

Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final de Graduación

Proyecto de Aplicación Profesional



**Vinculación Institucional Estratégica con
Organizaciones civiles sin fines de lucro dedicadas a la
Promoción del Desarrollo de MPyME**

Alumna: Flavia L. Sartori // RPI: 634

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL



ÍNDICE	PÁGINA
1. INTRODUCCIÓN	4
2. TEMA	5
3. JUSTIFICACIÓN	5
4. OBJETIVO GENERAL DE INDAGACIÓN	8
5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE INDAGACIÓN	8
6. ANTECEDENTES ORGANIZACIONALES	9
7. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA	24
8. DISEÑO METODOLÓGICO DE INVESTIGACIÓN	36
9. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	44
10. CONSIDERACIONES FINALES DEL TRABAJO DE CAMPO	68
11. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DEL PLAN DE RPI	73
12. PLAN DE RELACIONES PÚBLICAS E INSTITUCIONALES	74
13. BIBLIOGRAFÍA	90
14. ANEXO	92

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se analiza la herramienta denominada Sistema de Diagnóstico de Capital Humano (SIDCAP), instrumento desarrollado por un grupo de expertos y consultores de distintas partes del mundo en 1999. El sistema nace con el objetivo de facilitar y permitir a las empresas diseñar un plan de mejoras a través de la realización de un diagnóstico integral de las organizaciones.

El sistema fue evolucionando con el tiempo adoptando gradualmente características técnicas, conceptuales y operativas que permitieron al SIDCAP funcionar íntegramente desde la Web, poseer la flexibilidad para responder a la gran diversidad de estructuras y actividades empresarias, y diagnosticar cualquier tipo de institución. Estos cambios posibilitaron la aplicación con éxito en empresas argentinas y la potencialidad de expandirlo hacia otros países.

Este hecho motivó a Fundación de Empresas para la Excelencia, institución encargada de administrar y coordinar el sistema, a plantear una nueva fase o etapa con la finalidad de concretar la expansión de la herramienta a distintas organizaciones de Latinoamérica. Lo anterior origina la demanda de intervención de un profesional del área de las Relaciones Públicas e Institucionales para que colabore con el desarrollo de un plan de vinculación institucional con organizaciones del exterior.

A fin de llevar a cabo este objetivo se ha dado comienzo a la elaboración de un Proyecto de Aplicación Profesional que posee dos etapas generales. La primera trata de forma metodológica, sistemática y justificada la realización de un diagnóstico de la situación en el cual se confirme y observe una problemática comunicacional a resolver. Lo anterior se logra a través de una investigación del tipo exploratoria que recopila datos que permiten obtener una primera aproximación de los rasgos principales del objeto de estudio.

La investigación combina el carácter cualitativo y cuantitativo a través de la utilización de las siguientes técnicas de investigación: encuestas (realizadas a las organizaciones que ya han participado en la aplicación del SIDCAP), entrevista en profundidad (al Project Manager del sistema) y el análisis de contenido de las herramientas de comunicación utilizadas. Esta combinación posee el objetivo de lograr una idea general y profunda del objeto de análisis SIDCAP.

Luego una vez explorada y detectada la problemática, deviene la segunda etapa, destinada a la planificación, la cual consiste en la intervención profesional elaborando un Plan de Relaciones Públicas e Institucionales que pretende resolver, a través del desarrollo de tácticas, las desviaciones comunicacionales detectadas en la etapa de investigación

TEMA

Los Vínculos Institucionales Estratégicos entre Fundación de Empresas para la Excelencia y organizaciones civiles sin fines de lucro dedicadas a la Promoción del Desarrollo de MPyME (micro, pequeñas y medianas empresas), en el marco de la utilización del SIDCAP.

JUSTIFICACIÓN

SIDCAP (Sistema de Diagnóstico de Capital Humano) es un instrumento que nace en 1999, cofinanciado por el Banco Interamericano del Desarrollo (BID) a través del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y Fundación de Empresas para la Excelencia. Es un programa de diagnóstico integral de la gestión, que tiene como principal objetivo aumentar la rentabilidad de las inversiones en capital humano mediante la aplicación de un sistema de evaluación y análisis para organizaciones.

La aplicación del Sistema de Diagnóstico estuvo marcada por una evolución constante, reflejadas en la aplicación de una primera versión denominada SIDCAP 1.0, y una segunda llamada SIDCAP 2.0. La primera fue, fundamentalmente, fuente de aprendizajes. La segunda versión, reflejó la experiencia adquirida e implicó cambios que la hicieron más flexible y más adecuada a las necesidades de las empresas, permitiendo la expansión de la aplicación en Argentina y la extensión de su utilización a países como Chile y España, pero con la potencialidad de expandirlo hacia la región Latinoamérica en general.

Este hecho generó y genera en Fundación de Empresas para la Excelencia la intención de concretar la difusión en otros países. Para lograrlo la institución considera pertinente, debido a experiencias anteriores en la aplicación de la herramienta, desarrollar vínculos estratégicos fuertes y coherentes con organizaciones dedicadas al desarrollo de MPyME (micro, pequeñas y medianas empresas).

Esta discriminación se debe a diferentes características que poseen las organizaciones del tipo mencionado, entre ellas la misión y los objetivos de apoyo a las empresas que son objetos del SIDCAP; la realización de actividades tendientes al perfeccionamiento continuo de las organizaciones y de las personas que trabajan en ellas; la posibilidad de recibir soporte financiero y brindarlo como forma de apoyo, la potencialidad de actuar como multiplicadores y colaboradores idóneos del SIDCAP al nuclear empresas. Además son un público calificado y técnico que posee las herramientas para lograr un mayor entendimiento de los fundamentos y conceptos del sistema, como así también un amalgamamiento del mismo a las actividades cotidianas. Finalmente permite el planteo de vínculos institucionales a largo plazo, convirtiéndose en aliados y representantes organizacionales en otros países.

Los vínculos son estructuras abstractas, complejas que contienen a sujetos y objetos que interactúan dando como resultado una relación específica entre ellos y en la cual existen

diferentes momentos de comunicación y aprendizaje. El vínculo *“es una estructura dinámica y en continuo movimiento”* (SCHEINSOHN, 1996). No sucede en un entorno estático, sino en uno igual o más cambiante, que se ve afectado por un sin número de elementos que deben ser tenidos en cuenta a la hora de la creación de uno, en el mantenimiento o transformación de otros. Estos factores que intervienen en toda relación reflejan la necesidad de indagar sobre ellos, conocer los elementos y las particularidades que poseen ya que afectarán en la formación, permanencia y armonía de los mismos.

Por lo tanto, Fundación de Empresas para la Excelencia necesita conocer, en una primera instancia, como se han establecido los vínculos institucionales en las diferentes etapas de aplicación del SIDCAP, detallando los canales de comunicación utilizados, los mensajes transmitidos, las características del público objetivo, entre otros. Dichos elementos permitirán llegar a un diagnóstico de los vínculos establecidos y de las posibles mejoras o no de dichas relaciones, además de proporcionar parámetros y guías de acción, facilitando y beneficiando la planeación y creación de las estrategias y tácticas de vinculación.

El proceso de indagación y planificación descritas en el caso específico del SIDCAP es de suma importancia, ya que, por un lado, la herramienta brinda un servicio (intangible) que complejiza la demostración de sus conceptos y fundamentos. Por el otro, y no menos importante, el público objetivo son organizaciones civiles sin fines de lucro, las cuales son entidades profesionales compuestas por personas que conocen y realizan actividades similares con otras empresas, personas o profesionales externos.

Esto las convierte en un público caracterizado por sus exigencias y cualificaciones técnicas, por la multiplicidad de agentes y factores que intervienen en su toma de decisiones, que requieren para establecer un vínculo institucional estrategias de comunicación apropiada. Implica la utilización de un lenguaje preciso, argumentos concretos y técnicos; la utilización de los canales de comunicación más adecuados, la indagación de sus características.

Se puede agregar, además, que Fundación de Empresas para la Excelencia considera pertinente que el público objetivo pertenezca a un país diferente al de la Institución, lo cual obliga a prestar mayor atención a la adecuación de los mensajes y de las relaciones, para poder adaptar sus contenidos a la idiosincrasia, teniendo en cuenta que la decodificación de los mensajes se realiza siguiendo los patrones culturales e ideológicos propios.

Las particularidades de público objetivo y las complejidades que en sí mismo conlleva el desarrollo de vínculos reflejan la necesidad de un profesional con las competencias adecuadas para planificar, coordinar y llevar a cabo una estrategia particular. La comunicación y las relaciones que se establecen entre profesionales, o como se denomina *“Comunicación BtoB”* (PIÑUEL RAIGADA, 1997), necesitan el conocimiento, la gestión, actividades y herramientas que poseen en este caso los profesionales de las Relaciones Públicas e Institucionales.

“(...) lo más frecuente es que la comunicación “btob” se desarrolle mediante otros recursos, como la presencia en salones profesionales, relaciones con la prensa, happening de

comunicación tales como animación, de reuniones (...) ayuda de soportes audiovisuales de carácter documental e informativo. Es así como termina siendo responsabilidad de los departamentos de Relaciones Públicas.” (PIÑUEL RAIGADA, 1997)

Además, las Relaciones Públicas e Institucionales suman la característica de ser una disciplina que se desarrolla a nivel internacional, definida como la *“campaña planificada y organizada por una empresa, institución o gobierno para establecer relaciones de beneficio mutuo con públicos de otros países.” (WILCOX et al, 2001)*. Esta disciplina posee, por lo tanto, las herramientas, tácticas e instrumentos que permitirán a Fundación de Empresas para la Excelencia gestionar la comunicación y vincularse de manera estable, estratégica, armoniosa, eficaz y coherente con su público objetivo.

OBJETIVO GENERAL DE INDAGACIÓN

Explorar y analizar los elementos que intervinieron en la formación de vínculos institucionales entre Fundación de Empresas para la Excelencia y Organizaciones civiles sin fines de lucro dedicadas a la Promoción del Desarrollo de MPyME en la aplicación del SIDCAP, a fin de elaborar y desarrollar un plan de Relaciones Públicas e Institucionales que permita la formación de vínculos estratégicas con organizaciones latinoamericanas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE INDAGACIÓN

- # Indagar y analizar los mensajes transmitidos por Fundación de empresas para la excelencia al público objetivo
- # Identificar y analizar los canales de comunicación utilizados
- # Explorar y analizar las características del público objetivo y la percepción sobre los mensajes utilizados en la comunicación de la herramienta SIDCAP

ANTECEDENTES ORGANIZACIONALES

HISTORIA ORGANIZACIONAL

Fundación de Empresas para la Excelencia nace en 1991 en un contexto signado por profundos cambios entre los que se encuentra el repliegue estatal de áreas claves, la internacionalización de la economía y la apertura a la competencia externa, entre los más importantes. Como consecuencia de estas vastas transformaciones del entorno un grupo de treinta empresas industriales, comerciales y de servicios de la provincia de Córdoba, aunaron sus esfuerzos en pos de una reconversión empresarial teniendo como último fin desarrollar y/o aumentar su productividad y competitividad. Es decir que, en 1991, Fundación de Empresas fue concebida como una institución privada sin fines de lucro que trabaja para:

“Fomentar, estimular e incentivar el aumento de la competitividad e internacionalización de las empresas de la región.”

Desde sus orígenes ésta entidad privilegió la capacitación de los Recursos Humanos de las organizaciones, la captación e incorporación de las experiencias exitosas de los países desarrollados y de las economías emergentes del mundo, la adecuación de las tecnologías de producción, comercialización y de organización interna de las empresas de la región. De esta manera Fundación de Empresas le aporta a la comunidad un importante Know How de cómo insertar empresas del país en el mundo y cómo formar asociaciones beneficiosas del mundo con Argentina.

Fundación de Empresas se encuentra ubicada en la Ciudad de Córdoba, sin embargo sus aportes no se han circunscrito únicamente a ella, es decir que las distintas regiones y/o provincias del país se han beneficiado con sus actividades. Esta importante característica deviene de la variedad y alcance que poseen los servicios que actualmente ofrece a la sociedad en general y a las empresas en particular.

Las actividades de Fundación de Empresas principalmente se encuentran en los siguientes ejes:

Negocios/ Programas Internacionales:

En 1994 Fundación de Empresas para la Excelencia fue designada por la Unión Europea como el primer Eurocentro de Cooperación Empresarial de la Argentina, cuya misión es promover la inversión directa y los negocios entre empresas argentinas y europeas.

Para cumplir con esta misión se construyó una red de Eurocentros que, a través del Programa AL-INVEST (Inversiones en América Latina), establecen y promueven actividades que posibilitan a pequeñas y medianas empresas concretar acuerdos de colaboración empresarial, promoción de inversiones extranjeras, internacionalización de las empresas.

Los servicios que brinda son: Rondas de Negocios en el exterior, Oportunidades de Negocios, Misiones comerciales, Encuentros Multisectoriales, Búsquedas de socios o contrapartes, entre otros. Estas es una de las áreas de mayor trabajo y en donde proviene el mayor sustento económico de Fundación de Empresas para la Excelencia.

Institucionales y de Sensibilización:

Fundación de Empresas para la Excelencia realiza desde el área institucional acciones dirigidas a mejorar, desarrollar y perfeccionar el sector empresario y a la red social en la que esta inserta. Entre las actividades que desarrollada se pueden mencionar: conferencias y debates, almuerzos y desayunos de trabajo, ciclos de análisis de coyuntura, etc.

Por otro lado, se realiza un acompañamiento personalizado de las empresas que han participado de actividades de la Fundación, a fin de apoyar la concreción de negocios y ampliar sus posibilidades de internacionalización.

Asimismo, se llevan a cabo el desarrollo de vínculos y acuerdos con otras instituciones de interés para las empresas como es el caso de organismos internacionales, multilaterales, universidades, etc. Un ejemplo fue la participación de Fundación de Empresas para la Excelencia en la creación de la Universidad Empresarial Siglo 21 y la participación actual como miembro del CHAE (Consejo Honorario Académico Empresario Córdoba) de la misma.

Investigación y desarrollo:

Fundación de Empresas realiza actividades orientadas a incentivar el desarrollo sostenido de las empresas a través de su reconversión y crecimiento según los cambios que el mercado exige. Para ello desarrolla acciones que favorecen la concreción de acuerdos de colaboración empresaria, el fomento de inversiones extranjeras, la internacionalización y promoción de organizaciones argentinas en el exterior. Asimismo realiza de forma constante las siguientes actividades:

Programa BID-FOMIN (SIDCAP): tiene como principal objetivo aumentar la rentabilidad de las inversiones en capital humano mediante la aplicación de un soft, diseñado por consultores locales e internacionales; para empresas comerciales, de servicios, industriales y hoteleras. Con esta herramienta se obtiene un informe que permite conocer cuál es el estado y nivel de preparación que la empresa tiene para enfrentar un mercado globalizado.

Análisis sectoriales: la finalidad del análisis sectorial es proporcionar al empresario datos específicos sobre el mercado de interés.

Las responsabilidades y tareas de la Institución no están explicitadas en un organigrama formal, sin embargo se puede establecer los diferentes niveles y obligaciones mediante lo que se

denomina Sociograma. El cual según Annie Bartoli es “una referencia a la práctica del funcionamiento organizacional” (1992). Según el sociograma se pueden distinguir:

- # **Dirección Ejecutiva:** la cual coordina y supervisa todas las áreas y actividades de la organización.
- # **Dirección del Eurocentro de cooperación empresarial:** supervisa y controla todas las actividades del Eurocentro de cooperación, las actividades de producción y desarrollo de proyectos a la aplicación de los mismos.
- # **Project Manager:** responsable de la producción y desarrollo de los proyectos, además de un control general de los mismos. Representación de Fundación de Empresas frente a colaboradores internacionales, como así también, colabora y supervisa la aplicación de las herramientas creadas y aplicadas por la Institución, como por ejemplo el SIDCAP
- # **Coordinador de Proyectos:** responsable de la realización, coordinación y gestión de los proyectos, control y la supervisión de las diferentes etapas y tareas, entre ellos encuentros sectoriales, week, etc.
- # **Relaciones Institucionales:** responsable de la gestión comunicacional tanto interna como externa de la organización (organización de eventos, conferencias y cursos de capacitación; gestión de prensa, difusión de actividades, organización de misiones, organización de visitas de personalidades destacadas, redacción y creación de folletería, carpetas y demás elementos institucionales, entre otras).
- # **Investigación:** realiza el desarrollo de informes sectoriales, económicos, etc.; como así también colabora con el Project Manager en la creación y desarrollo de los proyectos.

Como se menciona con anterioridad dentro de una de las actividades formales de Fundación de Empresas para la Excelencia se encuentra la administración y desarrollo del SIDCAP, que a continuación se detalla.

ANTECEDENTES DEL SISTEMA DE DIAGNÓSTICO DE CAPITAL HUMANO (SIDCAP)

En 1999, se presentó un proyecto ante el Banco Interamericano del Desarrollo (BID) a través del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), denominado “Programa de Capacitación de Trabajadores en Empresas” (PCT).

PCT comprendía la aplicación y ejecución de dos sistemas:

- # **Sistemas de Bonos de Capacitación (SBC):** tiene por

“objetivo operar dos mecanismo destinados a incentivar la adquisición de actividades formativas por parte de las firmas: un sistema de información sobre la oferta y la demanda

empresaria de capacitación y un sistema de subsidios a la demanda de actividades de entrenamiento laboral por parte de las empresas” (MITNIK et al, 2006)

Sistemas de Diagnóstico de Capital Humano (SIDCAP):

SIDCAP es una herramienta que permite a consultores diseñar un plan de mejoras para MPyME a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades de cada empresa. Es un instrumento de evaluación integral orientado a determinar las áreas en las que existen problemas de gestión, asignarles una prioridad e identificar las alternativas de solución a través de la capacitación y/o consultoría.

Ha sido diseñado por especialistas para facilitar el diagnóstico como consecuencia de la informatización del proceso y mejorar su precisión al evaluar a todos los niveles, funciones y actividades de la empresa.

El SIDCAP detecta las áreas que presentan dificultades o que ofrecen oportunidad de mejora en la gestión, evaluando cuáles y cómo los problemas detectados pueden ser resueltos y mejorar el funcionamiento global de la empresa.

¿POR QUÉ UN DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN Y CAPACITACIÓN PARA MPyME?

La razón que llevó a Fundación de Empresas para la Excelencia a presentar el proyecto y llevarlo adelante fue el resultado de una investigación que destacaba que las firmas incluidas en la categoría de micro, pequeña y mediana, decidían la mejora de capacidades técnicas y humanas de una manera intuitiva y desorganizada. Por lo que se asumió el objetivo de desarrollar un instrumento que brindara la posibilidad de tomar decisiones de inversión en la mejora de los recursos de la empresa con información cierta y confiable, mejorando de esta manera el funcionamiento de la misma en todas las áreas.

Además, en la actualidad, las micro, pequeñas y medianas empresas se enfrentan a una realidad compleja. La globalización, la apertura cada vez mayor del mercado mundial, la dinámica del contexto, el aumento de la competencia y de los requisitos de calidad, son algunos de los elementos que conforman ésta realidad. Esta situación plantea a las empresas la necesidad de mejora continua y la adecuación de capacidades y habilidades, tanto técnicas como humanas, a las nuevas exigencias del mercado con el objetivo de subsistir y crecer en él.

Para lograrlo es esencial e indispensable identificar cuáles son los puntos más débiles dentro de una empresa, diagnosticar y descubrir dónde está fallando, cuáles son las áreas que necesitan cambios o mejoras, jerarquizarlas, y posteriormente buscar la solución más adecuada. Por dichos motivos el SIDCAP asumió como objetivo facilitar y agilizar el proceso de diagnóstico, además de permitir conocer y focalizar los esfuerzos en las áreas de las MPyME que más lo requieran. El SIDCAP proporciona la información para identificar los aspectos en los que existen

deficiencias o necesidades de mejora en la gestión, y a partir de allí determinar las alternativas de solución para los problemas identificados.

FILOSOFÍA DEL SIDCAP

Las erogaciones que las empresas realizan en la formación de su personal son, desde una perspectiva económica, una inversión destinada a incrementar el capital humano de los integrantes de las mismas. Al igual que cualquier otra inversión, constituyen un sacrificio de recursos presentes con la intención de obtener una cantidad mayor de recursos futuros. Esos mayores ingresos serán, en este caso, consecuencia de un aumento significativo de la producción laboral.

Por dicho motivo las actividades formativas deben suministrar competencias (saber, saber ser, saber hacer) que satisfagan a los requerimientos específicos de las empresas. Para que rinda frutos se requiere que sean totalmente coherentes con los objetivos, estrategias y necesidades de las organizaciones.

Para lograrlo los especialistas destacan la necesidad de una herramienta que permita identificar y jerarquizar los problemas, y establecer el orden de prioridades de una inversión en capacitación y solución de los mismos. En otras palabras, se necesita de un instrumento que permita conocer y evaluar el estado de una organización, convirtiendo al diagnóstico en una herramienta indispensable para garantizar la rentabilidad de cualquier inversión en capacitación y/o asistencia técnica. Sin embargo por su costo y complejidad muchas veces no se ejecuta con demasiada frecuencia.

FUNDAMENTOS DEL MÓDULO DE ANÁLISIS DE EMPRESAS UTILIZADO POR EL SIDCAP

En el diseño y en la elaboración del Sistema de Diagnóstico de Capital Humano se han tenido en cuenta las siguientes teorías y enfoques:

- # El enfoque sistémico de las organizaciones**
- # El concepto de la cadena de valor**
- # La estructura jerárquica o niveles de la organización**

Estas teorías y enfoques se ven reflejadas en el SIDCAP a lo largo de todo su diseño, incluyendo la totalidad de la estructura y los elementos que lo componen. Las mismas se han seleccionado ya que permitieron el desarrollo de un sistema que incluye en su evaluación a todos las actividades, funciones, áreas, niveles y recursos humanos.

Con la finalidad de aclarar aún más estos conceptos se detallan a continuación los componentes que conforman el SIDCAP y su relación con las teorías mencionadas:

Dimensiones y sub-dimensiones de análisis

Las **dimensiones** son aspectos o variables a diagnosticar que están presentes transversalmente en la empresa, recorriendo todas las funciones o actividades desarrolladas en la misma (Ej. comunicaciones internas, planificación, definición de objetivos, etc.). Se han diagramado y realizado (con variantes) en base al enfoque sistémico de Katz y Rosenzweig.

El enfoque sistémico ofrece un marco de referencia para considerar a la empresa como un todo integrado, en términos de subsistemas que se relacionan o interactúan entre sí. Por su parte, cada subsistema en la organización es separable y definible, pero está también vinculado con los restantes guardando con ellos una relación de interdependencia. Se decide la utilización del enfoque brindado por Katz y Rosenzweig, ya se lo considera como uno de los más integrales y completos para analizar una empresa, realizar su diagnóstico o encarar cualquier proceso de cambio en la misma ya que los aspectos estratégicos, estructurales, culturales, tecnológicos y de gestión son la base de su caracterización.

Las dimensiones son desagregadas en **sub-dimensiones**, también transversales, que permiten estudiar las primeras en sus temas principales logrando al mismo tiempo la posibilidad de segmentar y focalizar el análisis.

Las funciones

Son las distintas actividades a evaluar, integrantes de la cadena de valor de la empresa, interrelacionadas entre sí y en las cuales desempeñan sus tareas las personas (Ej. compras, operaciones, comercialización, etc.).

