

Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI
Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina
chasqui@ciespal.net
ISSN: 1390-1079
ECUADOR

2004

Marcelo Manucci

LAS ORGANIZACIONES REDEFINEN SU FUTURO

Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI, diciembre, número 088
Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina
Quito, Ecuador
pp. 62-67

Las organizaciones redefinen su futuro



Marcelo Manucci ■

Reflexionar sobre los vínculos que las organizaciones construyen con sus públicos es una búsqueda acerca de la **razón de ser** de toda organización. Las relaciones dan vida y presencia a una empresa o institución en la comunidad. El mundo se está reconfigurando, basado en la interacción y la emergencia de significados que surgen de un

intercambio cada vez más complejo y dinámico entre las organizaciones y sus públicos. En tal sentido, esta propuesta considera la comunicación estratégica como un espacio de diseño y gestión de significados. Un espacio tan rico como incierto, donde las subjetividades en interacción van trazando una red especial de conceptos. Al pensar en un proceso estratégico de comunicación surge la necesidad de diseñar nuevas herramientas para intervenir en la comunidad. Mode-

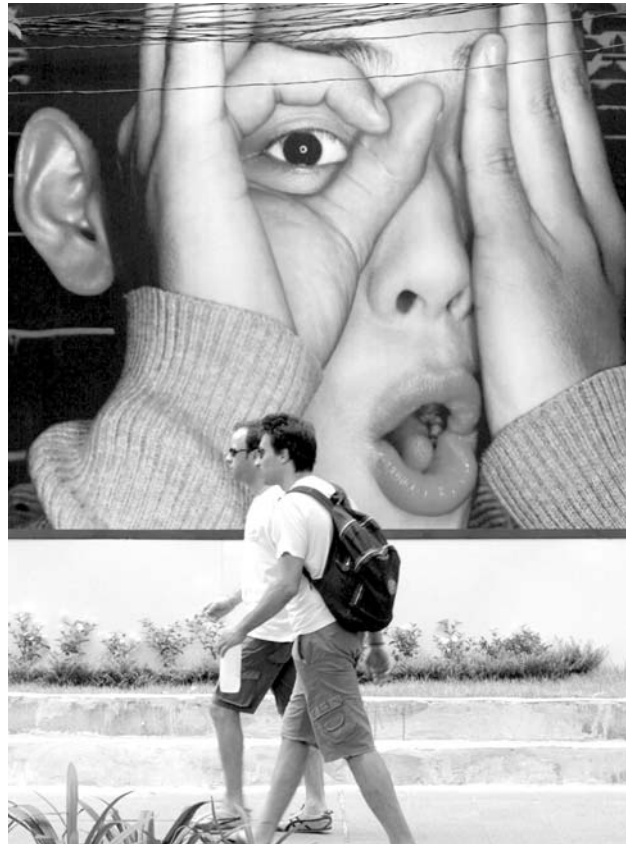
Marcelo Manucci, argentino, psicólogo especializado en percepción y comunicación, doctorando en Comunicación. Autor del libro Comunicación Corporativa Estratégica y director de la consultora especializada estrategika.
Correo-e: manucci@estrategika.com.ar

los innovadores que permitan gestionar las relaciones entre la organización y sus públicos en un contexto dinámico y complejo.

La dinámica de los significados emergentes genera un nuevo punto de vista respecto de la dinámica corporativa; donde los límites de la certeza se pierden en una trama de azar e incertidumbre. Este punto de vista cambia la concepción de la estrategia de comunicación. Las organizaciones no operan sobre un territorio seguro de transmisión e interpretación de mensajes, donde la fuerza de medios controlados por el emisor desarrolla un significado unívoco y certero en los públicos; sino que sus mensajes se desarrollan en un territorio inestable, conformado por una trama de significados que se va tejiendo a partir de la interacción de los públicos con la organización.

Si consideramos el final de las certezas en comunicación, ¿cómo se puede gestionar la incertidumbre? En muchos casos, esta incertidumbre de significados emergentes se ahoga en sistemas de gestión basados en simplicidad, linealidad y atemporalidad. La estructura de los modelos clásicos de comunicación no puede dar cuenta de la complejidad de las relaciones porque, en general, no han dejado de ser lineales en la medida que siempre están suponiendo interpretación y no construcción. Están basados en la presunción de una variable independiente (emisor) que genera efectos en una variable dependiente (receptor). El problema comienza cuando la variable supuestamente dependiente comienza a comportarse de manera autónoma. Esto es, el público que construye significados y desarrolla su propia versión de la realidad. La interpretación unívoca de los

***En nuestros días
la realidad aparece
como un entorno
inestable e impredecible***



Ver, oír y hablar

significados se desarma en múltiples posibilidades de contenido. El final de las certezas en comunicación es el principio de la estrategia.

