



FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA
Y RELACIONES INTERNACIONALES

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Trabajo Final Integrador

Título:

Proyecto de Estrategia Comunicacional
desde la teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva
para la PyME local ReCicladas: Comunicación empresarial
en torno a servicios de bienestar y transformación personal.

Maestrando: Lorena Paula Mossotti

Directora: Dra. Sandra Massoni

NOVIEMBRE 2020

Resumen

ReCicladas es una pequeña empresa rosarina que se inició como un programa de radio semanal sobre bienestar y transformación personal desde la filosofía de Louise Hay, sostenido por auspiciantes locales relacionados con la temática. Para sobrevivir y prosperar, fue explorando formatos y acciones que se enfocan en productos para “transformar al otro” con la lógica de la transmisión de información. Desde la metaperspectiva de la teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva, puede decirse que se trata de la falta de herramientas profesionales para propiciar el encuentro y la comunicación con su público por fuera de su control, es decir, más allá de la lógica difusionista. En la intención de acompañar a la empresa a crecer y fortalecerse, este trabajo se propone aportar a los procesos empresariales para promover el encuentro y la comunicación con sus públicos, propiciando superar lo comunicativo en pos de reconocer las diversidades y la multidimensionalidad de lo comunicacional en torno a la problemática situada y la construcción colectiva.

Palabras clave: comunicación estratégica - encuentro sociocultural - investigación enactiva - marcas de racionalidad comunicacional - matrices socioculturales - pymes.

Abstract

ReCicladas is a little company from the city of Rosario that began as a weekly radio program about wellness and personal transformation from the philosophy of Louise Hay, supported by local sponsors related to the subject. To survive and prosper, it was exploring formats and actions that focus on products to "transform the other" with the logic of information transmission. From the perspective of the Enactive Strategic Communication theory, it can be said that it is about the lack of professional tools to promote the encounter and communication with the public outside of their control, that is, beyond the diffusionist logic. In the intention of accompanying the company to grow and strengthen, this work aims to contribute to business processes to promote meeting and communication with its audiences, promoting overcoming the communicative in order to recognize the diversities and multidimensionality of what is communicational around the situated problem and the collective construction.

Keywords: strategic communication - complexity - socio-cultural encounter - enactive investigation marks of communicational rationality - sociocultural matrices - small and medium companies.

Índice General

Preludio	5
Introducción	6
1. Fundamentos y objetivos. Reciclarse, reinventarse, fluir	
1.1. Presentación del tema	8
1.2. Punto de partida	10
1.3. Objetivos y alcances	12
1.4. Expectativas de cambio	13
2. El Problema Comunicacional. Navegar con la vida	
2.1. Estado de la cuestión	14
2.2. Brújula Teórica	19
3. Aspectos Metodológicos. El Faro	
3.1. Consideraciones generales	26
3.2. Técnicas, instrumentos y herramientas	28
4. Operaciones IEC aplicadas. Las Cartografías	
4.1. Definición de la Versión Técnica Comunicacional (VTC)	36
4.1.1. Componentes del problema	37
4.1.2. Niveles por componente del problema	39
4.2. Análisis mediante Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)	43

4.2.1. Paso 1: Selección de piezas a analizar	43
4.2.2. Paso 2: Realización del análisis comunicacional	56
4.2.3. Paso 3: Análisis del sistema de marcas reconocidas	62
4.2.4. Paso 4: Determinación de la dimensión de la comunicación dominante	65
4.2.5. Paso 5: Elegir el proceso comunicacional más oportuno	67
4.2.6. Propuestas de piezas y espacios	68
4.3. Mapeo Comunicacional de Actores (MCA)	70
4.3.1. Actores por componente del problema	70
4.3.2. Relaciones de actores por componente del problema	75
4.4. Caracterización de las Matrices Socioculturales (MS)	79
4.4.1. Reconocimiento de emociones por componente del problema	84
4.5. Diseño del Árbol de Soluciones (AS)	89
4.6. Definición de la Matriz de Datos IEC (MD IEC)	95
4.6.1. Acerca del diseño y realización de la investigación de campo	97
4.7. Acerca del Diseño del Plan Operativo (PO) de la Estrategia Comunicacional	99
5. Conclusiones	101
6. Referencias Bibliográficas	106
7. Anexos: Espacios y productos de comunicación de la empresa	
7.1. Libro	109
7.2. Audios	100
7.3. Charlas y talleres	100

7.4. Programas de radio 104

8. Apéndices: Registros complementarios del trabajo de campo

8.1. Entrevistas - Matriz FODA 105

8.2. Grupo Nominal 109

9. Índice de tablas, imágenes, diagramas, figuras y cuadros

9.1. Tablas 122

9.2. Imágenes 123

9.3. Diagramas 124

9.4. Figuras 124

9.5. Gráficos 124

Preludio

Había una vez un escritor que vivía a orillas del mar; en una enorme playa virgen tenía una casita donde pasaba temporadas escribiendo y buscando inspiración para sus libros. Era un hombre inteligente y culto, con sensibilidad acerca de las cosas importantes de la vida.