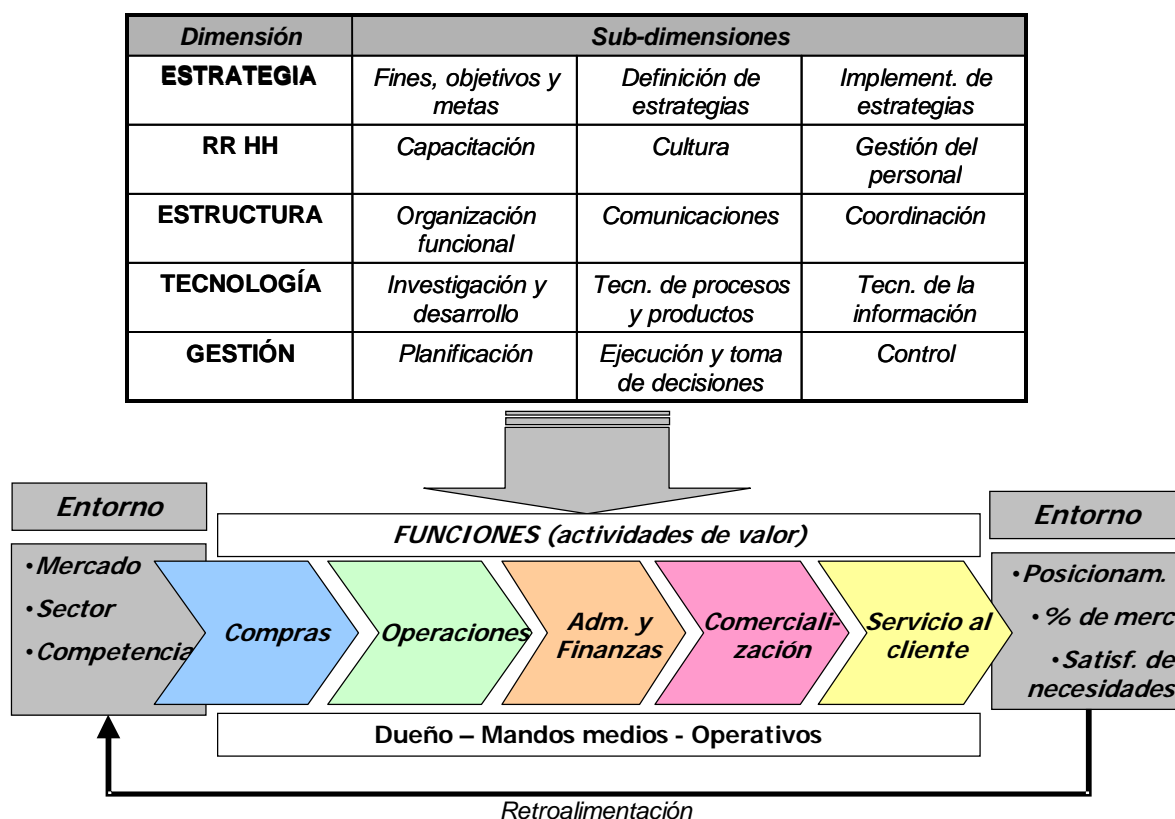
Las funciones a evaluar de la empresa se han establecido a partir del concepto de actividades primarias integrantes de la cadena de valor de Michael Porter, típicamente presentes en las empresas en estudio. El enfoque de la cadena de valor permite examinar sistemáticamente las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, permitiendo de esta manera detectar problemas, identificar oportunidades de mejora y analizar fuentes de ventajas competitivas. Una empresa obtiene una ventaja competitiva cuando desempeña estas actividades a menor costo o mejor que sus competidores.

Niveles de la organización

Se partió de la clásica estructura piramidal de tres niveles de actuación, para luego obtener esquemas más flexibles representativos de las Pymes argentinas. Son las posiciones jerárquicas, no necesariamente formales que están presentes en la empresa (Ej. directivos, mandos medios, personal operativo)

Por otra parte, y por las particularidades que presentan las firmas objeto de diagnóstico, el diseño del SIDCAP tiene en cuenta dos tipos de empresas a las cuales se aplica el mismo modelo de análisis con ligeras variantes en su estructura. Los tipos de empresas previstos son:

- # Pymes
- # Micro Empresas



Según lo explicitado con anterioridad, el SIDCAP esquemáticamente, utiliza el siguiente modelo para diagnosticar a las micro, pequeñas y medianas empresas:

El programa tiene como destinatario a las empresas pequeñas y medianas, por lo que para comprender aún más el sistema e identificar las características que incluyen las MPyME, se presenta a continuación un cuadro en el que se destacan las variables principales:

Variable	PYMES	Microempresas
Estructura Se refiere a la manera en que están divididas y coordinadas las tareas de la organización.	-Formalizada con existencia de departamentos, áreas definidas y de mandos medios	-Generalmente no formalizada, sin mandos medios -Alta vinculación entre el empresario y la empresa.

Involucra a la estructura formal e informal de la empresa. Facilita las interrelaciones entre los subsistemas tecnológicos y psico-social.		
Toma de decisiones Organiza, administra y controla a los otros subsistemas en forma tal de facilitar la interacción entre ellos y promover el aumento de la efectividad de la organización total. Incluye los procesos administrativos y los sistemas de decisiones.	-Relativamente descentralizada	-Centralizada en el empresario.
Cantidad de empleados	-Mayor a 10 integrantes (no determinante)	-Hasta 10 integrantes (no determinante)
Tecnología Comprende las metodologías, entrenamiento, conocimientos, herramientas y técnicas para desarrollar las tareas y alcanzar los objetivos organizativos.	-Nivel medio-alto	-Nivel bajo, mano de obra intensiva

(MITNIK et al 2006)

Estas variables y su correcta identificación en la primera etapa de aplicación del programa son de suma importancia ya que permite la adaptación y adecuación del sistema a las características de las organizaciones, al igual que un correcto diagnóstico posterior.

APLICACIÓN Y EVOLUCIÓN DEL SIDCAP

La aplicación del Sistema de Diagnóstico estuvo marcada por una mejorar constante. Esto se reflejo en la aplicación de una primera versión 1.0 desde principios de 2002. Esta fue fuente de aprendizajes, ya que gracias a la vinculación con diferentes instituciones, agencias de desarrollo, fundaciones y entidades de apoyo a la pequeña y mediana empresa argentina, se pudo aplicar la

herramienta a 500 empresas de distintas regiones de Argentina.

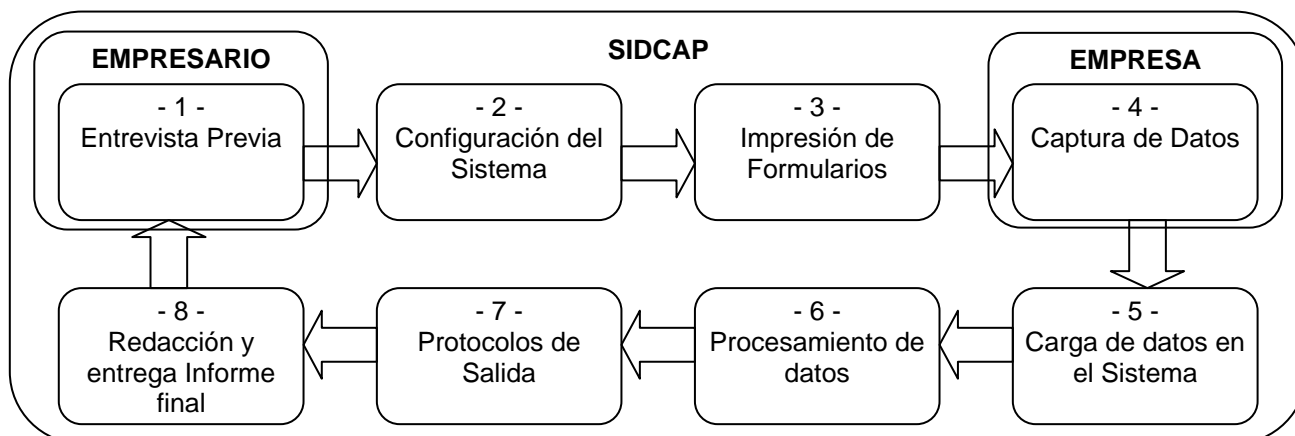
Luego, una vez testeada, se desarrolló la segunda versión que reflejó la experiencia adquirida e implicó cambios conceptuales, operativos, e informáticos que la hicieron más apropiada a las necesidades de las organizaciones. Entre las características diferenciadas se encuentran la adopción de marcos teóricos de referencia, la flexibilidad para ser aplicado a distintos tamaños de empresas, sector de actividad, y grado de formalización de la estructura organizativa.

Por lo anterior y en función del trabajo del equipo de diseño que amplió la calidad y capacidad del SIDCAP, comenzó a operar en la Web, permitiendo una gran agilidad en la resolución de problemas, en particular cuando se trabajaba con “instituciones-contraparte” de otras regiones y/o países. Esto posibilitó la aplicación en 500 instituciones de Argentina y la extensión de su utilización a países como Chile y España. En la segunda etapa, al igual que en la primera, se hizo posible gracias al apoyo y la vinculación institucional con diferentes organizaciones. SIDCAP se convierte en el primer sistema de diagnóstico de capital humano en América Latina.

El sistema funciona íntegramente desde la Web, utilizando una metodología única de diagnóstico para Pymes. El software procesa y analiza de manera automática los datos obtenidos de encuestas y entrevistas realizadas a todos los integrantes de la empresa analizada. Además combina las respuestas, las organiza y emite cuadros de resultados, insumo que el consultor utiliza para desarrollar el informe de diagnóstico, producto final del proceso de aplicación del SIDCAP.

Las etapas del proceso de aplicación se pueden resumir en las siguientes: la recolección de datos, el procesamiento de la información, la obtención de resultados y la elaboración del informe final.

A continuación se detalla cada una de las etapas de la metodología de aplicación del SIDCAP, incorporando la utilización y el funcionamiento de la herramienta informática, soporte del sistema de diagnóstico.



1. Entrevista Previa:

Destinada a obtener variables para definir el modelo de empresa y las encuestas a realizar.

2. Configuración del Sistema

Datos necesarios: Empresa (Nombre, Tipo, Rubro y Sector)

Personas (Nombre, Nivel, Funciones)

3. Impresión de Formularios:

Los cuestionarios se genera en función de:

- # Datos de la Empresa (Nombre, Tipo, Sector)
- # Datos de las personas (Nombre, Nivel y Funciones)
- # Dimensiones, Sub-dimensiones y Funciones que evalúa y que estandarizadas por el sistema.
- # Escalas de respuestas posibles establecidas por el sistema.

4. Captura de datos:

Se realizan las encuestas a todos los integrantes de la organización. Existen 2 metodologías posibles: auto-administradas (referente interno) y asistidas (el consultor coordina el relevamiento)

5. Carga de datos:

Consiste en el ingreso on-line de las encuestas respondidas al sistema si el consultor imprime los cuestionarios, ya que en caso contrario la carga de datos es automática.

6. Procesamiento de datos:

El SIDCAP procesa los datos en forma automática a medida que se produce la carga de los mismos. Se realizan cálculo de promedios y aplicación de reglas lógicas a los grupos de preguntas. Se evalúan y califican dimensiones y funciones.

7. Protocolos de salida:

Los resultados del procesamiento se presentan en forma de protocolos. Se puede visualizar, exportar (en formato Word) e imprimir los resultados procesados: Cuestionarios Respondidos, Gráficos (Distribuciones de frecuencias y de torta) y Protocolos o resúmenes de resultados.

8. Redacción y entrega del Informe Final:

El SIDCAP genera de manera automática la estructura del informe modelo. Es el elemento donde queda plasmado el Diagnóstico de la Empresa, donde se detallan los resultados del sistema y se expresan las conclusiones del consultor. El Informe Final significa el cierre del ciclo de diagnóstico del SIDCAP.

La tarea del Sistema de Diagnóstico de Capital Humano es relevar los sectores de las empresas en los que existen oportunidades o problemas para los que la capacitación, consultoría y/o asistencia técnica es la herramienta adecuada, suministrando adicionalmente una evaluación

global del funcionamiento de una firma. El sistema ofrece un “Informe de gestión de la empresa”, que identifica los aspectos o las áreas en las que existen deficiencias o necesidades de mejora en la gestión de la organización.

El producto final de la aplicación de la herramienta SIDCAP es un informe que contiene los resultados del proceso de diagnóstico. La tarea central posterior es efectuar un análisis de la empresa que identifique los aspectos o las áreas en las que existen deficiencias o necesidades de mejora en la gestión de la organización. A partir de allí, se determinarán las alternativas de solución para los problemas identificados y se indicará:

- # Cuales pueden ser resueltos mediante la ejecución de acciones de capacitación.
- # Cuales pueden ser resueltos mediante asistencia técnica y/o consultoría
- # Cuales requieren de una combinación de las dos anteriores

El Informe Final constituye el elemento donde queda plasmado el Diagnóstico de la Empresa, es decir donde se detallan los resultados del sistema y donde se expresan las conclusiones del consultor. Es además el documento por excelencia que recibe el empresario y significa el cierre del ciclo de diagnóstico del SIDCAP.

SIDCAP le proporciona al consultor las bases para la realización del Informe que, junto con sus aportes e interpretación, asegura que ningún aspecto de la empresa quede fuera de análisis. Esto permite realizar y entregar al empresario una evaluación profunda de la PYME que destaca los problemas u oportunidades de mejora, las deficiencias prioritarias, y las acciones posibles para solucionar las dificultades y lograr un óptimo funcionamiento empresarial.

Con el objetivo de sintetizar los resultados obtenidos, hasta el momento, en la ejecución y aplicación del programa, se presentarán los datos recavados del informe realizado para la evaluación de SIDCAP 1.0, de la versión 2.0, como así también los datos que se presentan en los diferentes informes a las autoridades de control:

- # 1999 - Se inicia el programa SIDCAP financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo BID y Fundación de Empresas
- # 2001 - Se firman 12 acuerdos con instituciones educativas universidades, agencias de desarrollo, fundaciones y organismos del sector público de Argentina para implementar la Versión 1.0 del SIDCAP
- # 2002 - Más de 500 Pymes aplican la Versión 1.0 en Argentina
- # SIDCAP es el primer instrumento de análisis para realizar diagnósticos de manera informática en Latinoamérica.
- # 2003 - Fundación de Empresas y el B.I.D. presentan la Versión 2.0 que opera en la Web. Se crea la “Mesa de Ayuda” para dar soporte operativo a los usuarios
- # 2004 - Acuerdos institucionales con entidades públicas y privadas para ejecutar el Programa “Mejorando la Competitividad de las MPyMEs Argentinas”.

- # 2005 - Proyecto para implementar el SIDCAP en España y Chile a través del Programa AI - Invest 3 de la Comisión Europea
- # Versiones en español, inglés y portugués.
- # Datos del SIDCAP:
 - # 10.476 PERSONAS cargadas en el sistema
 - # 18.863 INDICADORES conforman la base de datos deductiva que permite establecer nuevas reglas de captura, tratamiento y parametrización de reportes.
 - # 661 CONSULTORES concurrentes dados de alta en el sistema para habilitar su ingreso al mismo.
 - # Opera íntegramente en la Web, lo cual permite una gran agilidad, en particular cuando se trabaja con “instituciones -contraparte” de otras regiones y/o países.

El SIDCAP ha alcanzado una fase importante en su desarrollo. En un esfuerzo por responder a las demandas de las MPyMEs de la región, Fundación de Empresas para la Excelencia posee la intención de profundizar sus actividades en los próximos años con esta herramienta, aumentando su presencia y transfiriendo su experiencia en Latinoamérica.

En cuanto a las potencialidades del sistema, las ventajas que ofrece su uso y las oportunidades detectadas, Fundación de Empresas para la Excelencia considera y cree que el SIDCAP, por un lado, será apreciado por ser un instrumento de diagnóstico flexible y adaptable a distintos sectores de actividad y configuraciones organizativas y, por el otro, que constituye un paso en el camino de la ejecución de diagnósticos sistemáticos de las áreas en las que la capacitación, consultoría y/o asistencia técnica pueden contribuir de manera efectiva en la resolución de los problemas de las MPyMEs de Latinoamérica.

ANTECEDENTES GENERALES DE LAS ORGANIZACIONES CIVILES

Con la finalidad de contextualizar el tipo de organización objeto de estudio del presente trabajo, se detalla a continuación la historia y actualidad de las organizaciones civiles sin fines de lucro.

A mediados del Siglo XX, el mundo entero vivía una progresiva y profunda transformación y complejización de los factores, elementos y actores que integraban e integran la sociedad. El culmine de la Segunda Guerra Mundial rompió con el orden social dominante dejando profundas consecuencias en este nivel; modificando el orden político imperante y produciendo una gran depresión económica producto de los gastos exorbitantes que requirió. Esto originó, entre otras cosas, la aparición y expansión de nuevas formas de solidaridad y acción colectiva, coherentes con las nuevas situaciones y necesidades.

“Casi a finales del Siglo XX, la inmensa mayoría de los hombres y mujeres del mundo trabajaban por consolidar la participación ciudadana democrática en cada uno de los ámbitos de su vida cotidiana, en cada una de las instituciones a través de las cuales se han consolidado.” (ADONATT PIER, 1997)

Al compás de esta progresiva transformación de la sociedad en su conjunto, las llamadas organizaciones de la Sociedad Civil comenzaron a expandirse y a expresarse *“de diferentes formas de acuerdo a lo que las costumbres y tiempos sociales le indicaban”* (ALTAMIRANO, CABALLERO, 2005). Algunos de los factores que contribuyeron a la emergente y espontánea importancia de estas organizaciones, fueron el contexto socio-político, el aumento explosivo de tareas sociales, de reestructuración y crecimiento en el período posguerra, que produjeron la necesidad de entes que complementaran, suplantarán o simplemente apoyaran las actividades de reconstrucción de los Estados.

Estas organizaciones fueron incrementando tanto en importancia como en número, constituyéndose en uno de los sectores de mayor jerarquía en la sociedad actual. El conjunto formado por estas instituciones ha dado lugar a una rica y variada experiencia a lo largo de los años, donde se ha podido observar la participación, compromiso y adaptación de éstas a diferentes contextos y situaciones, convirtiéndose en actores casi determinantes en las decisiones y procesos.

Desde su origen hasta la actualidad han modificado y extendido el abanico de actividades y funciones que cumplen en la sociedad. Actualmente, existen y predominan aquellas instituciones que poseen como tarea principal el servicio social y cuyo beneficiario es la población en general. Sin embargo, aquellas organizaciones que poseen como destinatarios de sus actividades otras entidades (tanto organizaciones sin y con fines de lucro), incrementaron. Este crecimiento se debe a diversos factores, como por ejemplo, el aumento en la cantidad de empresas, la necesidad de apoyo por parte de las nuevas; el crecimiento de las Micro y pequeñas y medianas empresas (MPyME), la ausencia de colaboración por parte de los estados, y el crecimiento y asentamiento del mercado capitalista y globalizado, etc.

Las organizaciones sin fines de lucro intentan colaborar y ayudar a las MPyME para que se enfrenten a una realidad compleja, en la cual conviven situaciones distintas y hasta contrapuestas que impactan en las empresas de distinto modo, de acuerdo a sus características intrínsecas y a los mercados a los cuales se dirigen o quieren atender.

Una de las formas mediante la cual las organizaciones civiles intentan colaborar con las MPyME es a través de la realización de actividades de apoyo, de capacitación y consultoría; las cuales constituyen también una de las actividades más desarrolladas y expandidas de los últimos tiempos.

En el caso particular de Argentina las organizaciones civiles sin fines de lucro tienen sus comienzos en el siglo XIX, a partir de actividades y acciones asistenciales impulsadas por la Iglesia Católica, entre las actividades se encontraban las denominadas como socorro mutuo y

reunían a los inmigrantes que llegaban al país. Por lo que las primeras instituciones poseían la estructura y la actividad de “mutualismo y cooperativismo” (REVISTA TERCER SECTOR, 2005).

En 1930 se trasladó la prioridad de las actividades de las necesidades de las comunidades de inmigrantes a las necesidades de las agrupaciones barriales, hasta entonces descuidadas promoviendo la justicia social y la caridad.

A partir de 1960 se comenzó a expandir y ampliar el abanico de funciones que cumplían las organizaciones, y comenzaron a aparecer aquellas que se dirigían a desarrollar y apoyar tanto a personas, comunidades y entidades tanto públicas como privadas. A su vez, en este período y debido a las diferentes dictaduras militares de Argentina, nacen también las entidades que defendían los derechos humanos.

La década `90 se observan más cambios y modificaciones en las tareas y funciones de las organizaciones sin fines de lucro. En esta década Argentina experimenta profundos cambios estructurales (especialmente económicos), que permitió e incrementó “la participación ciudadana (...) defensora de los consumidores” (REVISTA TERCER SECTOR, 2005). A su vez permitió la expansión de fundaciones empresariales y asociaciones que apoyaban y desarrollaban el sector al cual representaban, pero ya en un rol de compensación y suplantación de las actividades que el Estado no cumplía o no en la profundidad que se necesitaba.

En la actualidad el sector de las organizaciones civiles sin fines de lucro esta cruzando por un período de reestructuración y cambio, en donde se observa un crecimiento explosivo de entidades con diferentes fines y actividades por cumplir. Los cambios se explicitan especialmente en el plano de la intervención estatal y de las tendencias organizativas de la sociedad:

“En el plano de la intervención estatal, ésta aparece relegitimada, a diferencia del rol puramente “compensador” que se le asignaba en los `90, lo cual habilita un rol activo en la promoción de organizaciones y en el ordenamiento de la economía.

En el plano de la sociedad, se observan procesos de construcción organizativa en torno a la emergencia de movimientos sociales, relativamente autónomos y articulados políticamente.” (CENOC, 2005)

Otros de los cambios que experimentan las organizaciones civiles se refieren al aspecto de la regulación legal. Al principio los fundadores de las entidades se enfrentaban al dilema de “formalizar” la organización o no, por lo que la regularización jurídica se tomaba como un elemento limitante a las actividades y de la posibilidad de expansión de las instituciones, y a su vez como una pérdida de la independencia o la autonomía. En la actualidad, esta visión negativa de la regulación disminuyó, y se observa como un aspecto necesario e imprescindible para comenzar, establecerse y desarrollar las actividades, objetivos y misiones de las entidades.

Asimismo, el Estado ha incrementado los requisitos legales para otorgar la personería jurídica a las instituciones, así como también la cantidad de controles. Hoy en día las organizaciones deben contar con personería jurídica para cualquier tipo de transacción financiera

(recibir subsidios, realizar convenios, etc.), probar domicilio legal y fiscal. Luego, necesitan registrarse en el Afip, poseer número de Cuit.

“A partir de su inscripción, deben solicitar las extensiones respectivas y cumplir con las obligaciones establecidas en la reglamentación 1815, que tiene alcance nacional y a través de la cual se instauró un registro de entidades exentas.” (REVISTA TERCER SECTOR, 2005)

Las organizaciones deben elegir de las diferentes formas jurídicas que ofrece la legislación aquella que más se adecue a la misión de la entidad. Las formas que ofrece son:

- # Asociación civil: su marco legal se encuentra en el código civil, artículos 30 a 50.
- # Fundaciones: el marco legal es la ley 19.836/72
- # Mutual: su marco legal es la ley 20.321/73
- # Cooperativa: su marco legal es la ley 20.337/73
- # Asociación de Hecho

Una vez inscriptas y legalizadas las organizaciones civiles poseen en Argentina diferentes beneficios y ventajas, como por ejemplo exención al impuesto de Valor Agregado y del impuesto a las Ganancias, entre otros. Estos beneficios se realizan como una forma de apoyo estatal.

Sin embargo, faltan leyes específicas y adaptadas al contexto actual que experimentan las organizaciones civiles. Ya que si bien hay un marco legal y general, la heterogeneidad mencionada al comienzo debido a la expansión y divergencias de actividades cumplidas por las instituciones, dificultan muchas veces la aplicación de marco normativo único. Esto se refleja en la existencia de asociaciones que existen pero que no se encuentran institucionalizadas.

“La Constitución, en el artículo 14, contempla la posibilidad de asociarse con fines útiles; sin embargo algunas normas de rango inferior desfiguran el espíritu asociativista, al punto de confundir la autorización administrativa para funcionar con un permiso para la existencia legal de un nuevo ente.” (Cit REVISTA TERCER SECTOR, 2005)

Los cambios tanto del contexto como de las actividades de las organizaciones civiles, dejan entrever la necesidad de la creación de un marco legal que las unifique pero que a su vez contemple sus diferencias. Asimismo refleja la necesidad de una modificación de las nociones con las que se entendían y comprendían a estas organizaciones en la década del '90, ya que en la actualidad han dejado el papel de “sustituto” para convertirse en un sector influyente en la sociedad y cuyas actividades no sólo complementan a las del Estado, sino que muchas son nuevas, innovadoras y útiles para el desarrollo, apoyo y equilibrio tanto de personas y organizaciones (públicas o privadas).

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

A fin de enmarcar el presente trabajo de investigación se considera acertado utilizar conceptos provenientes del ámbito de la Administración y de la Relaciones Públicas e Institucionales.

La necesidad de acudir a nociones exclusivas de la Administración para poder abordar la problemática planteada se debe, principalmente, a que el objeto de investigación es una organización inserta en un contexto determinado, y un sistema que evalúa y diagnostica el funcionamiento de las instituciones. Por dicho motivo no sólo se necesita los conceptos brindados por la disciplina de las Relaciones Públicas e Institucionales, sino también aquellos facilitados por la Administración.

Lo anterior se realiza con el objetivo de ofrecer un esquema teórico específico que permita tanto el desarrollo de la investigación, la interpretación de los datos recopilados por parte del investigador y de los lectores. En otras palabras, se pretende con la explicitación del presente marco teórico, brindar un esquema conceptual coherente, dentro del cual conceptos con diferentes interpretaciones y acepciones, adquieran un significado preciso.

Con la finalidad de emprender el desarrollo del Marco Teórico de Referencia se considera pertinente comenzar por definir y aclarar lo que se entiende por organizaciones civiles.

