta de la organización.

La percepción que la propuesta no es adecuada puede tener dos motivos. Uno puede ser absolutamente personal de las personas destinatarias. Es decir, la propuesta no está dentro de sus posibilidades de uso y función habituales. En este caso sería interesante intentar ponderar la cantidad de personas que no pudieron pasar a la categoría de clientes. De esta manera, la organización podrá analizar si es necesario reelaborar la propuesta o construir algún ofrecimiento alternativo para este tipo de personas.

El otro motivo por el cual las personas no quedaron satisfechas puede ser que la propuesta en algunos de sus procesos no tuvo el nivel de satisfacción que la promesa había difundido. Esto significa que la unidad conceptual transmitida por algún motivo organizacional no se pudo sostener, por lo tanto algunas de las personas que la eligieron con determinadas expectativas se sintieron defraudadas.

Otra situación posible se puede generar con el grupo de personas que no conoció la propuesta, *¿por qué esas personas no*

⁴ Aquí tomamos el concepto de "producto" en sentido genérico como el resultado de un proceso, no es necesariamente referido a un bien físico.

vieron la propuesta? Aquí sería necesario analizar la unidad de difusión. Quizá en algún punto no pudo cumplir con los objetivos de comunicación esperados. De todas maneras en este caso, al igual que en el anterior, es necesario ponderar la cantidad de personas, para decidir si son sectores importantes (cuantitativa y cualitativamente) los que están desconociendo el ofrecimiento de la organización.

A partir de la *evaluación de la rentabilidad*, también se puede analizar el grado de *funcionalidad de los insumos* utilizados. Es decir, cuán importante es la presencia de determinados elementos en la *conformación de la unidad conceptual*. Esto sin duda, está íntimamente relacionado con el concepto de valor que desarrolla el público sobre lo que la organización le ofrece.

Luego *se evalúa la solidez de la unidad perceptual*, esto es la percepción de valor que el público tiene del producto. La organización construye una unidad conceptual desarrollando indicadores perceptivos y programas de trabajo para generar una inserción en el público específico. El objetivo fundamental de este proceso es generar valor.

La conformación de una unidad perceptual sólida y coherente es la base de las decisiones en las personas. Esto constituye un factor fundamental para mantener la dinámica de los procesos.

La imagen que tiene el público de la organización, las actitudes, las percepciones, los motivos de elección son procesos que definen las decisiones, por eso se tornan rentables en términos cualitativos. En la medida que se puedan gestionar y administrar tendrán una incidencia en la rentabilidad directa del producto.

Por ejemplo, podemos tomar un grupo de personas que tuvieron conocimiento de la propuesta pero no valoraron el ofrecimiento. La pregunta de análisis sería *¿por qué la propuesta no se valoró?*

Pueden ocurrir por tres factores:

1. En principio suele suceder que la propuesta no haya tenido para este grupo de personas atractivos lo suficientemente diferenciales para ser elegida.

2. También puede suceder que la propuesta no esté contemplando algunas de los elementos que señalábamos anteriormente (creencias, actitudes, experiencias, opiniones y percepciones), o bien que las categorizaciones no hayan sido lo suficientemente claras.

3. Finalmente, el tercer factor puede ser que las líneas argumentales no hayan expresado de manera clara los atributos diferenciales de la propuesta. Tal como en los casos anteriores, en esta situación también es necesario ponderar el número de personas a fin de decidir modificaciones en los diferentes procesos.

De todas maneras, la evaluación de la *dinámica interna de las percepciones* del cliente determinará la *redefinición o creación de nuevos indicadores perceptivos*, y programas de trabajo para mantener una percepción de valor y, por lo tanto, mayores posibilidades de elección entre las personas del grupo definido.

En el tercer paso *se evalúa la efectividad* de los *recursos de comunicación asignados* para alcanzar los objetivos previstos. Antes ya hemos evaluado la rentabilidad de la propuesta y la percepción de valor. Se habrán definido puntos críticos, estables y positivos de rentabilidad y variables críticas de percepción y calificación, que determinan la revisión de indicadores perceptivos y programas de trabajo para mantener el valor de la propuesta. Todos estos proceso generalmente necesitarán un análisis de la asignación de recursos de comunicación.

Pensamos en los *recursos conceptuales* (argumento), *recursos estéticos* (criterios publicitarios), *recursos económicos* (presupuesto) y *recursos técnicos* (estructura de difusión). Todos estos recursos podrán tener modificaciones, nuevas orientaciones o asignaciones, según los resultados de los procesos anteriores.

Finalmente, se desarrolla un *esquema de factores críticos* prioritarios para el desarrollo de *nuevas acciones*. Estas acciones están en relación con los resultados anteriores, por lo tanto 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 y plazos de realización.

En esta última estructura de análisis se conforma la *unidad de evaluación*. Así los diferentes procesos pueden tener una instancia metodológica de análisis estratégico, lo cual permite que las matrices mantengan su funcionamiento.

El proceso de utilización de las cuatro matrices es dinámico. Del mismo modo que un cuerpo humano necesita el movimiento para no contracturarse y 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.

Este modelo de matrices es una posibilidad metodológica de mantener los procesos en movimiento. Es un camino, una herramienta. *La organización*, con su compromiso y su esfuerzo, podrá hacer de esta herramienta un camino propio. *La organización* crea sus propias condiciones de vida, las matrices son solo una herramienta.