Una mañana mientras paseaba a orillas del océano divisó a lo lejos una figura que se movía de manera extraña como si estuviera bailando. Al acercarse vió que era un muchacho que se dedicaba a recoger estrellas de mar de la orilla y lanzarlas otra vez al mar.

El hombre le preguntó al joven qué estaba haciendo. Éste le contestó: “Recojo las estrellas de mar que han quedado varadas y las devuelvo al mar; la marea ha bajado demasiado y muchas morirán”.

Dijo entonces el escritor: “Pero esto que haces no tiene sentido. Primero es su destino, morirán y serán alimento para otros animales y además hay miles de estrellas en esta playa, nunca tendrás tiempo de salvarlas a todas”.

El joven miró fijamente al escritor, tomó una estrella de mar de la arena, la lanzó con fuerza por encima de las olas y exclamó: “Para ésta sí tiene sentido”.

El escritor se marchó un tanto desconcertado, no podía explicarse una conducta así. Esa tarde no escribió y a la noche no durmió bien, soñaba con el joven y las estrellas de mar por encima de las olas. A la mañana siguiente corrió a la playa, buscó al joven y le ayudó a salvar estrellas (...)

La estrella de mar
Otra Oportunidad para re-inventar tu vida
ReCicladas

Introducción

Este trabajo presenta el Proyecto de Estrategia Comunicacional para la pequeñísima empresa *ReCicladas*, desarrollado desde la teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva (CEE), y despliega con ello la aplicación de operaciones que integran el modelo de Investigación Enactiva en Comunicación (IEC) con la intención de evidenciar el aporte de esta especial mirada metodológica comunicacional también al territorio empresarial, y con ello en el cotidiano de cualquier tipo de organización.

Así, los apartados sucesivos exploran la especificidad de esta metaperspectiva (Massonni, 2019), sus metodologías, técnicas, instrumentos y herramientas propias y nuestra experiencia en el territorio que, tal la génesis de este enfoque, va haciendo camino al andar y comienza invitando a los saberes a dialogar: Definición de la Versión Técnica Comunicacional (VTC), Análisis mediante Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC), Mapeo Comunicacional de Actores (MCA), Caracterización de las Matrices Socioculturales (MS), Árbol de Soluciones (AS), Matriz de Datos (MD) y Plan Operativo (PO) de la Estrategia Comunicacional; dejando la escotilla abierta a lo por venir.

Dicho proyecto comenzó a gestarse gracias a una muy inspiradora relación de confianza con los miembros fundadores de *ReCicladas*, producto de largas charlas de consultoría y café compartidas a lo largo de los años y algunos pedidos de diseño de soportes de comunicación que fueron revelando sus modos de vincularse y estar en el mundo. Como el mástil a la vela y el agua al pez, nuestro ejercicio de navegación en torno a la mencionada estrategia resulta inseparable de este vínculo, y como el movimiento es un signo vital, tanto la empresa como nosotros hoy seguimos cambiando, seguimos fluyendo con la vida.

ReCicladas es una PyMe de la ciudad de Rosario que se inició como un programa de radio sobre bienestar y transformación personal inspirado en la filosofía de la mundialmente reconocida Louise Hay, quien fuera precursora del poder de la autosanación, fundó centros de capacitación en todo el mundo, una editorial temática y una ONG que ayuda a enfermos terminales.

Los objetivos de crecer y fortalecerse devinieron en explorar distintos horarios de transmisión e incorporar nuevos formatos, dictar charlas y talleres y desarrollar productos de merchandising. Históricamente, estas acciones y procesos se enfocan en los productos a desarrollar en una búsqueda de transformar al otro, donde el modo de relación de *ReCicladas* con el mundo se guía por los propios saberes y trayectorias. Desde la metaperspectiva en Comunicación Estratégica de la Escuela de Rosario, puede decirse que se trata de la falta de herramientas profesionales para propiciar el encuentro y la comunicación más allá de la difusión.

Como un faro encendido, como un fin y también como un principio, una invitación a la aventura de explorar costas nuevas, este trabajo se propone aportar a los procesos empresariales para articular una Estrategia de Comunicación superadora de lo comunicativo tan arraigado, en pos de reconocer la novedad de la multidimensionalidad en lo comunicacional, que por ello no es dado de una vez y para siempre, sino que fluye como el agua, propiciando el encuentro de las diversidades en torno a la problemática situada y celebrando la construcción colectiva.

1. Fundamentos y objetivos. Reciclarse, reinventarse, fluir

1.1. Presentación del tema

El territorio de indagación se sitúa en la Comunicación empresarial desde la metaperspectiva de la teoría CEE y con ella de la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario¹, entendiendo como empresas aquellas organizaciones privadas que persiguen un rédito económico.