ORGANIZACIONES CIVILES DEDICAS A LA PROMOCIÓN DEL DESARROLLO DE MPYME

La existencia de una amplia diversidad de organizaciones civiles con diferentes funciones, actividades y su amplio campo de acción, causa la coexistencia de diferentes concepciones y definiciones. Sin embargo, la mayoría de ellas concuerdan en definir las como entidades institucionalizadas y organizadas, en la cual no se distribuyen los ingresos remanentes (ya que se encuentra prohibida la distribución entre los directivos de las mismas) y tienen la posibilidad de auto gestionarse y controlarse, estableciendo sus propios estatutos y normativas. Con la finalidad de aclarar aún más el concepto y definición de este tipo de organizaciones se establecen, a continuación, los aspectos más relevantes, según los autores Cutlip, Center y Broom (2001):

- # **Denominación:** Organizaciones Civiles Sin Fines de Lucro
- # **Formales:** Deben poseer algún grado de institucionalización y organización (estatutos)
- # **Privadas:** esta característica establece que no pueden ser parte del estado o gobierno, lo que no significa que no pueda recibir aportes del mismo.
- # **Sin fines de lucro:** no se permite la distribución de beneficios entre sus directivos, aunque no se prohíbe la acumulación de excedentes, deben ser reinvertidos.
- # **Auto gobernadas:** necesitan tener procedimiento propio de gobierno, y no pueden ser controladas por instituciones externas.
- # **No comerciales:** Su principal objetivo no puede ser comercial.

Voluntarias: el ingreso y egreso debe ser voluntario.

Las organizaciones civiles sin fines de lucro se pueden clasificar en primera medida de acuerdo a las finalidades principales que las mismas adoptan y que guían su accionar en la sociedad. Según éstas, las instituciones se clasifican en “4 tipos diferentes: *Promoción Humana, Promoción Social, Promoción del Desarrollo y Promoción de Derechos*” (CENOC, 2005).¹

Las organizaciones de promoción del desarrollo son entidades que poseen la finalidad de promover y transferir diferentes capacidades y conocimientos técnicos a los diferentes actores de la sociedad, sean estos personas, empresas, etc.; con el objetivo de fortalecerlos y apoyarlos en su desarrollo y crecimiento. Por lo general, este tipo de organizaciones, ofrecen productos que, al igual que su finalidad, son intangibles y tratan de favorecer las actividades por medio del ofrecimiento de elementos que permitan el perfeccionamiento de las acciones.

En una clasificación más específica, las organizaciones de promoción del desarrollo se pueden categorizar de acuerdo a los objetivos y acciones que llevan a cabo. Según esta categorización, las entidades se dividen en:

Organizaciones de transferencia y asistencia técnica: se vinculan a diferentes áreas y realizan actividades de apoyo, promoción, asistencia y capacitación, asesoramiento, asistencia financiera, entre otras. Aquí se incluyen:

Fundaciones Empresariales: entidades con fondos propios (generalmente de única fuente, empresas) y un programa gestionado por sus propios directores, establecidas para mantener o ayudar actividades educativas, sociales, benéficas u otras al servicio de las empresas y del bien común.

Entidad técnica: esta categoría agrupa “ a aquellas entidades cuya labor se orienta la prestación de un servicio profesional de asesoramiento técnico a personas particulares o a entidades que lo requieran” (ORTEGA, 1997)

Organizaciones de defensa de intereses de categorías: “promueven la defensa del sector que representan, si bien muchas veces amplían su accionar hacia áreas tales como: capacitación, asistencia técnica, apoyo financiero, asesoramiento, etc.” (CENOC, 2005). En este tipo de organizaciones, se incluyen:

Asociaciones Sectoriales: en esta categoría se encuentran aquellas organizaciones cuyo objeto o finalidad se dirige a la protección de los intereses de un determinado sector. Esta categoría posee subtipos, entre los más importantes:

¹ Nota: Cabe aclarar que, con un objetivo práctico, sólo se explicitará todo aquello relacionado a los elementos y clasificaciones de las organizaciones civiles dedicadas a la promoción del desarrollo.

- # **Profesional:** tienen la finalidad de defender los derechos e intereses de los profesionales (personas con título habilitante).
- # **Empresarial:** se orientan a la protección de los intereses de los empresarios. Están incluidas aquí las Cámaras Empresarias.
- # **Comercial:** defienden los intereses de los empresarios y personas que se dedican a alguna actividad comercial (condiciones de comercialización, etc.). Están incluidas aquí las Cámaras Comerciales de una determinada ciudad.
- # **Asociación internacional:** entidades que pertenecen a algún organismo internacional.
- # **Asociación de representación de entidades:** agrupan a otras, con la finalidad de potenciar, ayudar y apoyar las actividades de terceros.

Las organizaciones civiles sin fines de lucro mencionadas con anterioridad se ven afectadas e influenciadas por el contexto en donde se encuentran, y muchas veces es necesario que se adapten a él para cumplir con sus actividades. El enfoque y teoría de sistemas ofrece una explicación a dicho fenómeno, al considerar a las organizaciones como un todo integrado, en términos de subsistemas que se relacionan o interactúan entre sí. Cada subsistema es separable y definible, pero está también vinculado con los restantes guardando una relación de interdependencia. Esto permite observar como las instituciones se ven influidas por los elementos y actores tanto del entorno como los propios de las organizaciones.

Uno de los subsistemas que posee una influencia considerable en el accionar de las entidades es el comunicacional. La teoría sistémica, en este aspecto, ha sido definida y utilizada, a su vez, desde y por diferentes escuelas, entre las cuales se encuentra el grupo denominado Palo Alto. Este grupo traslada a la teoría sistémica al campo de la comunicación al considerarla como una secuencia de interacciones (relaciones o vínculos) que mantienen dos sujetos comunicantes. Esta interacción puede ser simétrica (cuando los sujetos implicados están en igualdad) o complementaria (cuando los sujetos están en posición diferente). Además, siempre posee un resultado en ambos sujetos o actores ya sea positivo o negativo; está influenciada por diferentes factores (propios de los sujetos o externos a ellos), y a su vez afecta otros sistemas o interacciones.

“Una empresa es una estructura orgánica en la que cada parte debe servir a la totalidad. Cualquier fallo en la interoperabilidad entre las partes, cualquier obstáculo al libre intercambio de flujos, trae el riesgo de colapsar al sistema. La comunicación debe mantenerse omnipresente” (cit en AMADO SUÁREZ Y CASTRO ZUÑEDA, 1999)

Siguiendo con el razonamiento de la teoría sistémica, cada sistema está inserto en un sistema más amplio, en donde se vinculan o relacionan los diferentes actores provocándose consecuencias mutuas necesarias para que las partes existan y se mantengan. Este sistema y los vínculos establecidos por los sujetos deben estar dirigidos a conseguir un equilibrio, en donde las

partes afectadas negocien sobre el vínculo o relación más adecuada. Este juego se puede describir con las palabras del sociólogo Peter Blau:

“En estructuras sociales complejas, con muchas subestructuras interdependientes y a menudo interpenetradas, todos los movimientos hacia el equilibrio precipitan alteraciones y desequilibrios, y, por lo tanto, nuevos procesos dinámicos. Los ajustes y contra-ajustes perennes encuentran su expresión en un patrón dialéctico de cambio social” (cit en GRUNIG y HUNT, 2000)

VÍNCULOS INSTITUCIONALES ESTRATÉGICOS

La teoría sistémica refleja la interdependencia que existe entre las organizaciones y el contexto en el que se encuentran. El entorno (espacio vincular) se compone de los diferentes actores y elementos externos a las entidades, que afectan sus actividades directa o indirectamente e influyen en su configuración. Aquí se encuentran el marco político, legal, económico, social, tecnológico, cultural, entre otros. Estos diferentes factores que componen el entorno influyen a los públicos brindándoles información sobre las instituciones, que a su vez son *“productores de la misma”* (CAPRIOTTI, 1992).

“La gestión empresarial no es un valor absoluto en sí mismo, sino que está poderosamente influida por valores sociales y culturales; que los directivos son, además de gestores, fabricantes de significados y de símbolos (...)” (VILLAFANE, 2000)

Dentro del espacio vincular, toda organización va evolucionando con el tiempo a través del establecimiento de relaciones con los diferentes públicos que existen en el espacio en el que se desarrolla. Estos le permiten realizar las actividades cotidianas, crecer y mejorar continuamente, como así también la configuran y estructuran de una forma particular. A esta relación se la denomina vínculo institucional.

Los vínculos son estructuras enredadas, dinámicas que varían y cambian dependiendo del contexto y de los públicos con los cuales se relacionan, *“Es una estructura compleja, que incluye a un sujeto y un objeto, la interacción que hay entre ambos, y en la que se suscitan momentos de comunicación y aprendizaje”* (SCHEINSOHN, 1996). Los vínculos se definen por ser una relación circular en donde se interactúa, se concreta y retroalimenta mutuamente. Estos no suceden en un entorno estático sino en uno igual o más cambiante y se ve afectado por un sin número de factores que deben ser tenidos en cuenta a la hora de la creación de uno, para el mantenimiento o transformación de otros.

En la configuración o en la estructura del vínculo institucional se denomina objeto a la organización que está comunicando, ya que la misma es la que provee de los insumos o elementos comunicacionales que los diferentes sujetos o público objetivo toman para entablar, mantener o finalizar una relación.

La “vinculación estratégica”, por su parte, trata de reflejar el trabajo sistemático que la organización que posee la intención de generarlos, debe realizar para establecerlo de forma coherente con el público objetivo determinado por la misma. A su vez refleja la necesidad de conocer tanto el objeto del mensaje, las formas por la cual se transmite como las características del destinatario, para que éste lo interprete de la forma que el productor del mensaje lo quiere. Asimismo, permite observar cómo las características más elementales tanto del espacio vincular (entorno) como de los sujetos, limitan y guían la elección y planteamiento de la estrategia para la formación y el establecimiento de la relación.

Cada uno de los vínculos estratégicos, como cualquier tipo de acción y proceso, deben estar coronados en una estrategia integral de la organización, para que todas las acciones y elementos que se utilicen en los diferentes contactos, mensajes y vínculos; reflejen los mismos objetivos y, en definitiva, colaboren con la estrategia global y la consecución de las metas de la institución.

Para lograr lo anterior, el vínculo institucional necesita tener en cuenta cada uno de los elementos que afectan e influyen en el establecimiento de los vínculos institucionales, esto implica tanto la producción del discurso y mensaje, el público destinatario, los canales por lo que se van a transmitir, entre otros. A continuación se detallan cada uno de los elementos mencionados.

LA PRODUCCIÓN DEL DISCURSO

El vínculo institucional denomina objeto al elemento que es tomado por los sujetos o público objetivo como insumo para aceptar o no el establecimiento de una relación en particular. Las organizaciones se consideran como sujetos comunicantes y objeto de la interacción, en donde su contraparte comunicativa son otros entes, los cuales son numerosos grupos o “sujetos sociales (públicos)” (SCHEINSOHN, 1996)

El objeto se comunica a través de los diferentes mensajes que elabora y transmite la institución, que según Capriotti se lo puede denominar como “Discurso de la Organización” (1992). Dicho discurso, se ve afectado por las particularidades del entorno y por las características del público al cual se dirige y las propias de la entidad. Lo anterior se ve reflejado en la siguiente clasificación de mensajes:

⚡ Intencionales: son los emitidos intencionalmente por el emisor del mensaje, “se caracterizan por la pertinencia y la coherencia de sus contenidos; así como también por su unidad formal ya que responden a propósitos precisos de comunicación” (SCHEINSOHN, 1996)

⚡ No intencionales: los emite sujeto emisor pero si proponérselo, son accidentales, desordenados, no contemplados en una estrategia determinada.

⚡ Residuales: se refiere a aquel cúmulo o sucesión de mensajes propios de la historia de cada emisor que se van acumulando en el público objetivo, convirtiéndose en factores que influyen en la interpretación de nuevos mensajes.

El público se lo puede considerar como una agrupación artificial, un conjunto de miembros que poseen áreas comunes de interés, características o reaccionan de manera similar ante un estímulo. Es *“un conjunto de miembros de un grupo social que, sin estar necesariamente unidos físicamente, reaccionan ante un estímulo común, o bien se encuentran unidos mediante vínculos mentales por un interés común definido hacia determinados temas (...)”*. (CAPRIOTTI, 1992).

A esta agrupación artificial para conocerla y poder aislar las variables que influyen en el establecimiento de vínculos y en la creación del discurso, se debe realizar una distinción y caracterización de los mismos:

“Una organización al diferenciar sus públicos en empleados, accionistas, proveedores, clientes, gobierno, instituciones financieras, etc., no está diferenciando diversos grupos de personas, sino que está identificando diferentes posiciones (status) en relación con ella, que desarrollarán roles específicos para cada posición.” (CAPRIOTTI, 1992).

La primera distinción que se puede realizar es la diferenciación entre públicos del entorno interno que esta formado por todos aquellos actores que se relacionan directamente con las actividades de las organizaciones. Por otro lado, se encuentran los públicos del entorno de trabajo formados por los actores que influyen en las organizaciones directa o indirectamente (accionistas, clientes, proveedores, consumidores, etc.); y por último los públicos del entorno general formados por aquellos elementos que intervienen en el accionar de forma indirecta.

Además de la primera clasificación y distinción de públicos mencionada deben identificarse también los elementos que afectan en el establecimiento de una relación o vínculo. A continuación se detallan algunas:

a) *Dimensión estratégica del público: Determina en función de la importancia crítica que tendrá el público para la compañía.*

b) *Capacidad de influir en el resto de los públicos: De acuerdo a este parámetro, el autor habla de prescriptores, mediadores, neutros o detractores.*

c) *Difusión de la imagen de la empresa: En una graduación de mayor a menor importancia, pueden identificarse los generadores, transmisores, inertes y destructores.*

d) *Intereses económicos compartidos: En relación con el beneficio que el grupo le proporciona a la empresa podrían clasificarse en providencia (proveedor), aliado, potencialmente aliado o competidor.*

e) *Conocimiento de la institución: En este aspecto la graduación para calificar a los públicos pasaría por las categorías conocimiento de la institución estructural, funcional, formal y superficial.*

f) *Composición interna de cada público:*

(AMADO SUAREZ Y CASTRO ZUÑEDA, 1999)

Cabe destacar que si se selecciona un público que pertenezca al entorno de trabajo y que a su vez sean otros entes o instituciones profesionales, convierte en una tarea importante e imprescindible la selección del público objetivo de manera adecuada. Esto se debe a que para

establecer vínculos con organizaciones, entes especializados o “vínculos funcionales” (cit GRUNIG Y HUNT, 2000), las características y la correcta identificación de los mismos es significativo para crear mensajes que posean argumentos convincentes, además de lenguaje técnico y preciso.

VINCULACIÓN CON PÚBLICOS PROFESIONALES

Las relaciones que se establecen en una organización y por ende la comunicación que se lleva a cabo puede tener como público objetivo otras instituciones, personas, etc.; que posean la particularidad de ser productores profesionales de bienes y servicios o conocedores profundos de las actividades ya sea por similitud, por compartir la actividad o el ámbito social en el que están insertas. Este tipo de relación es de profesional a profesional ya que ambos actores son productores competitivos y entendidos del objeto de comunicación.

Esta relación implica una comunicación que PIÑUEL RAIGADA denomina como “Comunicación Business to Business o comunicación BtoB” (1997). Ésta se caracteriza por sus exigencias y cualificaciones técnicas, con un destinatario que espera información concisa y que posee un proceso de toma de decisión complejo y prolongado, por lo que necesita de datos concretos sobre el objeto del vínculo a establecer.

“Se le atribuyen a la btob las virtudes de la ergonomía de las vinculaciones profesionales, de su tenacidad, sobriedad, método y economía” (PIÑUEL RAIGADA, 1997)

El objetivo de los vínculos entre organizaciones profesionales no es la adquisición de productos, aunque este sea la consecuencia posterior; sino que trata de proporcionar información técnica, especializada, confidencial con terminología específica sobre actividades de las organizaciones; con la intención de convencer a la contraparte sobre algún aspecto. Los objetos del mensaje en este tipo de vínculos *“no son productos de consumo (...) ni, por tanto, son objetos de comportamiento compulsivo de compra”* (PIÑUEL RAIGADA, 1997).

Por otro lado, el vínculo entre profesionales convierte en relevante el conocimiento de la percepción que posee el público objetivo del objeto de la relación. La percepción es un proceso mediante el cual se recibe información del entorno o espacio vincular y/ o de la organización emisora y se le otorga un significado específico. Por dicho motivo y por la tendencia de los diferentes sujetos a actuar en consecuencia con ellos, se convierte en determinante en el momento de establecer vínculos. *“No existe cosa tal como un hecho puro y simple. Todos los hechos son desde el vamos seleccionados entre un contexto universal por las actividades de nuestra mente. Son siempre, por consiguiente, hechos interpretados”* (cit en CAPRIOTTI, 1992).

La percepción de los públicos varía de acuerdo al interés que encuentran en un tema, de las motivaciones, del espacio vincular en el que se encuentran, del conocimiento del objeto del mensaje o su área temática, etc. Por lo tanto a la hora de planificar, crear y seleccionar un

mensaje se necesita tener en cuenta los factores mencionados para la correcta adecuación de los contenidos de los mismos.

Una vez definida las características a tener en cuenta en la selección de los públicos permite la planificación y elaboración de mensajes y la utilización de los canales de comunicación más adecuados para el establecimiento de vínculos.

LA TRANSMISIÓN DEL MENSAJE

En forma conjunta con la selección y creación de los mensajes, siempre teniendo en cuenta por el proceso de interpretación por el que trascurren, se produce la elección del canal. Éste es el vehículo y medio por el cual se transmitirá los mensajes por lo que requiere que su selección se realice con el mismo cuidado y sistematicidad que para la creación del contenido.

En el caso de la vinculación entre profesionales se utilizan por lo general “extra - medios” (PIÑUEL RAIGADA, 1997), definidos como aquellos técnicas o canales de comunicación que no son medios de uso habitual o aquellos que permiten una llegada más directa.

Según el autor PIÑUEL RAIGADA el público objetivo de un vínculo institucional entre profesionales requiere la utilización de documentos técnicos e informativos, folletos específicos, organización de agendas de asistencia a ferias internacionales, congresos y salones profesionales, selección y uso de prensa especializada. En otras palabras, la utilización de canales específicos que lleguen a un público objetivo determinado de la forma más directa posible.

Se debe prestar atención a cada uno de los elementos que influye en el canal ya que tiene que adecuarse tanto al mensaje como a las posibilidades y capacidades técnicas de los actores involucrados en el vínculo. Es importante tener presente

“El ecosistema comunicativo, que es el espacio público heterogéneo por donde circulan los diferentes mensajes, no sólo de nuestra organización, sino de todas las organizaciones; y las características propias de cada “media”, que determina la elección de cada uno de ellos” (CAPRIOTTI, 1992).

Para seleccionar el canal más beneficioso para la relación entre los sujetos, se necesita tener en cuenta:

Tipo de canal:

Se encuentran los canales de comunicación masivos (aquellos que llegan a una gran cantidad de sujetos con un solo discurso), personales o de contacto directo y, finalmente, los denominados micro media que hacen referencia a la transmisión de mensajes de forma más directa pero utilizando algún soporte técnico (teléfono, mail, etc.).

Otra de las clasificaciones existentes que complementa a la anterior es la denominada como canales “extra-medios, es decir aquellos fuera de los medios tradicionales de los media de gran público (...), mediante ediciones profesionales de folletos, prospectos, etc., que se

distribuyen bien por correo, bien con ocasión de reuniones, ferias, congresos, etc.” (PIÑUEL RAIGADA, 1997), o “below the line”. Dichos canales implican el estudio del público objetivo y la selección de aquellos medios no tradicionales que permiten que el mensaje se vehicule y llegue al público objetivo de una manera más directa y personalizada,

Limitación propias del canal: tipo de recepción (visual, auditiva, etc.);

“Situación temporal (en un momento determinado)

Situación espacial (en un sitio determinado)”

(CAPRIOTTI, 1992)

El destinatario y el objetivo que conlleva todo vínculo institucional exigen el cuidado y observación de las limitaciones del canal, ya que afectan el establecimiento del mismo. Se debe tener en cuenta dónde, cuándo y cómo el público objetivo recibirá el mensaje de lo contrario se puede desvirtuar y alejar del objetivo estratégico marcado.

Características del canal:

Hace referencia a la posibilidad de bidireccionalidad o unidireccionalidad, la generación de implicación del público objetivo, etc. Estas características dependen directamente del tipo de canal que se seleccione. Este segmento se puede complementar con los siguientes cinco indicadores cualitativos explicitados por GARCÍA JIMENEZ (1998):

“La referencia materialidad”: consiste en la evaluación de los componentes materiales que le dan forma al mensaje confeccionado. Los tres elementos que se consideran como importantes son el tipo de papel, el formato y el número de páginas.

En este sentido, *“el tipo de papel puede ser estucado (mate, brillante o couché) y offset. En el primer caso el estuco cubre la superficie de la pasta que acaso oculta un papel ordinario y lo convierte en apto para impresiones finas y delicadas y para estampaciones de grabados reticulares; en el segundo (couché), la impresión adquiere un aspecto mate y, pese a ser el sistema de las rotativas que imprimen en litografía, no toma el brillo de las tintas grasas usadas en esta área” (GARCÍA JIMENEZ, 1998).*

El formato tiene en cuenta el número de hojas por pliego, la altura de la página, y la relación entre la altura y la anchura de la misma.

“La referencia plasticidad”: la misma consiste en el análisis y evaluación de la calidad plástica y estética de la presentación de la herramienta de comunicación, en otras palabras tiene en cuenta la proporcionalidad, la distribución armónica y la organización de la información en el espacio.

“La referencia motivación: tiene en cuenta la capacidad de la texto para ejercer persuasión y atracción en los destinatarios de la herramienta de comunicación. En este aspecto la motivación puede ser gráfica y temática. “La grafía convierte a la primera en referente básico y anticipatorio de un proceso continuo de motivación: motiva por que es la primera de otras (...) la

motivación temática traslada la capacidad de atracción, de la gráfica (expresión), al contenido. La motivación temática ejercida por la portada o la primera permite distinguir la portada de “sumario” o “de escaparate” y la portada de “llamada” o de “cartel”. La “portada de sumario” basa la motivación en el efecto acumulativo de los diversos temas invocados. La “portada de llamada” ejerce la motivación en el efecto de concentración sobre la importación y en el interés de un solo tema” (GARCÍA JIMENEZ, 1998)

“La referencia información”: capacidad de la herramienta para transmitir un mensaje de forma clara, sencilla, directa, concisa, clara y eficaz.

Cabe destacar que según el vínculo que se quiera lograr, el mensaje que se desea transmitir y el público objetivo del mismo, es el tipo de canal que se seleccionará. Toda relación para que beneficie el cumplimiento de los objetivos determinados por el ente generador del mensaje, necesita inevitablemente la observación de las características y posibilidades técnicas de todos los factores y elementos que influyen en el vínculo (objeto y emisor, mensaje, canal y sujeto destinatario) ya que sus limitaciones se convertirán en limitaciones del mensaje y a la hora de establecimiento de un plan estratégico de vinculación.

LA RECEPCIÓN DEL MENSAJE

Una vez producido y transmitido el mensaje deviene la interpretación por parte del público objetivo del discurso comunicado. Como se menciona en el texto, dicha interpretación pasa por proceso de percepción el cual esta influenciado por el conocimiento del objeto del mensaje, el contexto en el que se desarrolla la transmisión, el tipo de canal seleccionado, las características del público objetivo, entre otras. Por dichos motivos, los efectos que causen los mensajes en el público objetivo, son variados. Los mismos pueden ser:

- # Cognitivos: cuando produce cambios o afectan a las actitudes, creencias, valores.
- # Afectivos: afectan a los sentimientos y emociones.
- # Conductuales: produce cambios en la interrelación. (CAPRIOTTI, 1992)

RELACIONES PÚBLICAS E INSTITUCIONALES

En la actualidad, la sociedad en su totalidad se ha convertido en un ámbito acelerado en el que se producen cambios permanentes y evoluciones continuas, interdependientes y complejas. Estas profundas transformaciones incrementan los flujos y procesos comunicativos entre organizaciones de diferentes países tanto en cantidad como en rapidez, gracias a la generalización de las tecnologías. Asimismo, se produce una apertura internacional que aumenta la inserción de los diferentes entes en la economía global, posibilitando la expansión de las relaciones con otras comunidades.

Por otro lado, los mercados ya no están basados únicamente en la acumulación de capital, si no que han incluido en él la necesidad de poseer un sólido cimiento de información, capacidad técnica y posibilidad de adaptación permanente.

En este marco, las Relaciones Públicas e Institucionales se convierten en una de las disciplinas claves para lograr que instituciones consigan el establecimiento de vínculos estables y coherentes con los objetivos y misiones de las mismas. La disciplina se puede definir como:

“...la función directiva que adapta una organización a su entorno social, político y económico y que adapta ese entorno a la organización, en beneficio de ambos. Esto implica dos tipos de actividad. Primero, el profesional de las Relaciones Públicas debe persuadir a la dirección para que haga las cosas que harán que la organización sea merecedora de la aprobación pública. Segundo, el profesional de las Relaciones Públicas debe convencer al público de que la organización merece su aprobación.” (Cit en GRUNIG Y HUNT, 2000)

Asimismo, la disciplina está incrementando su significación y complejidad avanzando y adaptándose a los cambios mencionados, incorporando en su definición, la expansión hacia el área internacional.