En este trabajo se explora una metodología para el desarrollo de intervenciones en comunicación. El modelo está basado en una plataforma de tecnología que permite, a través de un software, analizar alternativas y trazar nuevos cursos de acción para las acciones de la organización.

Sutilezas en la percepción de la realidad

En nuestros días, la realidad aparece como un entorno inestable e impredecible. La sociedad se mueve vertiginosamente, generando a cada momento situaciones difíciles de prever. Darle un sentido y una lógica a estos movimientos es un desafío que enfrentan todas las organizaciones para mantener una instancia de comunicación fluida con los diferentes públicos.

Desde un punto de vista subjetivo, integrar el mundo que nos rodea, darle un significado y otorgarle un orden a la complejidad es un proceso 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. Así es como cada uno de nosotros le otorga una forma subjetiva a la realidad.

Todo proceso de comunicación (sea personal o institucional) implica una interacción de **versiones subjetivas** de la realidad compartida. Por eso, la comunicación siempre implica incertidumbre. Siempre se está intercambiando figuras incompletas que **se completan** en la subjetividad de cada uno de los actores del proceso.

Una organización construye sus vínculos a partir de un concepto básico que es la propuesta que ofrece a sus públicos



Esta concepción subjetiva de la realidad está presente en cada decisión que la organización diseña: ¿qué forma le da a su propuesta?, ¿cuál es el sentido ideológico de su ofrecimiento a la comunidad?, ¿cómo recorta y significa a los grupos sociales?, ¿de qué manera se percibe a sí misma? y ¿de qué forma percibe el mundo que la rodea? Las respuestas surgen de relaciones que van tejiendo realidades complejas a partir de la interacción.

De la misma manera, el público genera sus propios conceptos a partir del contacto con las organizaciones. ¿Qué dice la organización? ¿Cómo interpreta lo que dice la organización? ¿Cómo es percibida la institución? ¿Qué nivel de confianza genera? Las respuestas son una trama subjetiva de significados que cada una de las personas construye a partir de su interacción con las empresas o instituciones.

Los vínculos corporativos

Una organización construye sus vínculos a partir de un concepto básico que es **la propuesta que ofrece a sus públicos**. El ofrecimiento puede ser un producto o servicio (en el caso de una empresa) o bien actividades civiles, plataforma de gobierno, acciones gremiales (en el caso de organizaciones sin fines de lucro). Sea cual fuere ese ofrecimiento, el proceso de interacción se sintetiza en un concepto. La organización y sus públicos siempre están intercambiando símbolos, es decir, figuras incompletas que se cierran en la subjetividad de cada uno de los actores del proceso. Un desarrollo estratégico de comunicación implica gestionar esos símbolos; poner en sincronía percepciones subjetivas de la realidad. Interacción por sobre la manipulación.

La propuesta corporativa es la base de la relación, lo que le da sentido al vínculo entre la organización y sus públicos. Si aquello que une a la organización con sus públicos pierde significado, el vínculo entra en crisis. La pregunta sobre **¿qué nos une?** tiene un valor estratégico importante, porque implica reflexionar sobre la razón de ser de la organización.

Interacción simultánea de variables sobre la interfaz gráfica

MATRICES ocultar Propuesta Público Acciones Evalúa	Matriz Propuesta diferencial >>		Matriz Funcional de Públicos >>	
	Propuesta Básica Empresa de computación, venta de equipos, insumos, conectividad.	Promesa Generar herramientas tecnológicas para usuarios en diferentes niveles de especialización y utilización.	Perfil de uso y función Heófitos Inicidados Avanzados Sistemas	Grado satisfacción Compra automática Experiencia / Marca Precio / Información Valorización / Respuesta
	Propuesta diferencial informática es una empresa que ofrece herramientas para el desarrollo de información con diferentes usos.	Atributos diferenciales Capacidad tecnológica Capacidad de respuesta Capacidad de presencia actualización.	Indicadores percepción Calidad Respaldo tecnológico Capacidad respuesta Ofertas moduladas Extensión presencia	Categorizaciones Desarrollos profesionales Diseños personalizados Garantía de asistencia
	Matriz de Evaluación y control >>		Matriz de Acciones estratégicas >>	
Dinámica Propuesta Rentabilidad Críticos: pA / sA / cProf. Estables: pc / sC / cPlus Positivos: pB D / sB D cBásico		Dinámica Cliente Percepción Precio -2 Motivo Compra Variedad -2 / Precio -2		
Dinámica de procesos Analizar funcionalidad de variedad y marcas disponibles. Crear campaña de promoción específica para movilizar stock		Dinámica Comunicación Argumento: crear Concepto: redefinir Presupuesto: reasignar Acciones: redefinir		
Dinámica de difusión Anuncios / Volantes Eventos Información salón Información electrónica Acciones complementarias		Presupuesto Anuncios: 40% Electrónica: 30% Eventos: 20% (asociado con marcas) Salón: 10%		
>> Plan estratégico Menú Ayuda Demo Audio www Salir				