El estudio y la problemática se centran en la empresa *ReCicladas*, que se autopresenta como un estilo de vida, *mucho más que un programa de radio, para vos que estás cambiando*. Según su nivel de facturación anual y tamaño, es tipificada en Argentina por la Administración Federal Impositiva (AFIP) y corresponde al subtipo Micro, Pequeña y Mediana Empresa (PyMe)². En concomitancia con dicha tipificación, la investigación se despliega en el rubro de las empresas de servicios. Cabe aclarar que, si bien podemos calificar el caso como PyMe, los rasgos que interesan para dar cuenta de él, como veremos durante el desarrollo de este escrito, no se centran en la facturación anual como variable.

Vale mencionar también que este emprendimiento comparte la informalidad fiscal propia del rubro de servicios personales así como la presencia web, pudiéndose identificar poco más de 300 emprendimientos exclusivamente rosarinos³ sin considerar un universo infinito más allá de lo local, entre los que se cuentan servicios de: Astrología, Arteterapia, Acupuntura, Auriculoterapia, Angeología, Aromaterapia, Aqualead, Ayurveda, Biodescodificación, Biomagnetismo, Barras Acces, Biodanza, Bioneuroemoción, Coach Ontológico, Constelaciones Familiares, Doulas, Digitopuntura, Danzas Circulares, Danzaterapia,

¹ www.escueladecomunicacionestrategica.org.

² www.afip.gov.ar/pymes y www.infoleg.gov.ar Ley Nacional N° 25.300 - Resolución N° 11/2016 de la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa.

³ Fuente: Noviembre de 2019. Directorio Revista Mundo Alternativo (publicación mensual), Rosario, Santa Fe.

Feldenkrais, Feng Shui, Flores de Bach, Flores Silvestres de América, Gemoterapia, Homeopatía, Masajes corporales, Medicina Antroposófica, Medicina Orthomolecular, Meditación, Musicoterapia, Memoria Celular, Mindfulness, Magnetoterapia, Neuroalquimia, Numerología, Osteopatía, Ozonoterapia, Péndulo Hebrero, Psiconeuroendocrinología, Runas, Registros Akáshicos, Reiki, Reflexología, Sanación Pránica, Tarot, Veterinaria Holística y Yoga.

ReCicladas surgió a fines del año 2013 en la ciudad de Rosario (Santa Fe, Argentina), como un programa de radio semanal sobre temas de bienestar y transformación personal abordados de acuerdo a la propuesta de pensamiento de la reconocida escritora y oradora estadounidense Louise Lynn Hay⁴, sostenido por auspiciantes locales relacionados con la temática.

La empresa fue explorando distintos horarios de transmisión en la misma señal de radio FM hasta consolidarse los martes a las 20 hs. (hora de Argentina) por FM AZ 92.7 de Rosario. Asimismo, sus objetivos de crecer y fortalecerse la fueron llevando a incorporar perfiles en distintas redes sociales, poner en línea su sitio web, editar un libro y CDs de audio con afirmaciones de fortalecimiento personal y ejercicios, dictar sostenidamente charlas y talleres motivacionales y desarrollar productos de merchandising para vender y regalar.

Vale mencionar que Louise Lynn Hay, quien falleció durante la primera parte de este proyecto en 2017 pronta a cumplir 92 años de edad, fue una precursora de los libros de autoayuda en base a su propia experiencia de vida y figura muy representativa del movimiento de pensamiento que sostiene que las personas pueden sanar su propia vida a partir de comprender el origen psicosomático de las enfermedades del cuerpo. Fundó además un instituto de enseñanza que cuenta con sedes certificadoras de sus cursos en distintos países

⁴ www.louisehay.com.

y aún sigue en funcionamiento, así como una ONG que colabora con enfermos terminales, una editorial que también publica autores afines, y dictó asiduamente hasta sus últimos días charlas y seminarios por el mundo, ofreciendo consejos para combatir los temores y causas de malestares de la gente.

*ReCiclad*as se encuentra satisfecha con su audiencia, sus auspiciantes, la convocatoria a sus eventos y la venta de sus productos, aunque también un tanto preocupada por el porvenir. Es una empresa inquieta y ávida de nuevas experiencias, así como consciente que el movimiento es necesario para seguir manteniéndose en el mundo. De allí su pedido específico y recurrente como cliente del profesional comunicador: producir y desarrollar contenidos institucionales que presenten y promuevan los productos de servicios que ofrece, en diversos formatos y soportes para ser publicados en distintos medios.

Este requerimiento de la empresa, junto a las huellas de su accionar, esbozan una intencionalidad en instalar mensajes para determinados receptores. El foco está puesto aquí en los productos a desarrollar en una búsqueda de transformar al otro, lo que denota su modo de relación con el mundo guiada por sus propios saberes y trayectorias. Dicha demanda puede reconfigurarse desde la CEE como la falta de herramientas profesionales para propiciar el encuentro y la comunicación con su público por fuera de su control, es decir, superando la lógica lineal difusionista de la transmisión de información.