Las Relaciones Públicas e Institucionales Internacionales se pueden definir como “la campaña planificada y organizada por una empresa, institución o gobierno para establecer relaciones de beneficio mutuo con públicos de otros países” (WILCOX et al, 2001).

“Las Relaciones Públicas Internacionales han tenido-y están teniendo- un gran auge con el proceso de la globalización, en el que se potencian los intercambios y las interrelaciones. Esa globalización lleva a las empresas a planificar, desarrollar y aplicar estrategias de relaciones públicas que coadyuvan a la consecución de contratos.” (CASTILLO, 2006)

Como se ha mencionado en párrafos anteriores, en el establecimiento de vínculos influyen innumerables factores entre ellos el contexto en el que se forma y los responsables de transmitir y recibir los mensajes. Merced a la amplitud de situaciones que se pueden plantear y a los múltiples actores internacionales que pueden participar; aumenta la importancia de la disciplina por el hecho que la misma tiene en cuenta de forma permanente las diferencias culturales, idiomáticas, etc. y los riesgos que implica la vinculación con otros países, algunos de ellos se mencionan a continuación:

- # Políticos: estabilidad de los sistemas políticos, reglamentaciones especiales, etc.
- # Económicos: estabilidad de la economía, condiciones socio laborales, reglamentaciones especiales, etc.
- # Jurídicas
- # Tecnológicos: unos de los riesgo más importantes ya que por la distancia se transforma en una limitación comunicacional.
- # Cultural
- # “Economía nacional (crecimiento, tamaño, distribución sectorial)
- # Internacionalización (apertura e intercambios internacionales)

- # Administración (tipología calidad, cantidad, etc.)
- # Infraestructura”

(CASTILLO, 2006)

Las Relaciones Públicas e Institucionales permiten el desarrollo y planificación de una estrategia de vinculación internacional adecuada ya que introduce en el establecimiento de las relaciones la metodología de la investigación, planificación, ejecución y evaluación de las actividades que logran la relación. Esta disciplina diagnostica y analiza los diferentes factores que influyen en el desarrollo normal de las actividades de las organizaciones, permitiendo el cumplimiento de los objetivos globales de cada una; *“es uno de los métodos por los cuales la sociedad se ajusta a las circunstancias cambiantes y soluciona los choques entre actitudes, ideas, instituciones y personalidades en conflicto”* (cit en GRUNIG Y HUNT, 2000)

Sintetizando, la utilización de las herramientas y la implementación de las tácticas enmarcadas en una estrategia y un plan previamente establecido, la persecución de objetivos específicamente determinados, la posibilidad de influir en la percepción, las actitudes y el comportamiento de los públicos objetivos, la sistematicidad y globalidad de sus planes, y la posibilidad que brinda de gestionar eficientemente la comunicación son algunas de las características que posee la disciplina denominada Relaciones Públicas e Institucionales y que hacen relevante su incorporación en la planificaciones estratégicas de las organizaciones.

DISEÑO METODOLÓGICO DE INVESTIGACIÓN

Se presenta a continuación la Ficha Técnica de Investigación que se utilizó como guía para desarrollar el trabajo de campo.

FICHA TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN

- # Diseño Metodológico:** De campo
- # Tipo de Investigación:** Exploratoria
- # Metodología de Investigación:** Cuantitativa y Cualitativa
- # Técnica de recolección de Datos:** Encuesta, entrevista en profundidad, análisis de contenido.
- # Población:** 17 personas, 1 Project Manager de Sistema de Diagnóstico de Capital Humano y 16 corresponden a responsables de las organizaciones sin fines de lucro dedicadas a la promoción del desarrollo de MPYME de Bolivia, Chile, Uruguay y Argentina, que estuvieron relacionadas en la aplicación del SIDCAP.
- # Técnica de Muestreo:** Censo
- # Periodo de aplicación:** 10 de agosto de 2006 al 16 de mayo de 2007

Para cumplir con los objetivos de investigación planteados al principio de este texto se lleva a cabo una investigación aplicada ya que la misma se desarrolla con la finalidad de obtener un diagnóstico que posibilite la observación de una problemática y permita desarrollar un plan de Relaciones Públicas e Institucionales adecuado. Esto significa que la investigación tiene el interés de utilizar los datos recogidos y producir consecuencias prácticas que, en este caso, representa la posibilidad de establecer vínculos institucionales estratégicos de la institución objeto de estudio con organizaciones civiles de Latinoamérica.

Para lograr un diagnóstico se encara una investigación del tipo exploratoria. Esto se debe ya que se efectúa sobre un tema de investigación que no ha sido abordado con anterioridad y por que, además, permite obtener información, conocer las características del objeto de investigación, formular una problemática, aclarar conceptos y familiarizarse con la temática abordada. Este tipo de investigación se selecciona, a su vez, por que posibilita al investigador la adaptación, enriquecimiento y la permanente incorporación de mejoras con el objetivo de lograr un conocimiento y una comprensión mayor de los problemas.

Este proceso de investigación tiene como objeto de estudio vinculaciones “BtoB” que se desarrollan por contacto directo por lo que los efectos y el diagnóstico de los resultados de aquellas relaciones se simplifica. Esto se debe ya que la persona encargada del proyecto analiza canales directos y no masivos de comunicación, abriéndole la posibilidad de evaluar la relación de forma cualitativa, por ejemplo, a través del feedback del área gerencial de la organización

emisora, el análisis de contenidos y mensajes transmitidos; y de manera cuantitativa a través de las diferentes posibilidades que brindan las técnicas de encuestas simplificando el análisis y el estudio de las relaciones.

Por otro lado se cuenta con la ventaja de la posibilidad, gracias a la amplitud y adaptabilidad de la vinculación “BtoB”, de aplicar diferentes instrumentos de investigación que pueden ser documentales (análisis de contenido de los mensajes transmitidos por los medios y extramedios), estudio del público objetivo y del responsable de la emisión de los mensajes a través de encuestas, entrevistas, etc.; beneficiando y facilitando la recolección de datos.

En el caso de este proceso de diagnóstico cuenta con una población definida como la totalidad de unidades constitutivas del conjunto organizado, relativamente pequeño. Lo cual permite prescindir de la utilización o aplicación de alguna técnica de muestreo, realizando un censo de la población y de esta forma recabar datos de cada una de las unidades.

La población de esta investigación suma la particularidad de estar ubicada geográficamente en territorios, regiones y hasta países diferentes, limitando al investigador en la selección de la técnica. Este hecho motivó la elección de una metodología de investigación cuantitativa ya que debido a las distancias geográficas, la técnica de recolección que se encontró como más adecuada es la administración de encuestas por cuestionario enviadas vía correo electrónico. Esta técnica también se selecciona por que permite plantear a la población una serie de preguntas sobre la temática abordada por esta investigación exploratoria facilitando el conocimiento de su opinión al respecto.

Es importante destacar que por requerimientos de la Institución que acepta el trabajo de campo e investigación, Fundación de Empresas para la Excelencia, en forma conjunta con las instituciones y personas de la población objeto de estudio, los cuestionarios son respondidos de forma anónima. Esto se debe a que ambos sujetos mencionados consideran que permite una respuesta más acertada y objetiva. En este sentido, al poseer una vinculación estrecha y cercana la inclusión o identificación de la institución o el nombre no produce un resultado confiable por lo que se solicitó confidencialidad de los mismos.

El cuestionario, por la distancia geográfica, es de administración directa y en su diseño se consideró este hecho y se lo diagramó con preguntas cerradas (con categorías o alternativas de respuestas delimitadas) y abiertas, con el objetivo de permitir al destinatario expresar su opinión sobre la problemática objeto de esta investigación de forma tal que el investigador obtenga la información necesaria.

A la organización y el programa objeto de estudio se le aplica técnicas de investigación de carácter cualitativo, ya que estas permiten un análisis y una interpretación más global de la problemática, como así también el cumplimiento del objetivo de la investigación exploratoria y del proceso de diagnóstico detallado con anterioridad.

Al Project Manager del programa se le realiza una entrevista en profundidad, ya que se considera que dicha técnica permite recolectar datos informativos de una manera menos

estructurada y libre, admitiendo un análisis posterior más amplio del objeto de estudio. Se selecciona a su vez al responsable organizacional de la ejecución del programa objeto de estudio ya que tiene la capacidad de brindar y hablar de las diversas características, fundamentos y objetivos organizacionales permitiendo la obtención de una idea global. La mencionada entrevista brinda la posibilidad de “obtener información y elementos de reflexión muy ricos y llenos de matices.”

La técnica utilizada es *“la entrevista semidirectiva o semidirigida (...) en el sentido de que no es ni enteramente abierta, ni se canaliza mediante un gran número de preguntas precisas. En general, el investigador dispone de una serie de preguntas – guía, relativamente abiertas a propósito de las cuales resulta imperativo que reciba una información por parte del entrevistador”* (QUIVY y CAMPENHOUDT, 1998).

Este tipo de entrevistas permite al entrevistado expresarse pero al mismo tiempo posibilita la focalización del entrevistador en los objetivos de la investigación.

Otra de las técnicas que se utiliza es el análisis de datos o contenido ya que se la considera como la más apropiada para analizar los mensajes y discursos transmitidos, sus características, contenido y conceptos, etc.; como así también sobre los canales de comunicación utilizados para difundirlos. Esta técnica posibilita al investigador explorar y estudiar mas allá de los objetivos que tuvieron los actores, los mensajes reales que se transmitieron, como así también permite la comparación con las percepciones de los sujetos que recibieron esa información. Permite un análisis más objetivo ya que se aísla de las opiniones y expresiones propias de los involucrados.

Dicha técnica se aplica a través de una guía de pautas que orienta al investigador y concentra el análisis de las características que se consideran como importantes para llegar a un diagnóstico preciso. Este diseño metodológico permite la exploración del tema de investigación, su análisis y su estudio, como así también la llegada a un diagnóstico de la problemática.

HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO PARA LAS ORGANIZACIONES CIVILES SIN FINES DE LUCRO QUE ESTUVIERON RELACIONADAS AL PROGRAMA

El siguiente cuestionario y los datos por usted brindados son absolutamente confidenciales y anónimos, ya que sólo se utilizará con fines estadísticos. Le agradecemos su colaboración.

Con respecto a su organización

1. Marque la opción correcta

1. Desarrolla actividades dirigidas a intereses de un grupo específico y bien limitado de instituciones	2. Desarrolla actividades para beneficiar a todo tipo de organizaciones
---	---

2. Las actividades que realiza su organización se podrían englobar en cuáles de las siguientes:

1. Asesoramiento – Capacitación	
2. Solo Difusión de actividades, temas, seminarios, capacitaciones, etc.	
3. Solo Capacitación	
4. Promoción / Desarrollo	
5. Asistencia Técnica – Capacitación	
6. Asesoramiento - Difusión de actividades	
7. Asistencia Financiera	
8 Otros (especificar)	

Con respecto a la experiencia de su organización en el momento de colaborar con Fundación de Empresas para la Excelencia en la aplicación del Programa SIDCAP

Marque con una cruz la opción correcta

1. ¿Cómo se estableció el primer contacto entre su institución y Fundación de Empresas para la excelencia?

1. Teléfono	
2. Mail	
3. Reuniones exclusivas para el programa	
4. Ferias o eventos	
5. Folletos	
6. Otros (especificar)	

2. ¿La forma especificada como primer contacto le pareció correcta?:

1. Si	2. No
-------	-------

¿Por qué?

.....

.....

3. Por favor ordene los canales de comunicación que a continuación se presentan en orden decreciente el medio más usado una vez establecido el primer contacto (siendo 1 el medio más utilizado):

• Reuniones personales	
• Teléfono	
• Mail	
• Ferias específicas	
• Otros (especificar)	

4.Cuál de los medios ordenados con anterioridad fue considerado por usted como el más importante o necesario, y por qué:

.....

.....

.....

5. Por favor indique la información recibida en el primer contacto con Fundación de Empresas, y la herramienta SIDCAP

.....

.....

.....

.....

6. Por favor, marque con una cruz el tipo de información que usted solicitó luego del primer contacto con Fundación de Empresas:

1. Aspectos técnicos sobre la herramienta (metodologías, funcionamiento, pasos de aplicación, etc.)	
2. Información general sobre el mercado, sobre la necesidad de la aplicación de la herramienta en las empresas.	
3. Aspectos formales sobre las obligaciones del	

acuerdo a formalizar	
4. Otro (especificar)	
5. No requirió información	

7. La información recibida sobre SIDCAP y la temática por él abordada en los diferentes contactos con Fundación de Empresas para la Excelencia, le permitió:

1. Ver la utilidad del programa y la necesidad de ofrecerlo como herramienta	
2. Ver la utilidad del programa, pero no así la necesidad de ofrecerlo como herramienta	
3. Conocer el programa SIDCAP, aunque no le ofreció ninguna información adicional u original sobre la temática.	
5. No le permitió conocer al programa ni le ofreció información nueva sobre la temática.	

8. ¿Cómo calificaría la utilización de sistemas de diagnóstico para organizaciones luego de la relación con el programa SIDCAP?

1. Necesidad	
2. Inversión	
3. Gasto	
4. Otra	

GUÍA DE PAUTAS PARA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD DIRIGIDO AL RESPONSABLE DEL PROGRAMA SIDCAP O PROJECT MANAGER EN FUNDACIÓN DE EMPRESAS PARA LA EXCELENCIA

- # Qué es el programa y para qué sirve
- # Cómo aplicaron el SIDCAP
- # Resultados esperados
- # Qué tipo de organizaciones contactaron y por qué
- #Cuál fue su respuesta a la propuesta
- # Qué canales utilizaron y por qué
- # Qué quisieron transmitir con los mensajes, qué información incluyeron y cuál descartaron
- # Cuáles fueron los resultados conseguidos por el programa
- #Cuál fue la experiencia de Fundación de Empresas
- # Los objetivos planteados en la aplicación del SIDCAP en Latinoamérica
- # Discurso institucional a transmitir

ANÁLISIS DE CONTENIDO DE LOS MENSAJES TRANSMITIDOS Y CANALES UTILIZADOS

Características del público objetivo

- ## Dimensión estratégica
- ## Capacidad de influir
- ## Difusión de la imagen
- ## Intereses económicos
- ## Conocimiento de la institución

Producción de discurso

- ## Mensajes transmitidos (Intencionales; No intencionales; Residuales)
- ## Características del mensaje (formal, técnico, informal, ambiguo, etc.)
- ## Información explicitada (programa, utilidad, beneficios, características, etc.)

Canal

- ## Tipo de canal (Masivos; Below the line o extra medios; Contacto Directo)
- ## Limitaciones del canal (Tipo de recepción; Situación temporal; Situación espacial)
- ## Características del canal (Bidireccionalidad / unidireccionalidad; Materialidad; Plasticidad; Motivación; Información)

Características del público objetivo	
Dimensión estratégica	
Capacidad de influir	
Difusión de la imagen	
Intereses económicos	
Conocimiento de la institución	
Experiencia o Percepción del público objetivo	
Tipo de vínculo establecido	
Producción de discurso	
Mensajes transmitidos	
Intencionales	
No intencionales	
Residuales	
Características del mensaje (formal, técnico, informal, ambiguo)	
Información explicitada (programa, utilidad, beneficios, características, etc.)	
Canal	
Tipo de canal	
Masivos, personales, micro media	
Below the line o extra medios	
Limitaciones del canal (Tipo de recepción; Situación temporal; Situación espacial)	
Características del canal	
Bidireccionalidad / unidireccionalidad	
Materialidad	
Plasticidad	
Motivación	
Información	

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Con la intención de ordenar la interpretación de los datos obtenidos durante el trabajo de campo realizado se organizará la presentación de los mismos comenzando por la interpretación de la entrevista al Project Manager del SIDCAP, se continuará con los resultados del análisis de contenido, para finalizar con las encuestas realizadas al público objetivo de este trabajo de aplicación.

Luego se desarrollará la conclusión final que incluirá los resultados de los diferentes análisis realizados con el objetivo de comparar, estudiar y extraer de forma global la problemática a resolver a través de un Plan de Relaciones Públicas e Institucionales.

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA AL PROJECT MANAGER DEL SIDCAP DIEGO CAFFARATTI

Desde el comienzo el entrevistado se mostró abierto y dispuesto a hablar sobre la experiencia de Fundación de Empresas para la Excelencia en la aplicación y difusión de la herramienta de diagnóstico SIDCAP. En tal sentido, Diego Caffaratti expresó que, uno de los aspectos que influyeron de manera significativa en la difusión y en la vinculación con otras organizaciones, fue la inclusión y la necesidad del Banco Interamericano de Desarrollo a través de Fondo Multilateral de Inversiones para la creación y gestión del SIDCAP en las primeras etapas de aplicación.

Este hecho, menciona el entrevistado, limitó al comienzo de la aplicación del sistema la elección del público objetivo destinatario como de la difusión, mensajes y vinculación. En este sentido, Diego Caffaratti, expone:

“la primera etapa lo que se hizo fue contratar consultores para crearlo....y este en la primera versión con la cual se trabajó fue a través de un CD que se instalaba en una firma y (...) se contactaron distintas instituciones y consultores sobre todo consultores que trabajaban individualmente (...)”

Lo anterior le costaba a Fundación de Empresas un esfuerzo mayor ya que, por un lado, precisaban contactarse con personas o empresas que quisieran utilizar el diagnóstico y, por el otro, necesitaban tomar contacto con organizaciones que llevaran a cabo el diagnóstico en las empresas seleccionadas. Esta doble búsqueda impedía la formación de vínculos estratégicos con organizaciones con capacidad de influencia importante, difusoras, multiplicadoras y aliadas del SIDCAP. Esto obligó a la institución a comunicar y vincularse individualmente con cada uno de los sujetos involucrados, demorando el cumplimiento cuantitativo de aplicaciones. Por dicho motivo, Fundación de Empresas para la Excelencia, impulsó un cambio importante en lo referente a los destinatarios:

“como se vio que el trabajo digamos era mucho más difícil (...) en la fase previa de construcción del diagnóstico se apuntó (...) a realizar acuerdos con instituciones que

representaran empresas para llegar a un número de 500 aplicaciones que era el objetivo de esa primera fase...entonces se contactó con las instituciones se les presentó la herramienta (...) y luego esas instituciones cogestionaron con la Fundación el programa en su zona de influencia....”

Este cambio de público objetivo de la comunicación permitió gracias a los intereses compartidos, a sus composiciones internas (con profesionales que podían llevar a cabo la gestión del SIDCAP), a las similitudes en las actividades llevadas a cabo que se relacionaban con los del SIDCAP y la ventaja de representar empresas público objetivo del sistema de diagnóstico; permitió vincularse con instituciones que se convirtieron en mediadoras y aliadas de la Institución y del sistema.

El aspecto más importante de la compatibilidad de actividades entre las organizaciones, dos sujetos que pertenecían a un entorno de trabajo similar, fue la obtención de vínculos funcionales estratégicos que posibilitó la multiplicación y cumplimiento de los objetivos del programa. Las instituciones profesionales no eran estructuras abstractas sino que tenían la capacidad instalada para ofrecer servicios de consultoría, capacitación y/o asistencia técnica a empresas, y permitía, a su vez, una difusión de la imagen del sistema de una manera adecuada ya que las mismas se comprometían con la herramienta.

Otra de las ventajas explicitadas por Diego Caffaratti, fue el conocimiento que poseían las instituciones contactadas sobre las actividades llevadas a cabo por Fundación de Empresas como de programas similares en los que estaba inserta la Institución. Este cúmulo de conocimientos previos, o mensajes residuales fueron un punto que jugó a favor en la formación de vínculos institucionales, ya que le brindaba confianza además de un compromiso mayor con las actividades propuestas.

Lo anteriormente mencionado fue utilizado de forma estratégica ya que desde el momento que los directivos notaron los cambios y la celeridad que tomó el proceso de difusión, modificaron todos los vínculos en proceso para generarlos con instituciones que los ayudaran a gestionar y aplicar la herramienta en cada una de las zonas de influencia.

“entonces en lugar de trabajar individualmente con consultores (...) apuntamos a trabajar con instituciones que nos aseguraban (...) las los diagnósticos que nosotros queríamos cumplir.....sino se nos hacía imposible,.....de todos modos lo más importante que las instituciones fue identificar las instituciones y las personas dentro de esas instituciones que nos permitían ejecutar y ser el nexo del programa”

Cuando se analiza los datos expuestos sobre la producción del discurso, sobre los mensajes transmitidos y utilizados por los administradores del SIDCAP, aparece nuevamente la limitación impuesta o auto impuesta (ya que este hecho no se pudo observar) de la participación del Banco Interamericano de Desarrollo y del Fondo Multilateral del Inversiones.

Se puede interpretar en este sentido que el contenido de los mensajes intencionales sobre el SIDCAP estaban orientados y resaltaban este aspecto de apoyo o colaboración de las

organizaciones mencionadas, con una intención de prestigio o legitimación del sistema de diagnóstico.

Por otro lado, se puede interpretar que los mensajes y contenidos transmitidos contemplaban el hecho que sus destinatarios eran organizaciones o personas profesionales y conocedoras de la temática del SIDCAP. El Project Manager mencionó:

“son instituciones que tenían capacidad para ofrecer consultoría así que siempre tuvimos en cuenta eso a la hora de comunicarnos y establecer el contacto por que sabían y saben de lo que nosotros y de lo que la herramienta habla....esto es muy importante ya que siempre se buscó instituciones que tuvieran esa posibilidad y que además subsisten de alguna manera a través de la prestación de servicios de consultoría o asesoría...”

Como se observa en el párrafo anterior, la institución trataba de adaptar sus mensajes a las necesidades de información de los destinatarios de los mensajes explicitando en ellos de forma técnica, formal y clara las intenciones de Fundación de Empresas. Por otro lado, también se observa la utilización de los mensajes residuales por contactos anteriores, ya que el entrevistado destacó este hecho como una gran ventaja en el momento de la comunicación.

Sin embargo, no menciona con claridad la adaptación de los contenidos de diferentes mensajes plasmados en canales de modificación limitada como folletos y página Web, ya que se interpreta que fueron confeccionados al inicio o comienzo de la difusión del SIDCAP donde el público objetivo era, como se menciona con anterioridad, otro. Sí se observa una modificación de la estrategia utilizada en canales que permitían una modificación más libre como e-mails, presentaciones Power Point, entre otros.

En este sentido, en la producción del discurso se consideraron como importante a la hora de comunicar mensajes persuasivos, atractivos y lo suficientemente técnicos como para mostrar la utilidad del vínculo institucional y producir la aceptación del mismo. Para tal fin, se utilizaron en primera medida la búsqueda, selección y/o conocimiento a través de una base de datos, de características y actividades que se relacionaran con el programa o con la alianza que se deseaba concretar, y utilizaban esas compatibilidades para demostrar que la institución destinataria del mensaje tenía la cualidades y capacidades necesarias para afrontar el vínculo.

Siguiendo el lineamiento anterior, la institución difusora del mensaje admitiendo que la explicación de las utilidades y definición del sistema era complicada, debido a la complejidad misma del SIDCAP, utilizó la estrategia de dosificación de información en sucesivos e insistentes contactos por diferentes medios. Diego Caffaratti denomina como mensajes conceptuales donde se incluía todos aquellos elementos técnicos y prácticos (cómo la institución lo podía incluir dentro de sus actividades diarias, cómo sacar beneficio de ese vínculo) que no impidían la comprensión de la herramienta y, por ende, la negación a la generación de un vínculo específico.

En lo que se refiere a los canales utilizados para transmitir los mensajes intencionales redactados y desarrollados por Fundación de Empresas, se interpreta al igual que en los contenidos de los mensajes y en la selección de los destinatarios, una fase inicial y masiva en la

que, a través de mailing, comunicaban de una manera indiscriminada el SIDCAP, para luego pasar a una fase posterior, que constaba de la selección de los canales y mensajes más adecuados para un público profesional. La segunda fase, que es aquella explicitada en mayor medida por el representante del SIDCAP, constó de la utilización de diferentes canales que en su mayoría se encuentran en la categoría de extra-medios, personales y directos.

Los canales o medios utilizados (folletos, Web, teléfono, artículos periodístico especializados, e-mails, entre otros) poseían limitaciones tanto de recepción, temporal y espacial; ya que por un lado todos necesitaban del sentido visual y/o auditivo para comprender el mensaje; se utilizaban y recibían en un momento determinado o requerían de instrumentos específicos para poder recibirlos. Estas limitaciones correspondían a la complejidad del contenido o mensaje y a las distancias geográficas de los destinatarios. Sin embargo esto lo suplían (aunque el entrevistado no supo describir con certeza) a través de la adaptación y modificación de las diferentes características de los canales como son su materialidad, plasticidad, motivación e información.