La interfase gráfica es una estructura de análisis que presenta simultáneamente a todas las variables que integran el proceso. De esta manera, se pueden analizar los elementos definidos cruzando el contenido de los espacios para evaluar la coherencia interna de la estructura.

Matrices para gestión de vínculos estratégicos

Técnicamente, el modelo que se presenta aborda diferentes procesos corporativos que permiten visualizar y diseñar el futuro a partir de cuatro ejes de análisis: propuesta - públicos - acciones - evaluación.

El modelo 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. En reuniones con diferentes sectores de la organización se trabaja la dinámica de la organización, la estructura de los procesos productivos, las creencias, los valores, la ideología y las percepciones internas y externas. A partir de este proceso se van diseñando las decisiones y gestionando el impacto en los vínculos corporativos.

El software integra un proceso de diálogo estratégico sobre una interfaz gráfica que permite una interacción no-lineal (análisis simultáneo de variables) y una gestión dinámica de contenidos (auto-administración de información).

El método de trabajo con el software procura un proceso de pensamiento y acción que le permita a una organización construir acciones a partir de determinados objetivos, y gestionar resultados para mantener la dinámica del vínculo y la variedad de alternativas. Para ello es necesario diseñar un sistema de registro que maneje información cualitativa y cuantitativa; que pueda integrar indicadores empíricos e indicadores virtuales que puedan medir, lo que se construye en cada instancia de diálogo interno en la organización. Los parámetros cualitativos tienen que ver con la información que se construye y que no necesariamente responde a indicadores empíricos, sino más bien a conceptos, creencias,

Gestión dinámica de indicadores cualitativos y cuantitativos

IPVP Promedio (escala 1 a 10)	
A:	3 - 5 - 2
B:	5 - 4 - 6
C:	4 - 5 - 5
D:	3 - 5 - 7

UDR Unidad res (escala horas)	
Básico:	84 -
Directo:	72 -
Total:	48 -

La interfaz permite la actualización simultánea de diferentes campos, los que a su vez pueden ser detallados y complementados con información cualitativa y cuantitativa. Esta administración de contenidos mantiene un nivel de interconexión permanente entre los conceptos, posibilitando análisis en varias dimensiones. Cada una de estas dimensiones se manifiesta en los diferentes niveles de visualización.

actitudes, hipótesis. Es una forma de explicitar y medir la subjetividad; de darle existencia al laberinto que determina la mirada sobre la realidad y ordena la complejidad. Desde esta subjetividad surge la innovación en la medida que se pueda desafiar y cuestionar ese territorio de realidad ausente (algo que no es visible pero está operando en las acciones corporativas). Para cuestionarlo hay que hacerlo explícito. Y para hacerlo explícito hay que trabajar con otros indicadores diferentes a los cuantitativos. Estos complementan la información y enriquecen las decisiones.

Conclusión

A modo de síntesis y conclusión, consideramos que el encuentro entre la cultura y la tecnología en las organizaciones permite una plataforma para trazar caminos alternativos y construir el futuro a

partir de las subjetividades compartidas. Este planteo no se refiere a la simulación de lo cotidiano o al desarrollo de entornos digitales para entrenamiento, sino que se refiere a un espacio para la acción, para la construcción y la gestión de lo cotidiano. En este sentido, emerge un gran desafío para las organizaciones respecto del diseño de intervenciones conjuntamente con una estructura de máquinas o red de máquinas. Tomando a la comunicación como un espacio para desarrollar y gestionar significados, consideramos que el encuentro entre la cultura corporativa y la tecnología permite sistematizar y sintetizar un proceso de diálogo para llegar al diseño de alternativas de acción en las organizaciones. De esta manera, la comunicación deja de ser un sinónimo de transmisión para convertirse en la herramienta a través de la cual la organización construye su futuro en cada paso del presente. ❁