1.2. Punto de partida

Los profesionales que brindamos servicios de Comunicación para empresas y organizaciones, con frecuencia nos encontramos con el pedido específico de un cliente: producir y desarrollar contenidos institucionales que presenten y promuevan los productos y servicios que ofrece, en diversos formatos y soportes entre los que usualmente se cuentan los

medios de comunicación masiva. Radio, televisión, diarios, redes sociales, gráficas, manuales de procedimiento, sitios web, cartelería, señalética, publicaciones especializadas, videos, memorias institucionales, publicidades, discursos conmemorativos, balances, saludos corporativos, anuncios internos, informes, promociones, catálogos, de atrás para adelante y de adelante para atrás son algunos de los tópicos que integran la diversidad de opciones que menciona el cliente para comenzar la tarea conjunta.

Resulta habitual en la práctica cotidiana ahondar en este pedido, interpretarlo, desentrañar las expectativas dichas y no dichas, interpelar sus fundamentos, contextualizar las perspectivas que emergen, reconocer sus lógicas internas y volver a definirlo desde la perspectiva disciplinar del campo que nos da identidad profesional. En las idas y vueltas que esta tarea implica, vamos delineando una relación particular con el cliente y es precisamente en la puesta en común que sucede la construcción colectiva que nos propusimos encontrar al inicio del camino.

Es el desafío repasar y repensar esa instancia de encuentro, ese pedido concreto, esa situación de comunicación que acontece casi sin pensarlo, que se traduce en el desarrollo del presente trabajo. Con las lentes de la Escuela de Rosario como un catalejo para achicar distancias, he aquí a continuación una aproximación a la pequeña empresa local *ReCicladas*, desde la metaperspectiva de la CEE que hecha luz para una nueva mirada.

Es éste un abordaje desde la práctica profesional, una reflexión sobre la realidad del fenómeno comunicacional situado en el territorio, sus condiciones de existencia, sus lógicas imperantes, la puesta en juego de continuidades y rupturas, la articulación de tensiones y problematizaciones. En tanto conocemos a *ReCicladas* desde hace tiempo, es justamente en nuestra experiencia con ella como cliente que venimos trabajando juntos el cambio de

mirada. Y en este devenir se van gestando nuevos sentidos de modo inevitable que se irán construyendo en el fluir del trabajo de campo común y ya inevitablemente colectivo.

1.3. Objetivos y alcances

Es intención de este proyecto contribuir a la vida de *ReCicladas* en su vinculación con el mundo a partir de comprender y abordar la multidimensionalidad de los procesos que la entranan, del análisis de las modalidades de vinculación entre sus actores y desde allí aportar a la comunicación como encuentro propiciando acciones y sentidos compartidos, un cambio social conversacional que enactúa, que emerge de la misma interacción. Desvelar, vivenciar y co-crear iluminando el rol del comunicador estratégico como agente de cambios deseables y posibles.

Fiel a la filosofía de reinventarse que la identifica como empresa, *ReCicladas* llegó al momento de precisar una transformación estratégica que conlleve lo propio en su comunicación superando la lógica que la caracteriza en pos de innovar, permitiéndose el diálogo de saberes con otros diferentes, para consolidar sus deseos de crecer y fortalecerse continua y permanentemente. Cambio estratégico que no es más ni menos, quizás, que aceptar la complejidad como medida de todas las cosas.

Objetivo general:

Diseñar una Estrategia Comunicacional para la PyME de la ciudad de Rosario *ReCicladas* para acompañarla a crecer y fortalecerse en el territorio.

Objetivos específicos:

- Identificar la espesura del problema comunicacional.

- Determinar la conceptualización de la comunicación dominante en la situación.
- Caracterizar los actores que intervienen en la trama social de *ReCiclad*as y sus modalidades de vinculación.
- Distinguir aquellos procesos comunicacionales deseables y posibles.
- Definir y diseñar las acciones y productos pertinentes.

1.4. Expectativas de cambio

Las tan enraizadas viejas concepciones y modos de andar tanto como las propias resistencias internas que hacen fuerza por devolvernos a la misma orilla, son las principales dificultades a esta nueva mirada que propone la CEE. Nueva no por su edad, ya que lleva más de treinta años en viaje, sino por sus posibilidades en múltiples territorios y por sobre todo en el territorio que aborda este trabajo.

Consolidar la escucha como gran herramienta de reciclaje y reinención. No claudicar en regalarse el crecimiento compartido más allá de las mareas y las tormentas personales. Y por fin poder afianzar esta novedad que trasciende los sentidos, nueva manera de navegar por el mundo. Abandonar las anclas de lo lineal y unidimensional, de lo exclusivamente informativo, para reconocer que no hay verdades únicas, sólo verdades situadas y un horizonte tan infinito como compartido.

2. El Problema Comunicacional. Navegar con la vida

2.1. Estado de la cuestión

Por lo general, los abordajes del campo de la Comunicación en el territorio empresarial se han enfocado en descubrir y describir su razón instrumental. Así es que un sinnúmero de investigaciones y estudios de casos provenientes de las Ciencias de la Comunicación pueblan las bibliotecas analógicas y digitales desde diversas posiciones entre las que se destacan la publicidad, la comunicación interna, la imagen corporativa, la cultura organizacional, la comunicación en redes sociales, la atención al cliente, el análisis discursivo, la medición de contenidos divulgados en distintos medios de comunicación, la evaluación ideológica de los medios de comunicación masiva y organizaciones empresariales, y la lista sigue.