“establecimos un cronograma de presentaciones en distintos lugares.....aquí en Argentina Chile y Uruguay se trató de...para darle seriedad seleccionarlás establecer un contacto un vínculo y hacer una presentación institucional de un día...y en algunos casos aprovechar eso y capacitarlos...power point en las instalaciones de las diferentes (...) instituciones donde tenían el objetivo de explicar la utilidad de la herramienta (...) y su funcionamiento.....”

“folletería.....pero tengo que admitir que no se lo utilizó adecuadamente ya que la info. Era escasa....y (...) no se hizo un trabajo de capacitación.....”

En la última cita expresa la falta de comunicación y capacitación dentro de Fundación de Empresas para la Excelencia, ya que por las actividades de la misma, representantes de la institución viajaban y se relacionaban con instituciones de diferentes partes del mundo, no siendo aprovechado por los encargados del SIDCAP.

Más allá de lo expuesto con anterioridad, en algunas de las declaraciones realizadas por el responsable se puede inducir que los mensajes y canales de comunicación no han sido acordes a las necesidades del público objetivo, ya que el entrevistado destacó que necesitaron de mucho seguimiento, adaptación de contenido y difusión de información para que los destinatarios de la misma comprendieran en su totalidad el objetivo de la vinculación y del funcionamiento del SIDCAP.

Si bien la aceptación del primer contacto era, según sus declaraciones, positivo, la institución receptora del mensaje comenzaba a confundir y a cambiar la percepción sobre el objeto a medida que se avanzaba con la relación. Por lo expuesto, se puede inducir que la estrategia de dosificación de información puede haber sido de alguna manera forzado ya que la necesidad de información por parte de las instituciones debido a la complejidad del sistema de diagnóstico y por la utilización de mensajes que no fueran claros, concisos, técnicos, obligó a Fundación de Empresas a gastar un doble esfuerzo para lograr sus objetivos de vinculación.

El responsable del proyecto expresa que a futuro se posee el objetivo expandir la estrategia de vinculación con instituciones de Latinoamérica. Dichas instituciones debido a la experiencia en la primera etapa, serán organizaciones con una dimensión estratégica del público, es decir, que nucleen empresas que sean potenciales aplicadores del SIDCAP; con intereses económicos compartidos, que realicen actividades, que posean objetivos o que de alguna manera sean compatibles con la estructura, actividades y metas del SIDCAP o de la Fundación de Empresas. Estas compatibilidades permitirán aumentar su capacidad de influencia, de difusión convirtiéndose en mediadoras, generadores y trasmisoras de la herramienta.

Es importante mencionar que se observa una intención de modificar, adaptar y rever todo mensaje y canal utilizados pero no así del público objetivo. Uno de los aspectos relevantes es el cambio de ser un sistema de aplicación gratuito a ser un sistema con un valor determinado.

“en contra del contenido y de la información nos dimos cuenta que el hecho que fuese gratuito...por mas que no era gratuito en ese momento sino que se le pagaba al consultor por aplicación.....de hecho era gratuito pero por una política del banco y del FOMIN es así.....pero el concepto de gratuito habíamos comprobado que era contraproducente... fue como te decía lo que nos impidió salir a difundir o una de las cosas que benefició el fracaso de la difusión.....una vez que el programa o el financiamiento del FOMIN terminó...”

La simplificación y redacción del mensaje de forma técnica, formal y clara; como así también la transmisión del mismo de una forma personal y directa, es otra de las premisas mencionadas.

Otro de los aspectos sumamente relevantes es el objetivo o la intención de la institución de generar un vínculo institucional que no le genere al sujeto contraparte, un costo o una necesidad de erogar demasiado insumos en el establecimiento y realización de las actividades que incluya el vínculo funcional planteado.

De lo anterior, se induce que más allá de los mensajes intencionales que se dirijan a los sujetos se deben planear y plantear canales y mensajes que faciliten la tarea de difusión de las organizaciones que acepten la relación. Asimismo, se considera pertinente continuar con la estrategia de dosificación de información y sucesión de contactos que permitan, por un lado, un conocimiento paulatino de la herramienta y por el otro, la formación de un vínculo institucional fuerte y coherente con los objetivos; a través de una comunicación permanente o bidireccionalidad.

Se observa una intención de comenzar con las instituciones que ya poseen un contacto por diversos proyectos y programas con Fundación de Empresas para la Excelencia, para luego proseguir con aquellas con las que la institución no posee una relación establecida. En otras palabras, comenzar con aquellas organizaciones que posean un conocimiento estructural y/o funcional, ya que el entrevistado considera que este hecho facilitará la vinculación.

Asimismo, Diego Caffaratti expresa que dichas organizaciones serán instituciones de transferencia y asistencia técnica, de defensa de intereses de mayorías, asociaciones sectoriales,

en otras palabras todas aquellas instituciones que en una primera etapa facilitaron la aplicación del SIDCAP por las compatibilidades mencionadas.

Finalizando con el análisis de la entrevista al Project Manager Diego Caffaratti, se observa una predisposición y apertura a nuevas propuestas y estrategias.

ANÁLISIS DE LOS MENSAJES Y CANALES UTILIZADOS PARA DESARROLLAR VÍNCULOS INSTITUCIONALES

A continuación se analizará las piezas de comunicación utilizadas por Fundación de Empresas para la Excelencia, en la difusión, contacto y vinculación en las primeras etapas de aplicación del Sistema de Diagnóstico de Capital Humano SIDCAP.

FOLLETERÍA DEL SIDCAP

La folletería utilizada por Fundación de Empresas es de un papel estucado apto para impresiones delicadas, en couché, de un tamaño A4 tradicional de 21,59 cm de ancho por 27, 94 cm. de alto, en el que por su diseño que se observa en el ANEXO posee la apariencia de una carpeta institucional del SIDCAP más que un folleto de explicación de la Herramienta. El mismo esta impreso a dos colores de los cuales un ejemplar es de color azul oscuro y negro por lo que dificulta la lectura de la información y, el otro, es naranja y negro facilitando la lectura. Cabe destacar que el color en el que se diseñó el sistema de diagnóstico fue y es el color verde azulado, por lo que los colores mencionado no lo reflejan. A nivel general se puede decir que el folleto es atractivo y de alta calidad de impresión.

Es un canal de contacto directo que complementa la característica de extramedio al ser un instrumento con un discurso destinado a un público profesional o entendido en la temática del mismo. Por otro lado, es un canal de comunicación con limitaciones en su recepción ya que necesita poseer el material y el sentido de la visión para lograr una correcta interpretación. Asimismo, si bien no posee una limitación temporal y espacial tan taxativa (ya que no necesita de un lugar y momento determinado), si necesita de una situación creada de forma espontánea o no para que el destinatario obtenga el material.

En la tapa en la parte superior se encuentra en un tamaño mediano el logotipo del SIDCAP, el cual debido a la posición central se destaca a primera vista. En la parte central de la misma se observa la definición o el significado del nombre del sistema. Finalmente en la parte inferior, se visualizan los logotipos de las organizaciones que estuvieron involucradas en la creación, gestión y administración de la herramienta (Banco Interamericano de Desarrollo, Fondo Multilateral de Inversiones y Fundación de Empresas para la Excelencia).

En la cara interna del folleto se encuentran organizadas en forma de preguntas y respuestas, toda la información referida al programa, y en el parte inferior una frase alusiva al

sistema. La sección donde se encuentra el texto esta separada por una diferenciación de colores, la cual destaca la información y diluye la presencia de imágenes y logos.

En la contratapa se encuentra en la parte superior nuevamente el logo del SIDCAP y, en la parte inferior, como pie de página los logotipos de la instituciones. En uno de ellos, aparecen los datos geográficos y de contacto de la institución encargada de la administración. Es importante mencionar que la repetición e inclusión en todo el folleto de las organizaciones que formaron parte de la herramienta muestra la importancia de las mismas para la difusión del SIDCAP.

En lo que respecta a la información y al contenido del folleto sobre la herramienta, la misma esta ordenada en forma de preguntas y respuesta que facilita y organiza la lectura. Esta característica plástica del folleto se cumple de forma atractiva, ya que se distribuye la información de forma estéticamente correcta y organizada. Por otro lado, ambos folletos analizados, centran la característica de motivación combinando de forma igualitaria la gráfica con la temática centrada exclusivamente en datos del SIDCAP. Donde en la parte interna, se prioriza y se centraliza la motivación temática diluyendo las imágenes y destacando el texto, además de ser un medio que permite la transmisión de los mensajes de una manera directa, simple y concisa.

Con la finalidad de ordenar el análisis y al poseer dos folletos con información y datos diferentes se procederá a analizar primero al que se denominará Folleto Azul, y segundo al que se denomina Folleto Naranja.

FOLLETO SIDCAP AZUL

Como se menciona con anterioridad la combinación del azul oscuro con letras negras, dificulta la lectura del contenido expresado. Por otro lado, dicha información está distribuida en la cara interna del folleto en forma de preguntas y respuestas que facilitan y organizan la lectura del lector. Estas preguntas son los temas o conceptos que se consideran como importantes destacar e informar a los destinatarios de los mismos. Dichas preguntas o temas claves son:

- # ¿Qué es SIDCAP?
- # ¿Quién lo Financia?
- # ¿Cómo Funciona?
- # ¿Cuáles son los Objetivos?
- # ¿Cuál es el producto que recibe la empresa?
- # ¿A quién está dirigido?
- # ¿Cuáles son las ventajas?
- # ¿El sistema ha sido probado?

Las preguntas demuestran una clara orientación a empresas potenciales clientes de la herramienta y no así a organizaciones civiles sin fines de lucro que cumplan con el rol de difusoras y aliadas a través de un vínculo estratégico. Esto se observa en el análisis de las

respuestas a esas preguntas ya que las mismas de forma insistente argumentan la utilidad de la herramienta para una empresa en particular, como por ejemplo:

“El SIDCAP contribuye con el diagnóstico del capital humano de la empresa, permitiendo conocer su estado y nivel de preparación para enfrentar la economía globalizada”

Otro ejemplo es la frase que se encuentra en la parte inferior del folleto, que a continuación se destaca:

“Conozca las debilidades y fortalezas de su empresa. La aplicación de esta herramienta le permitirá incrementar la rentabilidad de sus negocios”

Esta orientación directa a los representantes, dueños o personas responsables de la toma de decisiones de una organización no se condice con los nuevos objetivos mencionados por la institución administradora de la herramienta, pero si con la problemática explicitada por la misma. Dicha dificultad se produjo cuando Fundación de Empresas para la Excelencia intentó vincularse y difundir el sistema directamente en las organizaciones que podían utilizar y aplicar el sistema, esto es en cada micro, pequeña y mediana empresa.

El folleto no es de suma eficacia en la vinculación con organizaciones profesionales, ya que sólo permite informarse sobre la función o el producto final para cada empresa en particular y, sumado a lo anterior, desprestigia la función o la importancia de la figura del consultor.

“El SIDCAP a sido diseñado para su aplicación en las micro, pequeñas y medianas empresas, sectores que frecuentemente encuentran restricciones para la contratación de servicios de consultoría...El diseño de sistema sustenta la premisa de lograr una reducción de la intervención del consultor en el proceso...”

Lo anterior desmotiva y no lleva a una percepción adecuada que permita un cambio conductual o cognitivo, en otras palabras, la aceptación de cooperación o adquisición por parte de organizaciones que ofrezcan consultoría y que tengan intención de convertirse en aliados de la herramienta.

El discurso utilizado que, si bien esgrime una combinación de motivación gráfica y temática, en la parte donde explicita la misma (caras internas) se observa una tendencia a focalizar la importancia en el texto y en la temática “portada de llamada” ya que difumina toda imagen para destacar los datos que son netamente del SIDCAP (efecto que se ve perjudicado por los colores adoptados). La información acentúa los aspectos necesarios para que cada empresa observe si esta capacitada, habilitada o si le es conveniente utilizar el SIDCAP, pero no para captar el interés de un potencial aliado. Destaca las ventajas y utilidades de la herramienta, sus funciones y la importancia o necesidad de aplicarlo en las empresas.

Los mensajes, teniendo en cuenta que se dirige a un público profesional, se encuentra redactada de forma técnica obligando al lector, para entender los conceptos, a poseer mensajes y conocimientos residuales. A continuación se presentan ejemplos de lo anterior:

“Es un instrumento de análisis integral de la gestión funcional de una empresa orientado a determinar las áreas en las que existan problemas de gestión, asignarles una prioridad e identificar aquellos que pueden ser resueltos mediante la capacitación”

“A lo efectos de realizar el diagnóstico, se procesan mediante un programa informático, los datos obtenidos de encuestas autoadministradas...El sistema combina las respuestas de dichas encuestas de manera automática en diferentes dimensiones y variables de análisis y los resultados se presentan en forma de protocolos que permiten a un consultor entrenado, realizar el diagnóstico de la empresa desde la perspectiva de la gestión”

El mensaje cumple con la característica de tecnicidad, es claro y conciso en gran parte del mismo. Sin embargo, en algunos sectores el discurso utilizado es extenso y confuso desprestigiando la actividad de las organizaciones que ofrecen servicios de diagnóstico o consultoría. Este hecho se observa en las preguntas referidas al público objetivo del SIDCAP y las ventajas de mismo. A continuación se explicita segmentos:

“¿A quién está dirigido?”

La herramienta está diseñada para que empresas de distintos sectores cuenten con un servicio de diagnóstico a medida. La herramienta cuenta con la flexibilidad necesaria para ser aplicada a distintos tamaños de empresas, sectores de actividad y grados de formalización de las estructuras organizativas.

Consultores, que cumplan con el perfil requerido y capacitados debidamente por el Programa, serán autorizados para aplicar la herramienta”

Este segmento extraído produce confusión ya que el folleto se encuentra dirigido a las micro, pequeñas y medianas empresas en las que se lleva a cabo el diagnóstico y no a las instituciones o consultores que lo realizan. Por otro lado, existe una repetición de información y datos así como también una contradicción ya que, por ejemplo, expresa la necesidad de habilitar un consultor pero, a su vez, explicita como ventaja la “reducción de la intervención del consultor en el proceso, con la finalidad de minimizar los costos del diagnóstico”. Esto deja entrever la falta de coordinación y/o objetivos claros a la hora de la realización y redacción de dicho folleto.

Con respecto al mensaje intencional se observa que de manera formal, extensa y técnica centran su esfuerzo en mostrar las ventajas de ser un sistema informático, adaptable a diferentes estructuras y actividades empresariales, a las características de simplicidad, rapidez y agilidad del proceso. Asimismo, expresan los resultados de la aplicación como demostración de la utilidad del SIDCAP y la aceptación por parte de las empresas.

Es importante mencionar que en el desarrollo de la herramienta comunicacional analizada se observa una necesidad de explicitar mensajes residuales para demostrar la experiencia de Fundación de Empresas en la aplicación del SIDCAP y por el otro, la permanente asociación con las instituciones (BID Y FOMIN) como forma de prestigio y apoyo.

Otro hecho es la inclusión en este folleto de los datos de contacto ya que demuestra la apertura de la organización a la bidireccionalidad. Este aspecto es de destacar por que la

temática específica del SIDCAP, el contenido técnico del folleto, junto con un público lector profesional; obligan a la institución a ofrecer diferentes canales de comunicación que les permita ir profundizando y conociendo la herramienta de diagnóstico.

FOLLETO SIDCAP NARANJA

Este canal de comunicación tiene las mismas características de materialidad, plasticidad, motivación, información y limitaciones que el folleto “azul”. La única diferencia con el anterior es la posibilidad de bidireccionalidad ya que esta herramienta no cuenta con información y datos de contacto.

Otro aspecto a resaltar es la utilización de un logotipo que no corresponde con el actual de Fundación de Empresas para la Excelencia, por lo que se presume que este es el folleto utilizado en la primera etapa del SIDCAP. Por otro lado, posee menos información que el folleto analizado con anterioridad por lo que sus aspectos plásticos de distribución de información y proporcionalidad estética es mejor. Asimismo, si bien la motivación es una combinación gráfica y temática portada de llamada, éste al poseer una menor cantidad de información las imágenes en las caras internas del folleto quedan en un segundo plano pero poseen una importancia mayor en comparación con el folleto “azul”.

El mensaje que se considera como necesario transmitir se distribuye como forma de preguntas y repuestas:

- # ¿Quiénes deben informarse sobre el sistema?
- # ¿Cuál es el objeto del sistema?
- # ¿Cómo funciona?
- # ¿Quiénes deben analizar las respuestas del sistema?
- # ¿Cuál es el producto que recibe la empresa?
- # ¿El sistema ha sido probado?
- # ¿Se utilizan estos sistemas en otros países?
- # ¿Se logra mayor productividad?
- # ¿Quién financió el desarrollo del SIDCAP?
- # Definición

El discurso utilizado en este folleto está dirigido a empresas potenciales clientes directos de la herramienta, y de forma clara y explícita lo detalla:

“¿Quiénes deben informarse sobre el sistema? Los directores, accionistas y gerentes de recursos humanos de las empresas medianas y pequeñas”

Esta es la primera pregunta que aparece por lo que se observa que, si bien el destinatario es un público profesional y conocedor de la temática, no representa el público objetivo explicitado por el Project Manager del SIDCAP en la entrevista realizada.

Es importante destacar que el contenido del texto es técnico, claro, directo y expresa un mensaje intencional que centra su interés en demostrar qué es el SIDCAP, su funcionamiento, producto final, beneficios para la empresa, el por qué de su utilización, etc. Asimismo, refleja la necesidad de conocimientos residuales sobre la temática abordada por el SIDCAP para poder comprender el texto en su totalidad: *“sistema de diagnóstico de capital humano”; “un programa racional de capacitación del personal”; “Sobre base de cuestionarios 360º, en la que todos los niveles de la organización evalúan el funcionamiento de la misma. Las respuestas son procesadas mediante un programa informático que permite determinar cuáles son los requerimientos de capacitación a nivel de sectores e inclusive de individuos”*; son algunas de las frases que lo demuestran.

El mensaje intencional trata de expresar la necesidad de la herramienta para perfeccionar la empresa, ya que de forma insistente destaca que el SIDCAP permitirá con su aplicación aumentar la productividad y la rentabilidad de las inversiones en capacitación. Por otro lado se explicita de forma clara la diferencia entre la empresa (que utiliza el sistema y lo aplica) y el consultor como persona encargada de realizar el diagnóstico y facilitar su aplicación.

“¿Quiénes deben informarse sobre el sistema? Los directores, accionistas y gerentes de recursos humanos de las empresas medianas y pequeñas”

“¿Quiénes deben analizar las respuestas del sistema? Un consultor seleccionado y entrenado para la aplicación del SIDCAP”

Aunque se interpreta de forma más clara y sencilla que en el folleto “azul” no se logra una comprensión completa por la falta de información referida al cómo la institución llega al consultor o quién puede ser consultor, las características profesionales que debe tener, etc. Otro de los aspectos del mensaje que es ambiguo y confuso son oraciones demasiado amplias y poco claras, como por ejemplo la frase *“un programa racional de capacitación de personal”*.

De forma similar al folleto analizado con anterioridad (folleto “azul”) aparecen los logotipos y nombres de las instituciones que desarrollaron la herramienta de diagnóstico como forma de prestigio, el detalle sobre su prueba en empresas y la utilización en otros países destacando que el SIDCAP es el primer instrumento de diagnóstico en América Latina.

MAIL MODELO DEL SIDCAP

Los mails enviados al público objetivo del SIDCAP son canales de comunicación ubicados en la categoría de micro media al utilizar un soporte técnico para establecer el contacto, como así también, en la de extra-medios desde el momento que son utilizados como medios de contacto directo para transmitir un concepto de forma personalizada.

Este medio por excelencia es bidireccional ya que, no de forma simultánea pero si de una manera simple y rápida, ambos sujetos implicados en el vínculo pueden generar una comunicación directa y específica. Este hecho, en el soporte utilizado por Fundación de

Empresas, se refuerza con la inclusión como firma los datos de contacto (teléfono, página Web, datos postales, etc.).

Más allá de los beneficios mencionados, el soporte posee la desventaja de tener limitaciones tanto de recepción como espacios temporales, ya que necesita de la visión, de un espacio físico e instrumentos determinados para recibirlo y comprenderlo. En este sentido, se necesita de una PC, de conexión a Internet, que si bien al ser destinatarios profesionales no es un factor limitante de importancia, se debe tener en cuenta.

En lo referente a las características cualitativas del soporte se tratan de medios digitales de comunicación, en donde los modelos seleccionados se conforman por un texto extenso sin archivos o documentación adjunta. La plasticidad de los mismos es nula, ya que se trata de texto sin diseño estético, sin imágenes ni colores y no se utiliza ninguna regla de distribución u organización especial. No se observan logos del programa ni de las instituciones que formaron parte del desarrollo del SIDCAP.

Siguiendo con lo anterior, se observa por lo tanto una motivación netamente temática por portada de llamada, ya que son soportes en los que la herramienta de diagnóstico es su tema central y único. Esto está relacionado con la referencia a la información ya que, mas allá de la carencia de plasticidad, es un medio apto para transmitir mensajes de una manera clara, precisa, directa y eficaz, sumando la posibilidad de recibir respuestas rápidas.

Al poseer dos ejemplares con contenidos diferentes se procederá a analizar a cada uno de ellos por separado.

MAIL “CARTA DE PRESENTACIÓN”

Este soporte posee un documento con un discurso organizacional totalmente técnico y dirigido a un grupo muy específico de destinatarios.

“Este documento describe el objetivo, mecanismo, instituciones que donaron los fondos para el desarrollo, productos disponibles, forma de obtener la autorización de uso gratuita y procedimiento de control de aplicaciones, del Sistema de Diagnóstico de Capital Humano (SIDCAP).”

Lo anterior es la oración que se utiliza como presentación la cual refleja una clara orientación a centralizar todo su contenido en el sistema de diagnóstico. El mismo está direccionado a una persona o contacto en particular, es un mail modelo que puede utilizarse para envíos masivos en forma de mailing o en el caso de tener un contacto específico en formato personalizado.

El público objetivo de acuerdo a esta frase es un público profesional ya que desde un primer momento se utilizan vocabulario técnico y específico que obliga al destinatario, para comprenderlo, a tener conocimientos residuales de la temática o bien dedicarse a la realización de actividades relacionadas a la herramienta.

Por otro lado se observa que el mail se dirige aun público objetivo caracterizado por ser organizaciones que ofrecen consultoría, que agrupan empresas o por ser profesionales que pueden convertirse en consultores SIDCAP. Esto teniendo en cuenta los nuevos objetivos institucionales plasmados en la entrevista realizada al Project Manager del SIDCAP es de suma importancia ya que representa un cambio en los contenidos analizados con anterioridad y un acercamiento hacia las nuevas metas.

En este sentido el contenido del soporte se dirige a un destinatario que posee la característica de ser una institución con contactos y actividades en empresas objetivo del SIDCAP, que tienen la posibilidad de influir en estas empresas y convertirse en mediadoras y difusoras de la herramienta de diagnóstico.

Simultáneamente, los destinatarios del mensaje poseen un interés económico compartido con las actividades llevadas a cabo por el SIDCAP en la medida que el contenido explicita los valores sugerido que un consultor u organización que actúe como tal puede cobrar para realizar el diagnóstico, como debe registrarlo y la necesidad de ofrecer comprobantes de la transacción; exigiendo una estructura y una condición tributaria que se los permita. Por otro lado, se dirige a un público profesional que realiza actividades propias y que puede afrontar el valor de cada llave electrónica o LOGIN para utilizar el sistema y la estructura organizacional para llevar a cabo un diagnóstico.

“Cada vez que se realiza una de dichas aplicaciones se debe completar un pequeño formulario con los datos de la empresa, pedir la clave de habilitación de la llave para ejecutar la tarea y comprometer la entrega de una copia de la información recogida y de la factura que el consultor ha emitido a la firma. La solicitud de copia de factura que resulta singular para quién no conoce los requerimientos del FOMIN, le permite verificar al donante el nivel de inversión que realiza el sector privado del país que recibió una donación destinada a beneficiarlo (dicho monto debería ser, al menos, similar al valor de la donación.”

También se observa una apertura al desarrollo de acuerdos distintos ya que se ofrecen a instituciones como universidades la posibilidad de utilizarlo y usarlo como herramienta didáctica de entrenamiento o enseñanza a jóvenes relacionados a la temática abordada por el SIDCAP.

Además se explicita una forma muy clara de vinculación funcional e institucional con la herramienta de diagnóstico al explicitar los requisitos, precios y comprobantes a presentar antes las autoridades auditoras de la aplicación del SIDCAP. En este sentido la Fundación de Empresas para la Excelencia, posee un mensaje intencional en el que deja muy en claro los requisitos a cumplir para poder establecer el vínculo. Asimismo aparece en esta instancia la clara orientación, expresada por el entrevistado, hacia una etapa de prueba de la herramienta en donde las organizaciones BID y FOMIN limitan en cuanto a costo y utilidad del proyecto:

“En el caso de los siete instrumentos tanto el FOMIN - BID como la Fundación tienen interés en:

Llevar un registro de la cantidad de aplicaciones que se realizan.