Entre los antecedentes de producción científica a este respecto, por mencionar algunos artículos disponibles, se encuentran: “Comunicación Empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs): Percepción, Conocimiento y Actitud” de Pedro P. Marín-Dueñas, que examina la importancia que las PyMEs conceden a la comunicación en sus estrategias empresariales; “Comunicación empresarial en redes sociales: gestión de contenidos y experiencias” de los españoles Miguel A. Nicolás y Esther Martínez Pastor, que recoge resultados de estudios nacionales de su país de origen sobre redes sociales, clasifica contenidos y analiza comportamientos más comunes de usuarios en relación con distintas marcas corporativas; “Una aproximación a las metodologías empleadas en el estudio de la comunicación empresarial” de Francisca Tejedo Romero, que explora las distintas metodologías en uso para la medición de contenidos empresariales de difusión masiva.

Estos trabajos se valen de herramientas y conceptos que postulan autores como Paul Capriotti, atravesados por la imagen como eje fundamental de la comunicación corporativa y

la implementación de estrategias para su gestión. Postulados tales como “la gestión de los atributos de identidad de una organización y su comunicación a sus públicos tiene como objetivo prioritario lograr la identificación, diferenciación y preferencia de la organización” (Capriotti Peri, 2009, p.12-13), dan cuenta de una orientación aún economicista que sigue muy vigente.

En este campo abundan además, producciones académicas procedentes de las Ciencias Empresariales y del Marketing, sobre la implementación de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) para elevar la competitividad de PyMEs locales, orientadas a la incorporación de herramientas de software y hardware para optimizar procedimientos internos y actualizar modos de relación con clientes actuales y potenciales, donde la Comunicación sigue apareciendo como una herramienta de uso.

Por señalar algunos artículos a este respecto: “Bases internas de la competitividad de las PyMEs. Impacto del Área Comercial en dichas bases, en PyMEs de las ciudades de Rosario, Resistencia y Corrientes” de Adriana C. Amigo, Guillermo Odriozola y Hernán Arcieri, investigadores de la Escuela de Administración de la Facultad de Ciencia Económicas y Estadística UNR; “Las TICs mejoran el desempeño de las PyMEs ¿Somos capaces de explicar cómo lo hacen?” de Fernando Peirano y Diana Suárez del Centro de Estudios sobre Ciencia, Tecnología y Educación Superior de Rosario; “Innovación empresarial en Argentina. Difusión de TICs en las PyMEs” de Juan C. Scarabino y Mariana B. Colonnello, miembros de la Universidad del Centro Educativo Latinoamericano.

Estos estudios destacan conceptos como innovación, capacidades existentes, gestión del conocimiento, competitividad, estrategia y mercado, de cara al desarrollo de proyectos empresariales con deseos de proyección y crecimiento. Deseos que, tal como veremos más adelante, desde la metaperspectiva de la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario

podrían reformularse y hacer cuerpo en transformaciones deseables y posibles en torno a una problemática situada.

Por otro lado, como antecedente con cierta orientación estratégica dedicado a una PyME, se encuentra disponible para su consulta el único trabajo de tesis de la denominada Maestría en Diseño de Estrategias de Comunicación de la Universidad Nacional de Rosario, de relevancia por tratarse de una producción académica local que se corresponde con el abordaje de un fenómeno comunicacional situado.

Su autor Gustavo Markier indaga con acento semiótico y análisis discursivo el contrato de lectura con los públicos. Su territorio de investigación se trata de una pequeña empresa de servicios de turismo mayorista con sede en la provincia de Buenos Aires. La hipótesis de trabajo se centró en que:

La empresa Organización Piamonte SA, entre los años 1994 y 1999 logró desarrollar rasgos diferenciales de características singulares en la comunicación con respecto a su competencia, otorgándole un conjunto de valores agregados en su significación a su comunicación institucional con incidencia positiva en su desempeño económico. (Markier, 2006, p.6-7)

A partir de la intervención comunicacional en un plan de acción organizado en etapas, se exponen en dicha tesis las acciones y dispositivos implementados al interior de la empresa.

Otro antecedente disponible de abordaje comunicacional situado es el único trabajo de tesis de la misma Maestría en Diseño de Estrategias de Comunicación de la Universidad Nacional de Rosario que, si bien no explora el territorio empresarial, se enfoca en el análisis de una organización en proceso de adecuarse a los cambios del entorno. Versa sobre la unidad organizativa Estación Experimental Agropecuaria del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) ubicada en Oliveros, provincia de Santa Fe. Su autora Mabel B. Fior de Leguizamón, se propone:

Mostrar el modo en que la construcción de sentido en torno al concepto de interdisciplina en equipos de trabajo, es eje de un proceso de comunicación que acompaña cambios

organizacionales, que no son estructurales sino que intervienen en las relaciones entre sectores. (2007, p.3)

Son sustento de dicho trabajo los conceptos de Matrices Socioculturales y mediaciones propios del enfoque metodológico de la Escuela de Rosario, como ejes funcionales al análisis aunque su objeto de estudio se centra con exclusividad en los vínculos entre grupos y sectores al interior de la organización y no son tratados en conversación con su entorno.

Podemos decir que entre las publicaciones más recientes en medios de divulgación científica específicos del campo de la Comunicación, son escasísimos los referidos a la comunicación organizacional situada y menos aún en el territorio empresarial, así como pecan de reduccionistas respecto a las problemáticas de este tiempo por no decir que evitan con marcada claridad concebir a la comunicación más allá de la emisión de mensajes o del producto de un quehacer profesional.

Apenas podemos nombrar un análisis de marca corporativa en la televisión de Catalunya, de los españoles Orozco -Toro y Ferré-Pavia en la Revista de Comunicación de la Universidad de Paiva (2019): “Los intangibles de la marca y su efecto en la reputación corporativa”. Convencidos de la novedad metodológica al respecto, los autores exponen una experiencia de campo que intenta determinar los valores de la identidad corporativa de la empresa exclusivamente a través de la realización de 463 entrevistas, donde pareciera que esta cantidad es lo más destacable de la investigación.

Entre las últimas publicaciones específicas también asoma tímidamente una reflexión teórica sobre los avatares de la práctica profesional en el contexto actual de la lógica neoliberal del capitalismo, de la mano de las autoras brasileras Oliveira y de Paula en la revista ALAIC (2017): “Aproximaciones entre la práctica de la comunicación organizacional y la producción académica del campo”. En base a estudios académicos de su país de origen realizados en años anteriores, el artículo pretende tan solo un repaso de afectaciones mutuas,

articulaciones y tensiones, analizando ordenadores de la lógica neoliberal en las organizaciones que perfilan un tipo de profesional instado a invertir en su eficacia, lo que acarrea reordenamientos en la naturaleza de sus conocimientos y competencias. Vale observar a este respecto que nada nuevo hay en el mar.

Todo este caudal de obras da cuenta de la importancia y la preocupación por mirar y resolver cuestiones y problemas comunicativos en el territorio de las empresas aunque apenas hacen pie en una de sus múltiples dimensiones. Muy cerca de las costas de la linealidad, sirven por ello de invitación muy tentadora a bucear en lo comunicacional afectando, siendo cuerpo, siendo movimiento, siendo transformación.

Esta aproximación al estado de las investigaciones en pequeñas y medianas empresas locales orientadas a los servicios que ofrecen, con interés en superar la concepción clásica de comunicación como instrumento para la transmisión de mensajes, da cuenta que hay un océano por explorar. Es decir, desde la mirada de la Escuela de Rosario, el despliegue propio de un proyecto de Estrategia Comunicacional se formula en tanto un problema comunicacional de vinculación y reconfiguración intersubjetiva y no como un ámbito cerrado a verificar o ampliar en alguno de sus componentes.

Es acotado el número de experiencias con carácter científico que se acercan a esta metaperspectiva y están disponibles para su consulta. Puede decirse entonces que la producción situada es un pendiente innegable. Y con este pendiente que no es muy original, se evidencia otro pendiente de igual índole que incumbe al rol del Comunicador en las organizaciones, en palabras de Massoni:

Las empresas tienen que empezar a hacer ensayos para ubicar al comunicador estratégico en una función más gerencial. Dejar, en todo caso, algunos comunicadores más instrumentales pero que en las empresas haya un comunicador que trabaje en el plano estratégico de definición de qué se hace, cuándo se hace y cómo se hace, a partir de herramientas que le permitan trabajar en este registro de multidimensionalidad y no solo de transferencia de mensajes. (2015b)

Se trata de dimensionar la Comunicación Estratégica y el rol del Comunicador con esta orientación, así como de ensayar sobre el dominio de la Comunicación Empresarial en tanto espacio elegido para el hacer comunicacional en clave de lo que el enfoque inaugurado por la teoría CEE denomina “encuentro sociocultural”, y comenzar analizando y prescribiendo la “racionalidad comunicacional” dominante. (Massoni, 2013b, p.16)

Asimismo, es preciso poder pensar los desbordes que esta forma de entender y hacer comunicación conlleva en la especificidad del territorio. Territorio que a su vez se configura comunicacionalmente y no desde lo geográfico o desde lo económico, tampoco desde un abordaje sociológico o del marketing. Complejidad que involucra además, estar siendo configurado por la conversación entre Matrices Socioculturales en la situación, reconociendo los modos de vinculación que hacen que esté siendo como es. Precisamente es ésta la experiencia de viaje que aquí nos proponemos compartir.