Consolidar la información relevada en las empresas, en una base de datos anónima y con total garantía de confidencialidad, que permita, en el futuro, realizar indagaciones académicas sobre la gestión de las empresas argentinas y el impacto de las debilidades de gestión sobre las demandas de capacitación continua del personal.”

Con respecto al mensaje intencional utilizado para explicar las ventajas y utilidades de la herramienta, se tiende a acentuar la importancia de la realización de un diagnóstico y cómo el SIDCAP facilita esa tarea. En esta herramienta se pone énfasis en la utilidad del sistema de diagnóstico, en la actividades de la persona u organización que la llevará a cabo, tratando de forma clara, directa y simple demostrar la ventajas que le producirá al consultor usarla. Hay que destacar la importancia que se le brinda a un aspecto negativo en un primer contacto como es el valor de la herramienta o el costo que el consultor debe pagar si está interesado restando lugar a las utilidades, ventajas y funcionalidades de la herramienta. A continuación se presentan frases que lo ejemplifican:

“Contribuir a detectar las necesidades de capacitación de una empresa.”; “El SIDCAP contribuye a resolver el primer y segundo aspecto de la indagación.”; “Existen siete versiones del SIDCAP: Industrial, Comercial, Servicios, Hotelería, Micro Comercial, Micro Industrial y Micro Servicios. Cada una de estas versiones se entrega en un CD diferente que incluye los formularios con las encuestas y los protocolos.”

Este soporte demuestra intenciones que no se cumplieron según el análisis de la experiencia de la institución, ya que si bien expresa una tendencia y apertura a vinculaciones funcionales diversas, éstas en la práctica real de Fundación de Empresas para la Excelencia no fueron de tal forma.

MAIL “MODELO DE CONTACTO”

En este soporte el contenido, como en el anterior, abre la posibilidad de alternativas de acuerdos o vinculaciones funcionales e institucionales diferentes. Sin embargo, en este caso, se le brinda una mayor importancia a la dimensión estratégica, a la capacidad de difusión y persuasión, ya que destaca que la conformación de un acuerdo o vínculo dependerá de la cantidad de empresas o aplicaciones SIDCAP potenciales.

“Ello está supeditado al volumen de empresas que podrían aplicar la herramienta.” “El acuerdo implica que la institución factura a la empresa el costo de un diagnostico de estas características y Fundación de Empresas recibe un fee (canon) por cada empresa.”

Lo anterior limita el tipo de acuerdo y vinculación ya que, por un lado, establece que la institución, persona o empresa interesada se debe convertir en consultor SIDCAP y por el otro, destaca que la dimensión estratégica de las mismas es un factor de influencia sobre todo en el costo a la hora de establecer una vinculación. Este tipo de relación, si bien se acerca a la expresado por el Project Manager, no cumpliría del todo con los objetivos por Él mencionado, ya

que si bien aparece la posibilidad de acuerdos y vinculación con organizaciones que agrupan empresas y que se asemejan con las actividades llevadas a cabo por el SIDCAP, éstas son netamente comerciales dejando de lado la posibilidad de una vinculación institucional más profunda, estratégica y cooperativa.

Por otro lado, se trata de una comunicación utilizada de forma posterior al soporte analizado con anterioridad, ya que sus mensajes intencionales destacan el hecho que SIDCAP posee la ventaja de funcionar íntegramente desde la Web, y las posibilidades que brinda para realizar un diagnóstico en diferentes regiones ya no solo de Argentina sino también de Latinoamérica. Hay una modificación sustancial en la redacción y contenido del soporte analizado, reflejando un cambio en la Institución y un acercamiento hacia los nuevos objetivos de difusión de la herramienta más allá de la región Argentina.

El contenido del mensaje, si bien es técnico y requiere de mensajes y conocimientos residuales es más ameno que el anterior explicitando de forma clara, directa y sencilla, las ventajas, beneficios y funcionalidades del SIDCAP:

“Ha sido diseñado para facilitar el diagnóstico, mejorando su precisión al utilizar un sistema de evaluación en el que participan todos los miembros de la empresa y disminuir su costo como consecuencia de la informatización del proceso. En la actualidad el sistema opera en la Web, lo cual permite una gran agilidad para acceder al mismo, en particular cuando se trabaja con empresas e instituciones de otras regiones y/o países.”

“Una de las mayores ventajas del Sidcap es que se ha sido pensado como un instrumento de diagnóstico flexible y adaptable a distintos sectores de actividad y configuraciones organizativas, constituyéndose así en un herramienta valiosa para la ejecución de diagnósticos sistemáticos de las áreas en las que la capacitación puede contribuir de manera efectiva a resolver los problemas de las PyMEs de Latinoamérica.”

Es claro el cambio producido, ya que a diferencia de los soportes analizados con anterioridad (folletos y e-mail), ya no se dirige a una empresa usuaria del SIDCAP o a un potencial consultor, si no se dirige directamente a organizaciones con intereses económicos y estructurales similares que pueden incluir dentro de sus actividades cotidianas al SIDCAP.

Por el contenido del e-mail, se observa que parece un mensaje de respuesta a una comunicación masiva de la institución, (*“Le agradecemos su comunicación con Fundación de Empresas. Apreciamos su interés por el SIDCAP, y queremos ponernos a vuestra disposición para contestar cualquier inquietud al respecto.”*). Esto destaca la importancia de la bidireccionalidad o la necesidad de generar interés sobre el destinatario para establecer un vínculo con el mismo. Asimismo, se observa que debido a la cantidad de información y datos brindados se puede inducir que esa comunicación masiva tenía escasos datos específicos del SIDCAP.

El cambio observado en el mensaje abriendo la posibilidad de vinculaciones institucionales con organizaciones que realicen actividades relacionadas a la herramienta de

diagnóstico, que aglomeren empresas objetivo del SIDCAP, y que ya no sólo sean argentinas; se condice con lo expresado por el Project Manager sobre la prueba que realizó la institución de expandirlo hacia Latinoamérica, pero también el fracaso de este intento al no sensibilizar correctamente el público interno de Fundación de Empresas, la falta de programación estratégica de estos vínculos, entre otros.

PRESENTACIONES POWERPOINT

Las presentaciones Power Point se utilizaban en las reuniones personalizadas que realizaban los responsables del SIDCAP en cada una de las organizaciones en las que presentaban la herramienta de diagnóstico. Las mismas tenían el doble objetivo de capacitación en el uso del SIDCAP y exhibición de las características y ventajas del sistema.

Es el único soporte que muestra una diferenciación entre organizaciones de Latinoamérica de las de la Argentina, pero esta diferenciación sólo se observa en el título de la presentación y no en los mensajes internos. En otras palabras, la institución sólo tenía una sola presentación PowerPoint, en la cual se modificaba de acuerdo al país, organización o región el título de la misma, convirtiéndose en un medio estandarizado y hasta masivo. Además dicho soporte también se usaba para enviarlo por mail como presentación institucional de la herramienta.

Una vez realizada la salvedad de este soporte se comienza el análisis. Este tipo de soporte se encuentra en la categoría de los micro media, ya que si se la envía a través de un mail personalizado o a través de un contacto personal en una reunión exclusiva para su presentación, se utiliza y requiere de soportes tecnológicos determinados para su correcta visualización. Además, cualquiera de las dos alternativas expresadas para su envío, brindan la posibilidad de tener una bidireccionalidad permanente, como así también una personalización del contenido.

Siguiendo la idea anterior, este canal se lo puede caracterizar en la categoría de extra medio ya que es un soporte original, diferente y atractivo para realizar una presentación de la herramienta, como así también en el caso que se lleve a cabo en el marco de una reunión, produce una implicación de los asistentes, una percepción y un proceso de interpretación más fiel a las intenciones del emisor.

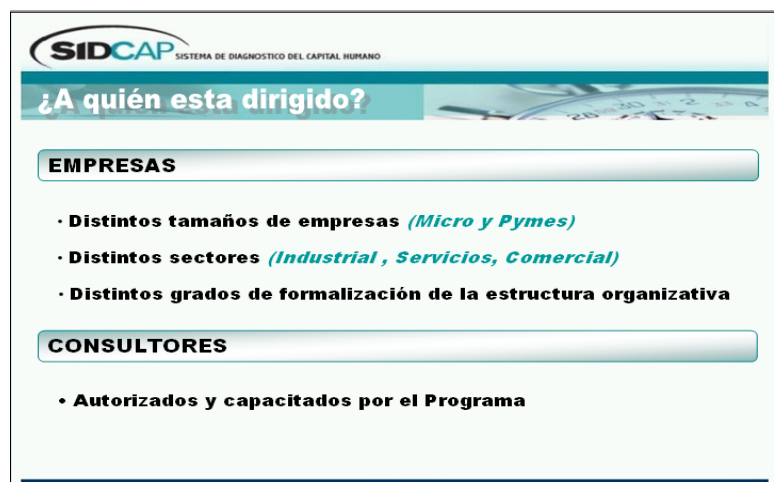
Pero es importante mencionar que más allá de todas las ventajas expresadas, este tipo de soporte posee limitaciones espacio temporales que se deben evaluar. La necesidad de una reunión en un determinado lugar, hace necesario el traslado de un conjunto de personas, su coordinación y programación de viaje, como así también la necesidad de un espacio físico adecuado y elementos técnicos como proyector, PC, etc. Estos elementos obligan a pensar el costo y el beneficio de la acción de una manera más estratégica que los otros soportes analizados.

Con respecto a las características cualitativas del canal, se observa que es un medio digital, con 28 diapositivas diseñadas con el Programa Power Point. La plasticidad del diseño es un texto con movimientos, colores y una estructura que capta la atención del destinatario. Es una presentación dinámica, con la presencia permanente de los logos del SIDCAP y de las instituciones que formaron parte de su desarrollo. La información se muestra de forma clara y esquemática, lo que permite (de forma conjunta con una explicación de una persona idónea en el tema) un completo entendimiento de los datos expuestos.

Se observa una combinación de motivaciones tanto gráficas como temáticas, logrando armonía a través de la utilización permanente de colores, imágenes, movimientos y esquemas. Lo anterior junto con la característica del canal de permitir una correcta transferencia de información, se logra una comunicación concisa, clara, atractiva y organizada, permitiendo explicitar y explicar las funcionalidades, características y fundamentos de la herramienta de diagnóstico.

La presentación se dirige a un público objetivo profesional con una estructura organizativa que le permita asumir al SIDCAP dentro de sus actividades cotidianas. Si bien el contenido (como se ha analizado ya en otros soportes) explicita nuevamente las ventajas y beneficios que posee el sistema de diagnóstico para las empresas particulares, la presentación Power Point tiende a dejar en claro que éstos beneficios son ventajas para las organizaciones que se vinculen con la herramienta al permitirles ofrecer con argumentos confiables las actividades de asistencia técnica, apoyo y consultoría que realizan habitualmente.

El soporte deja en claro los dos tipos de sujetos que deben vincularse para utilizar la herramienta, sin embargo no explicita en forma concisa y clara hacia dónde está dirigida la presentación, si a empresas que tengan la intención de aplicarlo, a personas que se quieren convertir en consultores u organizaciones que deseen adoptar al SIDCAP entre sus actividades cotidianas.



La presentación posee un mensaje intencional dirigido a mostrar todas las ventajas y utilidades de la herramienta. De forma permanente destaca las funcionalidades técnicas que

permiten, entre otras cosas, la utilización del SIDCAP a través de la Web y su potencialidad de usarlo en diferentes regiones y/o países.

“Permite identificar debilidades en la gestión y modificar las prácticas internas corrigiéndolas con acciones propias de las empresas o consultoría externa.”

“Con este instrumento la empresa tiene la posibilidad de tomar decisiones de inversión en la mejora de los recursos humanos con información cierta y confiable, mejorando de esta manera el funcionamiento de la misma en todas las áreas.”

“El informe contiene: diagnóstico de los RRHH de la empresa; plan de formación, asistencia técnica y correcciones elaboradas por el consultor”

Como lo demuestran las oraciones anteriores, la presentación focaliza su temática en la demostración con vocabulario técnico, simple y claro los beneficios, utilidades, logros y evoluciones de la herramienta de diagnóstico, su funcionamiento, etc. Asimismo la temática obliga al destinatario de la misma a poseer un conocimiento residual menos profundo de los conceptos expresados en comparación con herramientas anteriormente analizadas ya que esta organizado y redactado de forma didáctica y simple.

El soporte analizado posee un mensaje intencional claro, que sumado a las argumentaciones de la persona que esta disertando sobre el SIDCAP, se convierte en uno de los más eficaces en la transmisión del contenido y sus objetivos. Sin embargo, se observa un cambio institucional al dejar entrever diferentes alternativas de acuerdos o vinculaciones, pero siempre con un mensaje ambiguo y poco claro sobre el destinatario final de comunicación.

PÁGINA WEB DEL SIDCAP

La página Web nace cuando se ve la necesidad de llevar a cabo una transformación global del SIDCAP, modificando sustancialmente el procedimiento de aplicación de la herramienta. En este sentido, se procedió a la programación y subida a Internet del software que era utilizado para realizar el diagnóstico, brindando la posibilidad y sumando la ventaja de llevarlo a cabo desde cualquier lugar sin necesidad de llevar el programa e instalarlo individualmente en cada destino o empresa. Esta decisión vino acompañada de la posibilidad de complementar el cambio con la utilización del espacio que iba a utilizar el SIDCAP en la Web para diseñar y realizar una presentación institucional del programa.

La explicación anterior se consideró pertinente realizar ya que con la misma se observa que la existencia de la página Web institucional no fue una decisión específica y programada sino que acompañó y complementó un cambio que si estaba programado. Esto deja entrever que la existencia o no de este soporte de comunicación en el momento de realizarlo no era considerado como de importancia, más allá que el sistema comenzara a funcionar íntegramente desde la Web.

El soporte analizado es un canal de comunicación masivo que permite la transmisión de información técnica y específica del SIDCAP. Sin embargo, esta no sería por si sola de suma

eficacia para la vinculación con organizaciones profesionales, por lo que debe estar acompañada de otros soportes de contacto personales y directos. Mencionado soporte posee limitaciones en cuanto a la recepción ya que se debe poseer elementos tecnológicos y técnicos como lo es una PC, conexión a Internet, un espacio físico determinado, entre otras. Cabe aclarar que al estar dirigido a un público profesional estas limitaciones no serían de gran importancia, ya que los destinatarios seleccionados generalmente poseen los requisitos técnicos necesarios.

La página Web esta pensada para lograr cierta bidireccionalidad y la posibilidad de establecer contacto y vinculaciones ya que de forma constante aparece la opción CONTACTO determinando la importancia de generar interés y consultas posteriores. Por lo que se refiere a la materialidad del soporte, este es un medio digital con 16 hojas o ventanas, diseñado en 800x600. Esta característica es de suma importancia ya que al estar diseñado como un modelo que se considera estándar permite asegurar que se observa de forma adecuada en la mayoría de las computadoras de los destinatarios.

Con respecto a su plasticidad la página esta diseñada de una forma funcional, atractiva, dinámica con una distribución de información armoniosa, esquemática y organizada; lo que permite una visualización correcta del contenido. Además, posee combinaciones de colores, gráficos e imágenes que amenizan a lectura combinando de manera adecuada una motivación gráfica y temática (de portada de llamada). Pero su diseño, colores y gráficos no están actualizados reflejando el período y objetivos en los cuales se desarrolló, no manifestando las intenciones actuales de Fundación de Empresas para la Excelencia.

Lo anterior se observa de forma más clara en el contenido de la página Web. Lo que primero se destaca es la expresa vinculación con las organizaciones implicadas en la creación del SIDCAP (BID Y FOMIN) que además de la aparición en el HOME o primera ventana de la página, poseen una ventana especial con la explicación de su vinculación con la herramienta. Este hecho se ve por ejemplo en la explicación o definición de la herramienta de diagnóstico, ya que la primera frase aparece:

*“Es un Programa cofinanciado por el **Banco Interamericano del Desarrollo (BID)** a través del **Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)** y **Fundación de Empresas**.”*

Nuevamente aparece destacado en primera medida la vinculación con las entidades ya nombradas. Luego continúa con una explicación del SIDCAP, que se cita a continuación:

“El producto que se ha obtenido es un instrumento de análisis integral de la gestión funcional de una empresa orientado a determinar las áreas en las que existen problemas de gestión, asignarles una prioridad e identificar los que pueden ser resueltos mediante la capacitación.”

El Sistema de Diagnóstico de Capital Humano (SIDCAP) ha sido diseñado para facilitar el diagnóstico, mejorando su precisión al utilizar un sistema de evaluación en el que participan todos los miembros de la empresa y disminuir su costo como consecuencia de la informatización del proceso.

El SIDCAP – Sistema de Diagnostico de Capital Humano- contribuye con el diagnóstico del capital humano de la empresa, permitiendo conocer su estado y nivel de preparación para enfrentar la economía globalizada, su aplicación permitirá incrementar la rentabilidad de las inversiones de la empresa. (Objetivos)”

Como se observa los mensajes intencionales expuestos son sumamente técnicos, específicos y formales que requieren más allá de la información detallada, mensajes residuales profundos por parte del destinatario sobre la temática del SIDCAP ya que, de lo contrario, muchas de las ventajas, beneficios y objetivos expresados no se valoran en su totalidad.

El contenido, sobre todo el expuesto como noticias y novedades, está completamente desactualizado mostrando datos y hechos con 5 y 4 años de antigüedad dejando entrever una falta de compromiso e importancia por el soporte y un completo abandono de su contenido.

En las demás ventanas de la página Web que expresan información sobre la herramienta de diagnóstico de forma permanente aparece la intención del sujeto comunicante de expresar las funciones, ventajas, beneficios y utilidades del SIDCAP. Sin embargo se debe hacer la aclaración que nuevamente dichos mensajes intencionales se dirigen a las empresas potenciales clientes del SIDCAP dejando de lado a las organizaciones que desean convertirse en consultores o mediadoras en la difusión de la herramienta de diagnóstico.

Lo anterior sumado a los otros soportes de comunicación que tampoco demuestran las ventajas, beneficios y utilidades que pueden llegar a obtener las organizaciones que no desean convertirse en consultores y/o utilizar la herramienta, deja entrever la falta de programación estratégica de dichas alternativas de vinculación. Esto se condice con lo expresado por Diego Caffaratti en la entrevista, ya que si bien tenían la intención y veían la necesidad de vincularse con organizaciones que compartieran intereses económicos, estratégicos, con capacidad de influir y de agrupar a públicos pertinentes, con una composición interna que permitiera adoptar al SIDCAP como una herramienta más de la organización, no lograron la modificación ni la sensibilización interna adecuada para hacerlo.

Por otro lado, la página Web que la misma tiene una intención de incorporar todos los datos y requisitos necesarios para que las empresas y/o potenciales interesados en convertirse en consultores de la herramienta, encuentre toda la información para satisfacer las dudas posibles.

Otro aspecto a resaltar es la confusión (que se repite en los otros soportes analizados) sobre la importancia o no de los consultores y sobre el encargado de realizar el diagnóstico en la empresa interesada. En este sentido, se expresan los pasos que se deben realizar para llevar a cabo el informe final, los requisitos del consultor, pero siempre el papel y/o rol a cumplir por el mismo no esta visible en los mensajes intencionales estudiados. En el caso de la pagina Web, se observa que si bien se le otorga una ventana específica para explicitar la función, nunca se aclara si a éste lo debe contratar la empresa, si lo selecciona Fundación de Empresas para la Excelencia, si es una persona individual, una organización, etc. Lo anterior sumado a la ausencia

de información en la sección destinada a los pasos para implementar el SIDCAP, confunde al destinatario.

“Los Consultores, que cumplan con el perfil requerido ([ver perfil del consultor](#)) y capacitados debidamente por el Programa, serán autorizados para aplicar la herramienta. El rol del consultor en la elaboración de dicho diagnóstico es de suma importancia ya que no se ha pretendido que el instrumento reemplace al mismo, sino que coopere con el mismo en la preparación de un análisis sólidamente fundamentado. Si bien el SIDCAP ha sido diseñado para que cualquier profesional vinculado a las ciencias empresariales y capacitado en la metodología básica pueda aplicarlo, es importante aclarar que la experiencia del consultor influirá en las conclusiones y recomendaciones resultantes...”

Por otro lado, esta cita también confunde sobre los requisitos necesarios para convertirse en consultor ya que destaca la importancia del mismo para realizar un diagnóstico adecuado a las necesidades de la empresa y de cumplir con un perfil determinado, y por el otro menciona que toda persona o profesional puede convertirse en un consultor autorizado. Este mensaje intencional ambiguo no deja interpretar de forma correcta la intención del sujeto comunicante.

Finalizando con el análisis de la página Web del SIDCAP, más allá de las carencias observadas sobre el discurso organizacional expuesto, es importante destacar que si bien dichos mensajes no demuestran las nuevas intenciones de Fundación de Empresas para la Excelencia, en el HOME o ventana principal del soporte aparecen los hechos, acuerdos y convenidos que realizó la entidad para cumplir con los objetivos auto impuestos. Su análisis deja entrever los cambios con respecto al tipo de institución y vínculo seleccionados observándose instituciones con capacidades de influencia, difusión, económica y estratégica similares a las expresadas como necesarias en la entrevista al Project Manager.

ANÁLISIS DE LOS CUESTIONARIOS REALIZADOS A RESPONSABLES DE LAS ORGANIZACIONES CIVILES SIN FINES DE LUCRO DEDICADAS A LA PROMOCIÓN DEL DESARROLLO DE MPYME, RELACIONADAS EN LA APLICACIÓN DEL SIDCAP

Antes de comenzar con el análisis de los cuestionarios respondidos es importante mencionar que los mismos fueron contestados de forma anónima, donde el único sujeto que conoce el nombre de los responsables y de las organizaciones civiles sin fines de lucro es el investigador. Se realizó así por un expreso pedido de Fundación de Empresas para la Excelencia, ya que la entidad considera que de esta manera las personas responderían los cuestionarios de una forma más objetiva. Asimismo, se observó el mismo pedido por parte de los sujetos encuestados ya que varios ya se han desvinculado o no se encuentran en las organizaciones integrantes de la población objeto de estudio actualmente.

Este hecho deja entrever que más allá de los resultados de las encuestas una vez que se estableció una relación particular con las organizaciones, los sujetos quedaron sumamente

comprometidos e implicados con la entidad, los responsables de su ejecución y la herramienta de diagnóstico SIDCAP.

Sin embargo se deja constancia que dichas personas eran responsables de Organizaciones civiles sin fines de lucro dedicadas a la promoción del desarrollo de MPyME, con las características que a continuación se mencionan: una denominación, estructuras formales, de carácter privado, sin finalidad lucrativa, no comerciales, pertenecientes a diferentes países (Bolivia, Chile, Uruguay y Argentina).

En el análisis de la primera pregunta del cuestionario (actividades realizadas y beneficiarios de la mismas), las organizaciones dentro de la clasificación de Instituciones dedicadas a la Promoción del desarrollo de MPyME en su mayoría eran entidades de transferencia y asistencia técnica no dirigidas a un grupo particular de organizaciones sino que poseían la intención de beneficiar a la mayor cantidad de empresas posibles. Las mismas tenían como actividades el apoyo, promoción, asistencia y capacitación, asesoramiento de temas y acciones vinculadas al mejoramiento integral de las empresas con las que se relacionaban. En un número menor se encontraban organizaciones de defensa de intereses de categoría.

Este hecho refleja la tendencia de Fundación de Empresas para la Excelencia a seleccionar aquellas organizaciones con una dimensión estratégica del público externo que colaboraran con el cumplimiento de los objetivos de difusión del SIDCAP, convirtiéndose en mediadores y transmisores de la herramienta de diagnóstico. Asimismo, se observa una relación estrecha entre las actividades realizadas, una conexión con los intereses económicos (gran potencialidad de convertirse en aliado institucional), y un público interno capacitado e idóneo.

En lo que respecta a la vinculación establecida específicamente con la herramienta de diagnóstico SIDCAP, se observa que el primer contacto ente Fundación de Empresas para la Excelencia y las organizaciones se realizó de forma diferente.

Una parte de los encuestados explicitaron que el soporte utilizado como primer contacto fue el teléfono. Dicho soporte fue considerado como pertinente a la hora de comenzar la relación ya que permitió conocer un breve resumen del sistema de diagnóstico, identificar una persona responsable o contacto directo para luego si continuar esa relación a través de mails. Sin embargo es importante destacar que este medio ha sufrido críticas, ya que se observan respuestas en las que el mencionado contacto no fue realizado por personas con conocimientos profundos sobre la Herramienta de diagnóstico por lo que sólo se limitaba a presentar al SIDCAP para luego ofrecer más información por mail. Esto provocó una reacción negativa en los destinatarios y una mala predisposición inicial a la información recibida.

Otro de los canales utilizados para establecer el primer contacto fue el envío de mail de forma directa. Este soporte ha tenido críticas aceptables sobre el contenido que ofrecía, pero destacan que la ausencia de un contacto previo y el desconocimiento del responsable del instrumento SIDCAP provocaron muchas veces la eliminación del mail o la necesidad de un contacto telefónico posterior para despertar interés. Dicho motivo deja entrever la necesidad de

realizar una relación anterior al envío de información masiva por mail para que el destinatario le preste atención y lea con detenimiento el mensaje intencional que se desea transmitir. Por otro lado, es importante destacar que este soporte luego, de forma conjunta con el teléfono, se convirtieron en los medios más utilizados para continuar con el vínculo establecido teniendo críticas favorables en lo que se refiere a la pertinencia de su uso como del contenido transmitido.

Las reuniones exclusivas y la entrega de folletos fueron otros dos canales utilizados como primer contacto. El primero si bien no ha sido destacado como el más usado fue el medio considerado como el más efectivo para establecer el contacto. Los encuestados destacaron la utilidad y la pertinencia del mensaje transmitido, como así también generó mayor implicación en la relación. Asimismo, fue el único que provocó que posteriormente se solicitara información sobre los requisitos para la conformación de un acuerdo determinado, lo que muestra la eficacia del soporte. El segundo canal mencionado fue criticado ya que no ofreció un completo panorama sobre la utilidad de la herramienta, lo que obligó a establecer un contacto posterior en donde se solicitó información de todo el programa y en donde se observa, luego, una percepción menos positiva en comparación con otros soportes y contenidos.

Por otro lado, la ausencia de respuestas en la opción “ferias internacionales” se relaciona con lo expresado por el Project Manager del SIDCAP, dejando entrever una falta de utilización por parte Fundación de Empresas para la Excelencia.

La información brindada en el primer acercamiento con las organizaciones, Fundación de Empresas ofrecía un resumen, una síntesis sobre el SIDCAP, que según los comentarios expresados, luego de un seguimiento y contactos permanentes obligaba a las instituciones a devolver el contacto y establecer una relación para solicitar más información sobre la herramienta de diagnóstico. Esto si bien destaca que los soportes no poseían los datos que las organizaciones pretendían, cumplían con el objetivo de producir un motivo de contacto posterior, aspecto sumamente importante para Fundación de Empresas para la Excelencia, por lo que no se considera como negativo.

Con la finalidad de continuar la relación, la mayoría de los encuestados destacan que los medios utilizados fueron el mail y teléfono, dos de los canales de mayor efectividad. Por estos canales, las organizaciones solicitaban mayor información sobre la herramienta (funcionamiento, utilidades, fundamentos, etc.), las características de los acuerdos y tipo de vinculaciones que se establecería. Pero es importante mencionar, que algunos destacaron que también solicitaron información y/o una argumentación sobre el por qué de la selección y necesidad de vinculación con la organización destinataria de los mensajes. Hecho que tomó por sorpresa al investigador, pero que destaca un dato interesante a tener en cuenta ya que si bien las organizaciones veían la utilidad de la herramienta les era de importancia conocer los fundamentos y el por qué del establecimiento del vínculo o la relación del SIDCAP con la institución.

Nuevamente aparece con críticas favorables la utilización de reuniones. Los encuestados destacan que la información brindada les permitía un completo entendimiento de la herramienta

de diagnóstico, una mayor implicación con la herramienta y con la institución administradora de la misma.

Si se analiza de forma integral los soportes utilizados para establecer contactos con organizaciones profesionales, se observa que Fundación de Empresas para la Excelencia utilizó canales de comunicación directos, originales y personalizados ya que la utilización de mails, teléfonos, reuniones y folletos (más allá de las críticas aceptables de los encuestados) eran soportes que permitían una transferencia de mensajes e información adecuada.

En lo que respecta a la recepción de los mensajes transmitidos, el proceso de interpretación por el que pasaron cumplieron los objetivos de la institución ya que la mayoría de los encuestados afirmaron que la información, los contactos y la vinculación tuvieron efectos cognitivos y conductuales. En otras palabras, los encuestados expresaron que los mensajes les permitieron ver la utilidad de la herramienta y la necesidad de adoptarla entre sus actividades cotidianas y ofrecerlas a sus contactos. Asimismo, permitió cambiar o reforzar la concepción de necesidad e inversión que representa la implementación de sistemas de diagnósticos previos al desarrollo de actividades de capacitación y/o asesoría técnica.

Lo anterior se relaciona con el tipo de canal y mensaje transmitido ya que existe una concordancia con la percepción de utilidad y eficacia del canal utilizado para establecer los contactos. Los canales más directos y personales como las reuniones, el teléfono o el mail, permitía involucrarse y comprender de una manera más integral la herramienta teniendo como resultado una percepción mejor sobre la herramienta y su necesidad. De forma contraria, cuando el primer contacto y el seguimiento no es eficiente o adecuado por el destinatario, la percepción sobre el SIDCAP no era tan positiva como en los casos anteriores, disminuyendo los efectos cognitivos y conductuales de los destinatarios.

CONSIDERACIONES FINALES DEL TRABAJO DE CAMPO

Se ha mencionado a lo largo del trabajo que una relación o vinculación institucional estratégica representa, en el marco de la Teoría Sistémica, la conformación de estructuras complejas, dinámicas que varían y cambian dependiendo del contexto y de los públicos con los cuales se relacionan. El vínculo *“Es una estructura compleja, que incluye a un sujeto y un objeto, la interacción que hay entre ambos, y en la que se suscitan momentos de comunicación y aprendizaje”* (SCHEINSOHN, 1996).

En este contexto, se denomina objeto a la institución que esta comunicando y que provee de los insumos y elementos comunicacionales o mensajes los cuales son tomados por los sujetos o destinatarios para establecer o no una relación. Dicho vínculo comienza a ser estratégico cuando el objeto u organización comunicante incluye la intención de relación dentro del marco general y global de actividades internas, cuando se encuentra incluido y en concordancia con la estrategia global de la organización.

Con los párrafos anteriores se pretende mostrar que, de forma conjunta con los datos recavados en el trabajo de campo, Fundación de Empresas para la Excelencia no incluía la vinculación institucional que estaban llevando a cabo en la estrategia global de la institución y mucho menos plantearon una estrategia específica que guiara las actividades realizadas para difundir el SIDCAP. La Institución, si bien tenía y tiene intenciones, no definía una clara orientación o dirección sobre los objetivos a cumplir con las vinculaciones. En este sentido, sólo tenían en cuenta la necesidad, por estar dentro de un programa del Banco Interamericano de Desarrollo y el Fondo Multilateral de Inversiones (BID – FOMIN), de llegar a un número de aplicaciones SIDCAP determinada. Esto provocó una incoherencia entre las intenciones y objetivos verbales sobre los vínculos institucionales y las herramientas de comunicación utilizadas para llevarlo a cabo, las cuales no reflejaban de forma clara o directa los mensajes intencionales que la institución mencionaba tener.

“como se vio que el trabajo digamos era mucho más difícil (...) en la fase previa de construcción del diagnóstico se apuntó a realizar acuerdos con instituciones que representaran empresas para llegar a un número de 500 aplicaciones que era el objetivo de esa primera fase...entonces se contactó con las instituciones se les presentó la herramienta (...) y luego esas instituciones cogestionaron con la Fundación el programa en su zona de influencia....”

“folletería.....pero tengo que admitir que no se lo utilizó adecuadamente ya que la info. Era escasa....y (...) no se hizo un trabajo de capacitación.....”

Las frases anteriores, extraídas de la entrevista realizada al Project Manager del SIDCAP, muestran claramente que las vinculaciones institucionales, lejos de ser estratégicas y de estar incluidas dentro de un plan de acción definido, fueron resultado de una necesidad en un momento determinado.

Por otro lado, es importante mencionar que la selección de organizaciones civiles sin fines de lucro dedicadas a la promoción del desarrollo de MPyME, si bien surgió por una necesidad de un momento determinado, Fundación de Empresas para la Excelencia una vez comenzada la estrategia de vinculación con este público objetivo, se percató que compartían características estratégicas y que poseían grandes capacidades para influir en los potenciales consumidores como mediadores y transmisores de la herramienta de diagnóstico SIDCAP, de realizar actividades similares y tener la posibilidad de adoptar la herramienta como parte de la estructura de acciones cotidianas de la organización. Además de poseer un público interno idóneo y capacitado para comprender y facilitar la capacitación sobre los fundamentos de sistema de diagnóstico.

Todas estas características hicieron que Fundación de Empresas para la Excelencia cumpliera, por un lado, con los objetivos del proyecto BID-FOMIN, y por el otro comenzar a formar una red de vínculos institucionales productivos y eficientes. Lo anterior provocó que la institución modificara todas las estrategias encaradas para tener como único público objetivo las entidades mencionadas.

La falta de programación y planeación por parte de Fundación de Empresas para la Excelencia también se reflejó en el discurso organizacional transmitido. En este sentido se observó en los diferentes mensajes analizados y brindados a los destinatarios eran, en muchos de los casos, ambiguos, contradictorios y dirigidos a un público objetivo distinto. El contenido no destacaba de forma clara y directa el tipo de acuerdos, los beneficios y ventajas de la vinculación, las actividades a realizar o simplemente el papel que la organización iba a cumplir al aceptar la relación. Muchas veces, se encontró datos escasos que no permitía un completo entendimiento de las acciones y de las funciones tanto de las organizaciones como del SIDCAP.

Otro aspecto a resaltar es la falta de intención de la organización de actualizar correctamente los mensajes intencionales de los soportes que no permitían una modificación rápida o cotidiana (página Web, folletos), en los que se observa una desactualización grave como por ejemplo datos que poseían 5 años de antigüedad, logos que no correspondían con la actualidad de la institución, entre otros.

Asimismo al ser instrumentos desarrollados en la primera etapa del SIDCAP estaban destinados a mostrar, a través de la exteriorización de la relación con el BID-FOMIN, el prestigio y aval de la herramienta. Lo anterior provocó en todos los soportes analizados y de forma más evidente en la Página Web y el Folleto, una limitación en cuanto al tipo de mensajes a transmitir, los datos a exponer y las vinculaciones a establecer. El responsable actual del programa considera pertinente seguir asociando la herramienta de diagnóstico a éstas organizaciones pero admite y destaca la necesidad de rever los contenidos actualizándolos y modificándolos a las nuevas necesidades y objetivos.

Los mensajes intencionales analizados en su gran mayoría estaban dirigidos a un público profesional que ya poseía mensajes residuales sobre la temática del SIDCAP. Todos fueron

redactados de forma técnica, simple aunque de un vocabulario complejo, donde se considera que respetaron al destinatario considerándolo (como en este caso lo es) actores productores competitivos y entendidos del objeto de comunicación.

La temática que abordaban fueron similares en todos los soportes ya que mostraban las ventajas, beneficios, utilidades, funciones, producto final, forma de aplicación, etc., en una empresa en particular y no en organizaciones con potencialidad de vinculación funcional. El último hecho resta pertinencia al mensaje transmitido (sumado a la ambigüedad y la contradicción en algunos de los mensajes) pero, se rescata la relevancia de los datos sobre el programa SIDCAP y el respeto al público profesional.

La comunicación “Business to Business” o entre profesionales se realiza a través de canales de comunicación personales y directos ya que la tecnicidad y especificidad del contenido brindado requiere la selección e identificación de aquellos soportes que permitan la transmisión de los mensajes a un público objetivo especial, y a su vez que le posibilite un contacto posterior (bidireccional).

Por lo anterior, los canales de comunicación masiva no tienen en este caso la misma eficacia que los canales denominados como micro medios, directos, personales y below the line. Fundación de Empresas para la Excelencia a la hora de transmitir los mensajes del SIDCAP seleccionó canales de comunicación con las características mencionadas, seleccionando soportes bidireccionales que permitían un contacto directo con el público objetivo. Asimismo, poseían y posibilitaban la transmisión de mensajes específicos y técnicos de forma clara, sencilla, directa, concisa, clara y eficaz. Sin embargo, hay que aclarar que los mensajes poseían falencias que debilitaban la eficacia.

Los canales utilizados permitían la manipulación de las características cualitativas de materialidad, plasticidad y motivación pero Fundación de Empresas para la Excelencia no lo aprovechó en su totalidad. Algunos como por ejemplo el folleto tenían deficiencias plásticas y motivacionales. Los modelos de mail analizados no poseían ningún tipo de trabajo de diseño u organización de información y la Página Web (único canal masivo) se tuvieron en cuenta los aspectos estéticos pero nunca se actualizaron los conceptos.

Sin embargo se rescata la pertinencia de los medios para vincularse con el público objetivo. Estos son personales, originales y permitían un contacto directo y específico posibilitando el establecimiento de vínculos institucionales dinámicos.

El público objetivo de la herramienta de Diagnóstico SIDCAP pertenece a la clasificación de organizaciones sin fines de lucro dedicadas a la promoción de MPyME. Esta característica significa que realiza actividades tendientes a asesorar, capacitar, difundir, promocionar, desarrollar, asistir a un grupo determinado o no de empresas e instituciones para que las mismas puedan de forma permanente crecer, desarrollarse y perfeccionarse. Esta característica es de suma importancia por que las convierte en un público profesional entendido en la temática llevada a cabo por el SIDCAP. Este hecho significa que Fundación de Empresas para la Excelencia

seleccionó y trató de vincularse con entidades que le permitieran difundir el SIDCAP a un gran grupo de empresas pero, como destaca el Project Manager Diego Caffaratti, principalmente con una estructura económica e interna que le posibilitara la inclusión dentro de sus actividades cotidianas al SIDCAP. Asimismo, aceleraba y facilitaba el proceso de capacitación de la institución sobre los fundamentos de la herramienta y, del mismo modo, gracias a la dimensión estratégica de su público la entidad se convertía en un transmisor y mediador idóneo de la Herramienta de Diagnóstico.

La percepción del público objetivo analizado reflejan los comentarios realizados con anterioridad. Estos en su mayoría consideraron de forma positiva los canales de comunicación utilizados por Fundación de Empresas para la Excelencia, ya que les permitió establecer un vínculo dinámico con la institución. Mientras más directo era el contacto mejor evaluaban posteriormente al SIDCAP, por lo que se observa la necesidad de utilizar, para este tipo de público, canales de comunicación personales y directos.

Por otro lado, las organizaciones destacaron la necesidad de dosificar la información teniendo en cuenta que el proceso de decisión para establecer una relación a largo plazo y comprometida requiere de muchos datos técnicos, tiempo y seguimiento. Pero hay que destacar que el público objetivo resaltó que las personas responsables de establecer el contacto debían estar lo suficientemente instruidas y capacitadas para brindar una respuesta pertinente a las necesidades de la organización.

Asimismo las instituciones reclamaron información técnica sobre el sistema de diagnóstico y los tipos de vinculaciones a establecer como así también sobre el porqué de la selección de su institución. Esto requiere de una planificación y organización sistemática de las respuestas y de las acciones que se lleven a cabo.

Lo anterior se refleja en las declaraciones del Project Manager el cual menciona que las instituciones comenzaban la relación con una predisposición muy positiva al establecimiento de vínculos, pero cuando se profundizaba, las organizaciones cambiaban dicho concepto. Esto también se relaciona con la expresión e intención de Fundación de Empresas para la Excelencia, de facilitar el establecimiento de los vínculos institucionales ofreciendo diferentes alternativas de relación, como así también, herramientas y soportes que resten actividades, gastos e insumos a utilizar por el público objetivo en los acuerdos potenciales.

La percepción, como se mencionó con anterioridad, estuvo relacionada a la evaluación del público objetivo sobre la pertinencia del soporte de contacto como de los mensajes enviados. Estos, según las respuestas, en su mayoría fueron considerados de forma positiva destacando la posibilidad de los soportes para brindar información técnica y funcional del SIDCAP y posibilitar un contacto personal con algún responsable de la institución.

Si bien el discurso organizacional fue criticado la estrategia (más allá de la falta de coordinación) permitió lograr una percepción positiva sobre la herramienta. Luego de la recepción y la interpretación de los mensajes el resultado final fueron efectos cognitivos y conductuales ya

que, por un lado, las organizaciones comenzaron a considerar al SIDCAP y al diagnóstico como una inversión, como una actividad necesaria e interesante para incluir en las actividades cotidianas. Por el otro llegaron a aceptar y establecer una vinculación institucional con Fundación de Empresas para la Excelencia.

En síntesis, se observa luego del proceso de trabajo de campo y análisis realizado que Fundación de Empresas para la Excelencia poseía una visión correcta del cómo establecer vínculos institucionales pero la falta de sistematicidad e inclusión, desarrollo o planteamiento de una estrategia concreta que involucrara dichas intenciones en un plan de acción coordinado, provocó que dichas intenciones no quedaran cumplidas en su totalidad requiriendo un doble esfuerzo por parte de la institución.

La falta de objetivos y de un plan definido de actividades provocó acciones espontáneas, que se iban desarrollando de acuerdo a las necesidades del momento. Por lo que se iban modificando los soportes, contenidos y alternativas de vinculación de forma permanente sin seguir ninguna orientación, más allá del cumplimiento de los requisitos exigidos por el proyecto BID-FOMIN en el que estaba inmerso. El resultado fueron soportes y mensajes que no reflejaban las intenciones verbales de Fundación de Empresas para la Excelencia y muchas veces se convertían, al ser cambios no planificados, en contradictorios.

En otras palabras, provocaron acciones espontáneas y aisladas que no se encontraban contempladas dentro de una estrategia global de la entidad, como así también, no poseían una estrategia integral propia.

El profesional de Relaciones Públicas e Institucionales con el objetivo de corregir las falencias detectadas en la etapa de diagnosis será el responsable de elaborar un plan de acción que permita a Fundación de Empresas para la Excelencia lograr el establecimiento de vínculos institucionales estratégicos con Organizaciones civiles sin fines de lucro dedicadas a la Promoción del Desarrollo de MPyME. Tendrá el objetivo de modificar y mejorar los soportes, mensajes y herramientas utilizadas tratando de no cometer los errores y falencias encontradas, a través del planteamiento de un estrategia integral que guíe el desarrollo de las acciones y que de forma sistemática, coordinada y ordenada se lleven a cabo actividades que permitan el establecimiento de vínculo institucionales estratégicos, estables, pertinentes y de largo plazo.

ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DEL PLAN DE RELACIONES PÚBLICAS E INSTITUCIONALES

Política: los responsables de Fundación de Empresas para la Excelencia fueron los que tuvieron la intención y ofrecieron la realización del trabajo de investigación, teniendo amplias expectativas sobre los resultados y aportes de la misma en las vinculaciones institucionales estratégicas en el marco de la aplicación del SIDCAP. Factibilidad alta.

Económica: de acuerdo a las intenciones y declaraciones de los responsables Institucionales, Fundación de Empresas para la Excelencia cuenta y tiene la intención de invertir los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de las mejoras de las herramientas necesarias para desarrollar un plan estratégico de vinculación institucional. Factibilidad alta.

Técnica: Fundación de Empresas para la Excelencia cuenta con todas la tecnología necesaria para realizar de forma correcta el plan de acción. Factibilidad alta.

Humana: Fundación de Empresas para la Excelencia cuenta con el Know How necesario para llevar a cabo el plan de acción propuesto. Posee un Project Manager responsable de la gestión de las acciones, como así también profesionales de las Relaciones Públicas e Institucionales, Diseño Gráfico, Ingenieros en sistemas, todos capacitados para llevar a cabo las acciones. Factibilidad alta.

Material: Fundación de Empresas para la Excelencia cuenta con una estructura edilicia propia, además de todos los elementos físicos necesarios para llevar a cabo el plan de acción. Factibilidad alta

Por lo tanto se considera factible la realización y desarrollo del plan de acción ya que se cuenta con todos los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

PLAN DE RELACIONES PÚBLICAS E INSTITUCIONALES

OBJETIVO GENERAL DEL PLAN DE ACCIÓN

Coordinar, orientar y organizar el establecimiento de vínculos institucionales estratégicos entre Fundación de Empresas para la Excelencia y Organizaciones civiles sin fines de lucro dedicadas a la Promoción del Desarrollo de MPyME latinoamericanas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PLAN DE ACCIÓN

- # Estandarizar y formalizar los mensajes a transmitir por Fundación de Empresas para la Excelencia hacia las Organizaciones Civiles.
- # Desarrollar y Formalizar los canales de comunicación a utilizar como medios de contacto y transmisión de los mensajes destinados al público objetivo.
- # Guiar el accionar de las organizaciones público objetivo en el contacto con MPyME.
- # Formalizar y sistematizar la búsqueda de información sobre el público objetivo a fin de facilitar el contacto con el mismo.

TÁCTICAS DEL PLAN DE ACCIÓN

TÁCTICA 1: PÁGINA WEB SIDCAP

Objetivo: Facilitar la tarea de difusión de la herramienta por parte del público objetivo

Destinatario: Consultores y Organizaciones usuarias finales del SIDCAP

Denominación: SIDCAP, hacia Latinoamérica.

Naturaleza:

Se solicitará la modificación y actualización de la página Web actual del SIDCAP con la finalidad de modernizar la parte estética de la misma como así también cambiar, agregar y reformular su contenido.

Al diseñador gráfico se pedirá el desarrollo y presentación de una Página Web que deberá respetar el objetivo de actualización y funcionalidad, sin límites estéticos pero respetando el Isologotipo del programa. Esta apertura se debe a la intención por parte de Fundación de Empresas de utilizar a la página como canal estandarizado de comunicación institucional y ofrecerlo al público objetivo como una herramienta atractiva que le facilitará sus propias acciones de difusión.

El profesional de Relaciones Públicas e Institucionales de Fundación de Empresas para la Excelencia tendrá la responsabilidad de controlar y guiar al diseñador Web, como así también el desarrollo del contenido teniendo en cuenta el doble objetivo expuesto. Por dicho motivo deberá incluir la historia del SIDCAP, su significado, antecedentes, fundamentos conceptuales, público

objetivo, ventajas, utilidades, pasos de aplicación, contratación, etc. En otras palabras la página Web deberá contener toda aquella información necesaria para comprender la herramienta, su funcionamiento, formas y requisitos de contratación.

Asimismo se incluirá la posibilidad de realizar una capacitación a distancia en el uso de la herramienta y un demo que ejemplifique la aplicación del sistema de diagnóstico en una empresa modelo. Esto permitirá a Fundación de Empresas para la Excelencia centralizar el control y la aprobación de las personas y empresas que quieran aplicarlo, como así también facilitar y restar actividades a realizar por el público objetivo ya que se le ofrecerá un canal que transmite información completa y atractiva del programa.

Un complemento de lo anterior será la inclusión en varias zonas de la página Web la opción de contacto y consultas a través de formularios que se dirigirán directamente a una persona responsable del SIDCAP en Fundación de Empresas para la Excelencia, lo que permitirá al público objetivo dedicarse a la difusión y desligarse de la respuesta técnica de los potenciales interesados. Al mismo tiempo posibilita la estandarización por parte de la Institución creadora del sistema del contenido y de la información que circula.

Por otra parte contendrá la opción de pago electrónico por sistema PAY PAL, el cual es un servicio internacional que admitirá abonar el valor de la aplicación a través de diferentes medios adecuándose a las necesidades de cada país. Pago en el sitio Web:

Las organizaciones realizarán la adquisición del Login en el sitio Web del SIDCAP y pagarán en Pay Pal.



Todos los elementos mencionados permitirán por un lado utilizar a la misma como un canal de comunicación en el que de una forma atractiva, clara y concisa explica las funcionalidades y ventajas del programa, la realización de consultas directas a la creadora del sistema, su contratación y utilización. Por otro lado, posibilitará la presentación de una manera original y atractiva del SIDCAP tanto a Fundación de Empresas para la Excelencia como al público objetivo facilitando de este modo las tareas de ambos sujetos.

La página web se actualizará por el responsable de Relaciones Públicas e institucionales cada dos meses empezando a contar desde el lanzamiento de la misma. Esta actualización tiene el objetivo de agregar información de interés para los visitantes por lo que se basará en búsqueda de información del sector, entrevistas a los encargados y diseñadores del SIDCAP, a los usuarios del sistema, etc.

La táctica será evaluada a través de un control cuantitativo y cualitativo de las consultas realizadas, la cantidad de visitantes que posee la página, como así también a través de una encuesta electrónica al público objetivo con el cual Fundación de Empresas para la Excelencia a

establecido un vínculo que permita la visualización de la utilidad, claridad y pertinencia del contenido de la página Web.

TÁCTICA 2: E- BROCHURE

Objetivo: Estandarizar el mensaje institucional de Fundación de Empresas para la Excelencia en el primer contacto con el público objetivo

Destinatario: Organizaciones civiles sin fines de lucro dedicadas a la Promoción del Desarrollo de MPyME

Denominación: Mi nombre es SIDCAP

Naturaleza:

Se desarrollará a través del pedido a un diseñador gráfico un folleto electrónico atractivo que permitirá un primer contacto por parte de Fundación de Empresas para la Excelencia con el público objetivo.