2.2. Brújula Teórica

Desde hace algunas décadas, el campo comunicacional viene permitiéndose un proceso de grandes transformaciones en que se inscribe nuestra brújula para hacer camino al andar, la *teoría en Comunicación Estratégica Enactiva (CEE)* y con ella el enfoque en Comunicación Estratégica de la Escuela de Rosario a partir de la especificidad de la comunicación como disciplina científica, que en términos de su mentora Sandra Massoni:

Se propone abordar a la comunicación como fenómeno histórico, complejo, situacional y fluido. Alejándose de los enfoques sociológicos y semiológicos clásicos que estudian lo comunicativo en tanto significaciones transmitidas, este nuevo enfoque estudia lo comunicacional en tanto acciones y sentidos emergentes que no se desentienden de los acoplamientos dinámicos y evolutivos de la realidad y los sujetos. (2013b, p.15-16)

Desde esta metaperspectiva, la *comunicación* deja de ser observada como transferencia de conocimientos para estudiarse con una óptica multiparadigmática y transdisciplinar que la

concibe en acción, como fenómeno situacional y como encuentro social de la diversidad en tanto modalidad propia de lo comunicacional. No es ya un retrato de la complejidad sino su búsqueda constante y siempre abierta a nuevas acciones y sentidos compartidos.

Invocamos la **complejidad** a la manera de Morin, como la forma de entender el mundo y allí a la comunicación. Como particularidad del universo entero, un cóctel de orden, desorden y organización, según observa este autor al abordar la cuestión para luego situarla en el territorio de las organizaciones empresariales:

Estamos en un universo del que no podemos eliminar lo aleatorio, lo incierto, el desorden. Debemos vivir y tratar con el desorden [...] las organizaciones tienen necesidad de orden y de desorden. En un universo en el cual los sistemas sufren el incremento del desorden y tienden a desintegrarse, su organización les permite reconducir, captar y utilizar el desorden. (1990, p.127)

La comunicación no es unívoca ni unidireccional sino fluida porque se da toda a la vez. Y la concebimos estratégica pues en ella ocurre la transformación como lugar de encuentro, como cambio social conversacional. Es el recorte comunicacional el que establece la pertinencia o no de cada componente de la situación abordada, descartando la idea de neutralidad del saber o de superioridad de un saber por sobre otros.

La finalidad de esta mirada comunicacional es reconocer el diálogo de saberes, la conversación en múltiples dimensiones. Y es en la **interdisciplina** tal como la pregona Najmanovich (s.f.), cuando el diálogo se consolida en el poder creativo de la diferencia “al reconocer que ninguna perspectiva particular puede ser completa, al aceptar la necesidad del vacío y de la incertidumbre, podremos participar de un encuentro dialógico en el que se produzca una fertilización cruzada” (p.9).

La comunicación entonces, no es un discurso de la verdad, un saber qué decir, sino un estar en el mundo que invita a repensar, a reciclar, a reinventar la especificidad del

comunicador estratégico para aportar a que emerjan “futuras realidades compartidas” (Massoni, 2011, p.34).

Reconocer la comunicación inseparable de lo social, de lo vivo, que se mueve y que cambia, es así concebir lo *fluido* tanto como lo es poner el eje en las derivaciones de la *temporalidad* de este viaje que implica tiempo compartido con los actores en el territorio. Es reconocer el cambio siempre dentro de un orden, un devenir, y considerar las consecuencias del tiempo sobre el pensamiento y sobre la acción comunicativa, para transformarla en acción comunicacional. (Massoni, 2016a, p.51)

El territorio de investigación en nuestro caso se sitúa en un tipo de organización que se plantea un proyecto empresarial en términos de crecimiento y desarrollo. Es posible su comprensión como fenómeno en incesante cambio en un mundo que también cambia incesantemente y no por ello la empresa deja de ser ella misma, dado que cualquier situación puede ser mirada desde esta perspectiva. Así, fuimos reparando que *ReCicladas* se mueve en una especie de certeza sobre lo extranjero al sostener con rigidez su proyecto organizacional íntegramente sobre la base de una propuesta institucional de raíz internacional que se aleja de lo local, certeza que a su vez la limita y restringe como empresa. Podemos decir que estar cimentada en una teoría de la salud de origen extranjero no supone de por sí la desvalorización de lo local pero sí ubica en segundo plano e influye en la valoración de las propuestas de servicios que produce por fuera de Louise Hay.

Asimismo, en toda situación existen actores que se vinculan de maneras específicas con el problema y se disponen con mayor o menor importancia respecto de él. Estos denominados *actores sociales* constituyen esos “otros” relevantes, personas, grupos, organizaciones, a reconocer en su diversidad para cada aspecto del problema desde la mirada de la complejidad, y con los que será necesario interactuar en el entorno de la Estrategia de

Comunicación (Massoni, 2013b, p.79). Para el caso de *ReCicladas*, se cuentan: la misma entidad certificadora Louise Hay, los clientes, auspiciantes, oyentes, proveedores, otras organizaciones relacionadas con la temática del bienestar, la dirección de la radio en que se emite el programa, el Estado en sus diferentes niveles según incumbencia, empresas, comercios y particulares que ofrecen servicios similares.