Su contenido, que estará a cargo del Relacionista Público, deberá ser corto, conciso y atractivo ya que será la carta de presentación del Sistema de Diagnóstico de Capital Humano. Por dicho motivo, tendrá una breve explicación de la herramienta y una invitación a visitar la página Web del SIDCAP, funcionando como complemento de la misma. Por otro lado, incluirá todos los datos de contactos posibles para potenciar la posibilidad de bidireccionalidad de la herramienta.

El E-BROCHURE será el primer contacto o acercamiento pero para aumentar su efectividad se complementará con llamados telefónicos por parte de responsables del sistema de diagnóstico. Esta acción permitirá conocer la recepción del mismo, su interés por parte de la organización, transformándose como el primer paso hacia la formación de una relación y de un vínculo con la organización. Esta actividad será periódica ya que de forma permanente se enviará mails de invitación y se llamará de 15 a 20 empresas por día.

Este llamado se convertirá en la forma por la cual se evaluará la táctica ya que mediante una grilla de opciones se indicará la recepción y el interés demostrado por parte del público objetivo y, a su vez, permitirá redefinir las características a tener en cuenta para su mejoramiento.

TÁCTICA 3: ESTANDARIZACIÓN DE RESPUESTAS

Objetivo: Formalizar el discurso utilizado en el contacto de responsable de Fundación de Empresas con el público objetivo

Destinatario: Organizaciones civiles sin fines de lucro dedicadas a la Promoción del Desarrollo de MPyME

Denominación: Todos iguales

Naturaleza:

Al responsable del área de Relaciones Públicas e Institucionales se le solicitará, a medida que se vayan realizando, el análisis e interpretación de las consultas y la confección de mails de respuestas estandarizadas que permitan por un lado el ahorro de tiempo por parte del personal de

Fundación de Empresas que este respondiendo a las mismas y, por el otro, el control por parte de los responsables del SIDCAP de la información que circula sobre el sistema.

Las respuestas estarán redactadas de manera concisa y específica pero con la posibilidad de ser adaptadas a las diferentes consultas con el objetivo de lograr una personalización de la misma a la realidad de la organización.

Por otro lado se solicitará al diseñador gráfico que desarrolle un Head Mail institucional de la herramienta que logre una concordancia y asociación de colores con las demás herramientas de comunicación utilizadas.

La herramienta será evaluada a través de una medición de la pertinencia de las respuestas brindadas por la misma organización que la realiza, ya que esta herramienta al igual que la anterior poseerá una doble acción de respuesta y llamado telefónico para que asegurar que la misma llegó de forma adecuada.

TÁCTICA 4: GUÍA DE COMUNICACIÓN

Objetivo: Facilitar la tarea de la organización civil a través de una guía que oriente la difusión de la institución.

Destinatario: Organizaciones civiles sin fines de lucro dedicadas a la Promoción del Desarrollo de MPyME

Denominación: nos ayudamos?

Naturaleza:

Se solicitará al encargado del área de Relaciones Públicas e Institucionales el desarrollo de una guía de difusión que se organizará de forma conjunta con el responsable del proyecto.

La guía contendrá el siguiente Índice de Contenidos:

1. ¿Por qué un software de diagnóstico de gestión para MPYMES?

2. Fundamentos Teórico/Técnico de la Herramienta

3. ¿A quién esta dirigido y para qué se utiliza?

4. Ventajas y Beneficios de colaborar

5. Pasos aconsejables para una difusión e implementación exitosa

4.1 Designación de Responsable institucional

4.2 Realización de una Base de datos de consultores y organizaciones potencialmente interesadas.

4.3 Promoción y difusión del SIDCAP

4.3.1 Presentación de SIDCAP o Primer contacto

4.3.2 E-Mail con información técnica o segundo contacto

4.3.3 Difusión de SIDCAP en la página Web de la Institución como así también en otras comunicaciones programadas.

4.3.4 Envío de gacetillas o notas de prensa a los medios especializados de cada país y/o región

4.3.5 Organización de reuniones informativas y de vinculación con personalidades relacionadas al empresariado y a los medios de difusión.

4.4 Informe final

5. Mesa de Ayuda

6. Pasos básicos para la contratación de SIDCAP por parte del consultor

7. ANEXO características del Sidcap

Como se puede observar la guía contendrá todas las tareas y acciones consideradas como valiosas para el desarrollo eficiente de las actividades de comunicación, difusión y expansión de la herramienta de Diagnóstico de Capital Humano SIDCAP. Se realizará con la intención de convertirla en una herramienta de gestión que facilite el accionar de las instituciones y lograr, al mismo tiempo unificación, homogeneidad, eficacia de la información utilizada y profundización de la relación establecida.

La herramienta se evaluará a través de un informe de gestión final que se le solicitará a la organizaciones luego de un período de 6 meses de aplicación de las tácticas. El informe permitirá observar los resultados de las actividades realizadas, como así también los inconvenientes que hayan surgido a fin de mejorar todo aspecto que perjudica a la normal aplicación y difusión de la Herramienta, como así también, mantener las prácticas positivas que hayan colaborado en tales procesos. A continuación se presenta la información que se considera pertinente y conveniente incorporar al informe de gestión:

- # Instituciones Contactadas o Base de datos (número de respuesta e interesados comparados con la totalidad)
- # Una breve explicación del por qué del interés o el desinterés de las instituciones, tanto de la información brindada como de la herramienta.
- # Evaluación realizada por los consultores del SIDCAP (ventajas, problemas, utilidades)
- # Difusión: medios utilizados (fichero y características de los medios), recortes de prensa (interés de los medios de comunicación masivos), modelos de comunicación realizados y utilizados, entre otros.
- # Conclusiones generales

TÁCTICA 5: MESA DE AYUDA

Objetivo: Reforzar los vínculos y aumentar el caudal de información con público objetivo y usuarios del SIDCAP

Destinatario: Organizaciones civiles sin fines de lucro dedicadas a la Promoción del Desarrollo de MPyME y Consultores y Organizaciones usuarias finales del SIDCAP

Denominación: estamos para usted!

Naturaleza:

Se solicitará al encargado de Sistemas de Fundación de Empresas para la Excelencia la creación de una Mesa de Ayuda con el objetivo de brindar un soporte a los colaboradores y

usuarios del SIDCAP a fin de asegurar el normal desenvolvimiento de las tareas contestando todas aquellas dudas e inquietudes sobre el software, como así también colaborar como soporte en la difusión y creación de estrategias de comunicación de la herramienta. De esta forma se facilitará las actividades realizadas por la institución permitiendo dirigir y desviar todas aquellas consultas a personas capacitadas para responderla. La mesa de ayuda servirá para realizar preguntas sobre:

- # Funcionamiento general del sistema
- # Procedimientos para la ejecución.
- # Gestión de Usuarios
- # Dudas e inquietudes sobre la difusión, comunicación

Las modalidades de contactos que se utilizaran son las siguientes:

- # E-mail sidcap@fundemp.org.ar
- # Skype: sidcap.fundemp
- # Telefónicamente al: +54 351-4683838

Fundación de Empresas para la Excelencia se comprometerá a poseer una capacidad de respuesta de 24 horas una vez recibida la consulta. Asimismo, la misma estará a cargo de una persona capacitada en el sistema, la cual derivará solamente aquellas consultas sobre contratación y convenios al Project Manager de la misma o aquellas que nuevas que no poseen una estandarización del mensaje.

La mesa de ayuda del SIDCAP se evaluará cuantitativamente a través del número de consultas recibidas y cualitativamente a través de la identificación y clasificación en técnica, comunicación o contratación. Como así también se observará y evaluará el tiempo de respuesta.

TÁCTICA 6: HERRAMIENTAS DE PRESENTACIÓN DEL SIDCAP

Objetivo: Facilitar la tarea de difusión y presentación de la Herramienta SIDCAP

Destinatario: Consultores y Organizaciones usuarias finales del SIDCAP

Denominación: Llévame y muéstrame

Naturaleza:

Se desarrollarán dos herramientas de comunicación para entregar a las organizaciones civiles con la intención de facilitar su actividad con piezas de difusión estandarizadas sobre el SIDCAP. Una se utilizará cuando no se poseen medios tecnológicos para hacer presentaciones digitales y la otra cuando se los posee.

Por un lado, a través del pedido a un diseñador gráfico se desarrollará un folleto en papel estucado brillante. Lo anterior se complementará con la redacción de un contenido conciso y atractivo sobre las principales características de la herramienta. Las mismas deberán cumplir con el requisito de diagramarlas y organizarlas en forma de preguntas y su respectiva respuesta. Como así también deberá contener los datos necesarios para establecer un contacto posterior

con los encargados del Sistema. A continuación se presentan las preguntas que se consideran relevantes para incluir:

- # ¿Qué es el SIDCAP?
- # ¿A quién esta dirigido?
- # ¿Cuáles son las ventajas?
- # ¿Cuál es su utilidad?
- # ¿Cómo Funciona?
- # ¿Qué producto obtiene el consultor?
- # Contacto

Por otro lado, se desarrollará en formato PDF (para facilitar su envío digital) presentaciones formales de la herramienta con la intención de que sean utilizadas por las organizaciones público objetivo de este plan de acción. La misma contendrá similar contenido que el folleto de papel pero desarrollado de forma más completa.

Las dos herramientas se evaluarán a través de la lectura y análisis de los informes finales de gestión que las organizaciones presentarán una vez comenzada la vinculación con Fundación de Empresas para la Excelencia y que ya se ha explicitado con anterioridad en la táctica número 4.

TÁCTICA 7: GESTIÓN DE PRENSA INTERNACIONAL

Objetivo: Expandir el reconocimiento del SIDCAP a través de medios de comunicación especializados

Destinatario: Medios periodísticos especializados en temáticas empresariales de Latinoamérica

Denominación: Estamos presentes

Naturaleza

Se le pedirá al responsable del área de Relaciones Públicas e Institucionales el desarrollo de una estrategia de prensa especializada con el objetivo de difundir al SIDCAP en la región latinoamericana.

Con la finalidad de lograr eficiencia en la difusión de información se solicitará como primer paso la realización de un fichero de prensa con la información sobre cada medio. Es importante destacar la tirada, el país y sector al cual se dirige, periodista especializado, datos de contacto, entre otros.

Luego se redactarán notas de prensa específicas donde en una primera instancia serán de presentación de la herramienta SIDCAP, luego se ofrecerá entrevistas con los especialistas y desarrolladores del software, datos de interés sobre el sector, etc.

El chequeo global de las notas e informes tanto del SIDCAP como de programas o situaciones relacionadas a la herramienta ayudarán a estar preparados frente a las preguntas de las organizaciones y permitirán mostrar el interés sobre la temática y la herramienta. Asimismo

esta actividad permitirá la evaluación de la táctica a través la confección de un clipping en el que se incluya el medio de comunicación en el que salió publicado, fecha, sección; título, artículo completo.

TÁCTICA 8: ESTANDARIZACIÓN DE PRESENTACIONES INSTITUCIONALES DEL SIDCAP

Objetivo: Formalizar el contacto institucional con las organizaciones interesadas en la herramienta SIDCAP

Destinatario: Organizaciones civiles sin fines de lucro dedicadas a la Promoción del Desarrollo de MPyME.

Denominación: Estamos en su país

Naturaleza:

A través de viajes y reuniones personales se presentará la herramienta SIDCAP y de esta forma se entablará una relación más directa y personal generando compromiso y apoyo. Dichos encuentros se organizarán en cada institución interesada a través de viajes organizados específicamente para ello o aprovechando rondas de negocios y ferias internacionales.

El responsable del área de Relaciones Públicas e Institucionales será el encargado de establecer un cronograma de viajes de acuerdo al país o región que posea mayor cantidad de interesados. Esto tiene la intención de agrupar organizaciones y reuniones disminuyendo la cantidad de viajes. Asimismo será el encargado de armar y adaptar las presentaciones en PowerPoint a la realidad de país, región y organización, como así también carpetas con información precisa, clara y relevante sobre el SIDCAP, como por ejemplo con la explicación y las características de la herramienta, con sus ventajas y utilidades, entre otras.

Los mismos se realizarán de acuerdo al programa de viajes que posee Fundación de Empresas para la Excelencia por su actividad normal o cada 3 meses

La evaluación de la táctica se llevará a cabo a través del feedback de las reuniones (cantidad de preguntas, firma de convenios de vinculación, comentarios de los responsables del SIDCAP)



SISTEMA DE DIAGNOSTICO DEL CAPITAL HUMANO

Diagnóstico on line para Pymes

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES



SISTEMA DE DIAGNOSTICO DEL CAPITAL HUMANO

Diagnóstico on line para Pymes

PRESUPUESTO

Táctica	Actividad	Costo
Página Web SIDCAP	Diseño y Programación	2400
	Mantenimiento y Actualización	300
E- Brochure	Diseño y Programación	500
	Seguimiento Telefónico 20 llamados diarios	2200
Estandarización de respuestas	Diseño y Programación	500
Guía de comunicación	Diseño	500
Mesa de Ayuda	Responsable \$400 mensuales por 4 horas diarias	4800
	Diseño y Programación	300
Herramientas de presentación del SIDCAP		
Folleto	Diseño	400
	Impresión x 1000	2400
PDF	Diseño	200
	Seguimiento Telefónico	50
Gestión de Prensa Internacional	Seguimiento Telefónico	50
Estandarización de presentaciones institucionales	Viaje y Viáticos	21500
Presentaciones PowerPoint	Diseño	400
Carpeta Informativa	Impresión x 15 cada viaje	300
	Seguimiento Telefónico	50
Evaluación Final		1000
Honorarios del RPI	2000 mensuales	24000
Total		61800

EVALUACIÓN DE LAS TÁCTICAS

RESULTADOS ESPERADOS	RESULTADOS LOGRADOS	RESULTADOS INESPERADOS	MÉTODO/TÉCNICA
PÁGINA WEB SIDCAP Actualizar la información utilizada en el contacto con el público objetivo y ofrecer a éstos un canal de comunicación con información estandarizada que facilite la tarea de difusión de la herramienta.			Análisis cuantitativo de datos proporcionados por los informes provenientes de la propia programación de la herramienta y de los resultados de las encuestas electrónicas que se realizará a los usuarios, y análisis cualitativos de las consultas realizadas
E- BROCHURE Estandarizar el mensaje institucional de Fundación de Empresas para la Excelencia en el primer contacto con el público objetivo			Análisis de la grilla de observación de los llamados telefónicos realizados a los destinatarios de la misma
ESTANDARIZACIÓN DE RESPUESTAS Formalizar el discurso utilizado en el contacto de responsable de Fundación de Empresas con el público objetivo			Análisis de la grilla de observación de los llamados telefónicos realizados a los destinatarios de la misma
GUÍA DE COMUNICACIÓN Facilitar y guiar la tarea de la organización civil a través de una guía que oriente la difusión de la institución			Análisis de informe de gestión final que se le solicitará a la organizaciones luego de un período de 6 meses de aplicación
MESA DE AYUDA Crear un soporte de ayuda y colaboración para el público objetivo y usuarios del SIDCAP			Cuantitativamente a través del número de consultas recibidas y cualitativamente a través de la identificación y clasificación en técnica, comunicación o contratación. Como así también se observará y evaluará el tiempo de respuesta.
HERRAMIENTAS DE PRESENTACIÓN DEL SIDCAP Facilitar la tarea de difusión y presentación de la Herramienta SIDCAP			Análisis de informe de gestión final que se le solicitará a la organizaciones luego de un período de 6 meses de aplicación

GESTIÓN DE PRENSA INTERNACIONAL Difundir el SIDCAP a través de medios de comunicación especializados			Confección de un clipping en el que se incluya el medio de comunicación en el que salió publicado, fecha, sección; título, artículo completo.
VIAJES INSTITUCIONALES DE RESPONSABLES DEL SIDCAP Formalizar el contacto institucional con las organizaciones interesadas en la herramienta SIDCAP			Análisis del feedback de las reuniones (cantidad de preguntas, firma de convenios de vinculación, comentarios de los responsables del SIDCAP)

EVALUACIÓN GLOBAL

Con la finalidad de evaluar la totalidad del Proyecto de Intervención profesional se considera pertinente la aplicación de los mismos instrumentos utilizados en la etapa de investigación y exploración y, de este modo, contrastar los resultados obtenidos en las dos fases del trabajo.

Por dicho motivo, se aplicarán una entrevista en profundidad al responsable y Project Manager del SIDCAP, se analizarán cualitativamente las herramientas de comunicación utilizadas en la vinculación y se realizarán encuestas electrónicas a los organizaciones que finalmente se relacionaron al proyecto.

Sin embargo se considera pertinente incluir los resultados parciales de todas las herramientas de comunicación desarrolladas. En este sentido, dentro de la evaluación global del proyecto, se incluirán la cantidad de visitas a la páginas web, la pertinencia de los datos incorporados en la base de datos del sistema de diagnóstico, la cantidad y tipo de consultas recibidas tanto en la mesa de ayuda como por vía electrónica (página web y mails), como así también las grillas de observación utilizadas para los llamados telefónicos y los informes finales de gestión de las organizaciones vinculadas.

El análisis de los datos estará a cargo del responsable de Relaciones Públicas e Institucionales ya que el mismo posee las habilidades y capacidades suficientes para realizar una evaluación objetiva y pertinente del proyecto de aplicación profesional, como así también los conocimientos necesarios para llevar a cabo un proceso de muestro de la población en caso que los resultados sean ampliamente satisfactorios.

Los resultados permitirán conocer la eficiencia de los soportes y herramientas comunicacionales elaboradas y facilitará la adaptación y continuo mejoramiento de las mismas a las exigencias y características del público objetivo u organizaciones civiles sin fines de lucro dedicadas a la promoción del desarrollo de MPyME. Con esto se pretende constatar si el objetivo de intervención se cumple en su totalidad o de forma parcial y, en el caso de ser negativo, identificar los problemas y desviaciones que lo impidieron.

La evaluación se implementará al finalizar el cronograma establecido y las actividades comprendidas en el mismo.



SISTEMA DE DIAGNOSTICO DEL CAPITAL HUMANO

Diagnóstico on line para Pymes

FLUJO DE CAJA

CONCLUSIÓN

En la actualidad la disciplina de las Relaciones Públicas e Institucionales está incrementando su significación y complejidad debido al porceso de globalización que potencia los intercambios e interrelaciones, a la gran rapidez de los cambios, a la multiplicidad de los actores tanto nacionales como internacionales, como así también por la gran diversidad de vínculos necesarios para existir en mercados cada vez más competitivos.

La disciplina como consecuencia de esta dinámica amplía la profundidad de sus técnicas y herramientas logrando convertirse y adaptarse a estas necesidades, brindando a las organizaciones la posibilidad de gestionar eficientemente su comunicación, vinculación y contactos con otros, llevando a una profundización del entendimiento mutuo entre los actores de la relación. Asimismo, las Relaciones Públicas e Institucionales permiten mostrar a las organizaciones la importancia y la necesidad de una planificación, desarrollo y aplicación de estrategias eficientes que permitan la consecución de los objetivos globales de las instituciones.

Por dicho motivo, este trabajo de investigación y aplicación, utilizó las nuevas técnicas aprovechando las posibilidades y alternativas de la disciplina mostrando las nuevas y exigentes competencias profesionales. A través de este Trabajo Final de Graduación se intentó mostrar la importancia de la realización de forma metodológica y sistemática de una exploración que permitiera conocer la situación en la cual el profesional debía desarrollarse.

Luego, una vez conocido los rasgos principales, comenzó la aplicación de la experiencia y los conocimientos en la planificación y desarrollo de las herramientas y técnicas que tenían el objetivo de permitir a la organización una gestión eficiente de la comunicación y de sus vinculaciones cumpliendo de este modo con los objetivos del proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

- # ADONATTI PIER, Paolo (1997), *"El desarrollo de las Organizaciones del Tercer Sector en el proceso de Modernización y más allá"*- Editorial Revista Española de Investigaciones Sociológicas; España, Julio -Septiembre 1997 N° 79.
- # AGUILAR IDANEZ, María José; ANDER-EGG, Ezequiel (2001), *"Diagnóstico Social, Conceptos y Metodología (2ª edición, revisada y ampliada)"*, Editorial Grupo Editorial Lume Hvmánitas, México D.F., México.
- # ALTAMIRANO, Patricia; CABALLERO, Karina (2006), *"Caracterización del tercer Sector en Argentina"*, <http://www.comundar.org.ar/caracterizacion.htm>
- # AMADO SUAREZ, Adriana; CASTRO ZUÑEDA, Carlos (1999), *"Comunicaciones Públicas. El modelo de la Comunicación Integrada"* - Editorial Temas; Argentina.
- # AVILIA LAMMERTYN, Roberto (1999), *"RR.PP Estrategia y Tácticas de Comunicación Integradora"* – Editorial Revista Imagen, Argentina.
- # BARTOLI, Annie (1992), *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada* - Editorial Paidós; Argentina.
- # BONILLA GUTIERREZ, Carlos (1988), *"La comunicación. Función básica de las relaciones públicas"* - Editorial Trillas; México DF.
- # CAPRIOTTI, Paul (1992), *"La Imagen de Empresa. Estrategia para una Comunicación Integrada"* – Editorial Consejo Superior de Relaciones Públicas de España; España.
- # CAPRIOTTI, Paul (1999), *"Planificación estratégica de la imagen corporativa"* – Editorial Ariel S.A., España.
- # CASTILLO, Antonio (2006), *"Las Relaciones Públicas Internacionales"*, www.eca.usp.br/alaic/boletin11/internacionais_castillo.html
- # CENOC (2004), *"Construcción de una tipología de organización sociales"*, *Informes Cenoc, Argentina, Segundo informe.*
- # COMISIÓN EUROPEA (2002), *"Apoyo al crecimiento de las empresas. Guía de buenas prácticas para las organizaciones de apoyo a las empresas"* – Editorial Comunidades Europeas; Italia.
- # CUTLIP Scout; CENTER, Allen; BROOM, Glen (2001) *"Relaciones Públicas Eficaces"* - Editorial Ediciones Gestión 2000, SA; España.
- # FUNDACION JUAN MINETTI, UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA (1998), *"Directorio de Asociaciones Civiles sin fines de lucro de la ciudad de Córdoba-Argentina"* – Editorial ISBN, Argentina.
- # GARCÍA JIMENEZ, Jesús (1998), *"La comunicación interna"*, Editorial Díaz de Santos S.A, Madrid, España.
- # GRUNIG, James; HUNT, Todd (2000), *"Dirección de Relaciones Públicas"* – Editorial

Gestión 2000, España.

- # ISLAS, OCTAVIO (2006) *"De Relaciones Públicas a la comunicación estratégica"*, www.rrppnet.com.a
- # MARTINI, Natalia (2005), *"Comunicación Business To Business"*, www.rrppnet.com.ar/rrppyecommerce.htm
- # MITNIK, Félix et al (2006), *"Políticas y Programas de Capacitación para Pequeñas Empresas"* – Editorial Organización Internacional del Trabajo, Uruguay.
- # ORTEGA, Eduardo (1997), *"Asociaciones civiles sin fines de lucro de la Ciudad de Córdoba. Identificación y Dimensión del Sector"* – Editorial ISBN, Argentina.
- # PIÑUEL RAIGADA, José Luís (1997), *"Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones"* – Editorial Síntesis, España.
- # QUIVY, Raymond; VAN CAMPENHOUDT, Luc, (1998) *"Manual de Investigación en Ciencias Sociales"*, Editorial Limusa, Noriega editores, México D.F., México.
- # REVISTA TERCER SECTOR (2005), *"Cómo crear una organización"*, Revista Tercer Sector, Argentina, Nº 3
- # ROJAS ORDUÑA, Octavio (2006), *"Relaciones Públicas: la eficacia de la influencia"*, www.rrppnet.com.ar
- # SCHEINSOHN, Daniel (1996), *"Comunicación Estratégica, Management y fundamentos de la Imagen Corporativa"* – Editorial Macchi Grupo Editor S.A.; Argentina.
- # SCRIBANO, Adrián (2002), *"Introducción al Proceso de Investigación en Ciencias Sociales"*, Editorial Copiar, Córdoba, Argentina.
- # VILLAFÁÑE, Justo (2000), *"Imagen Positiva, Gestión Estratégica de la Imagen de las empresas"* – Editorial Pirámide, España.
- # WILCOX, D.; AUTT, Philips, AGEE, W.; CAMERON, G. (2001), *"Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas"*, Editorial Pearson Education, Madrid España.

ANEXO

ANEXO

A continuación se presentará toda la información complementaria que el investigador utilizó para realizar el trabajo de investigación, la cual permitió llegar al diagnóstico expuesto. En este apartado el lector encontrará:

- 1. Entrevista al Project Manager del SIDCAP y su análisis**
- 2. Modelos de canales y mensajes Utilizados**
 - a. Análisis y modelo de Folletos**
 - b. Análisis y modelos de Mail**
 - c. Análisis y modelos de las presentaciones PowerPoint**
 - d. Análisis y modelo de la Página Web del programa SIDCAP**
- 3. Análisis de las encuestas**
- 4. Encuestas realizadas a Organizaciones civiles sin fine de lucro**