El agrupamiento de dichos actores presentes en el territorio de acuerdo a ciertas lógicas diferenciales de funcionar, saber, pensar, actuar en vinculación con la problemática, los hace integrar *Matrices Socioculturales*. Es a partir del reconocimiento de dichas matrices como “autodispositivos colectivos” (Massoni, 2013b, p.83) que se trata de aportar a una democratización desde la comunicación valorando las trayectorias y saberes de los involucrados. Reconocemos aquí cuatro matrices que se caracterizarán con mayor detalle en el transcurso de este trabajo: los que gestionan, los que posibilitan económicamente, los que consumen actualmente y los que ofrecen servicios similares.

Operar la Comunicación Estratégica en la situación implicará así pensar en la forma de conectar a los diferentes grupos, de correrse de la difusión, para generar conversaciones socioculturales en torno a *ReCicladas*. Es decir, hacer jugar la estrategia ligando intereses y necesidades, proponiendo dispositivos para hacer cuerpo con el mundo.

A este respecto, en acuerdo con Beasley-Murray, quien retoma las categorías de Baruj Spinoza para dar corporalidad al cambio, el *cuerpo* se sitúa en el centro de la posibilidad de transformación social. Cuando refiere al cuerpo, puede ser “una parte del cuerpo humano (mano, puño, oreja, lengua), una combinación de cuerpos humanos (grupo, familia, partido, muchedumbre), algo absolutamente no humano (roca, zorro, tijeras, selva) y/o alguna combinación de humano y no humano (empresa, tren, dispositivo)” (2015, parr.18).

Además, el cuerpo, en tanto real, no es limpio ni puro y está siempre abierto, es decir, no tiene límites fijos ni bordes duros, su piel siempre puede ser atravesada, siempre está la posibilidad de disolverse, de perder una parte. (Beasley-Murray, 2015, parr.20)

En tal sentido, el autor explica que el *afecto* indica la potencia de un cuerpo y el encuentro entre cuerpos y cuanta más potencia tenga un cuerpo, más capacidad de afectar y ser afectado tendrá también:

A la vez, los encuentros entre cuerpos se pueden dividir en buenos y malos encuentros: los buenos son los que aumentan la potencia de un cuerpo y se caracterizan por la producción de afectos positivos (como la alegría); los malos son los que disminuyen la potencia del cuerpo y se distinguen por la presencia de afectos negativos (como la tristeza). (Beasley-Murray, 2015, parr.12)

Dicho concepto aporta a la categoría de *encuentro*, central en la Comunicación Estratégica, haciendo eje en la corporalidad a través de las afectaciones mutuas. *ReCiclad*as es convocante en sus talleres y en sus ventas de productos, aunque no conocemos más allá de estos actos las afectaciones de sus públicos, lo cual se torna un pendiente a explorar y caracterizar en pos del desarrollo de la estrategia.

Esta idea incluye el concepto de *hábito* que Beasley-Murray toma de Pierre Bourdieu, en tanto “afectos congelados”, aquellos encuentros de los cuerpos, rutinarios, cotidianos, casi inconscientes, pero con sus propias potencias y que también es posible diferenciar como hábitos buenos (constructivos de lo común, que aportan a construir la comunidad) y hábitos malos (autodestructivos, que restan potencias). (2015, parr.13)

Lejos de ser utilizadas desde una perspectiva moral que haría esta elección incoherente para el abordaje situado de la CEE, aquí las ideas de “bueno” y “malo” no están sino en relación al mencionado aumento y disminución de potencia de cada cuerpo y con ello a su capacidad de afectación.

Es apropiado mencionar que los oyentes de *ReCicladas* habitualmente oyen sin participar puesto que los canales existentes de intercambio no son por ellos usados como tales (redes sociales, mail, whatsApp) y los miembros de la empresa producen contenidos sin oír, ya que los contenidos son exclusivamente pensados por los miembros de la empresa y tomados de las propuestas Louise Hay, paradojas del hacer cuerpo en la comunicación.

Dado que las propiedades que nos abren a los otros son las mismas que nos permiten dañarlos, son las propiedades que “posibilitan la construcción de formas cooperativas de vivir juntos las que nos permiten herir a los demás” (Beasley-Murray, 2015, parr.21) y entendiendo que siempre hay hábitos, el desafío que consolida el cambio es estar atentos a ellos para construir nuevas rutinas y formas de “lo común” como herramientas de convivencia. Ahora bien, las prácticas usuales, esas que venimos repitiendo, nunca pueden ser constituyentes, porque para bien o para mal son pura repetición. La clave es la creatividad, “la invención de nuevas formas de vivir; la expansión de lo común, de la comunidad. Un éxito nunca acabado, por supuesto; una victoria siempre por venir” (Beasley-Murray, 2015, parr.47).

En el fenómeno de la comunicación que se analiza en *ReCicladas*, domina sus rutinas la producción y reproducción de piezas comunicativas tan lineales como estándares, todas ellas muy similares en cuanto a contenidos, tonos y mensajes, difíciles de distinguir de otras propuestas que ofrece el rubro. La información en formato de afirmación sobre temas de bienestar barniza todas las piezas desarrolladas.

En diálogo con esto, indagando sobre lo que ocurre y es, el análisis mediante ***Marcas de Racionalidad Comunicacional*** es una técnica IEC sobre la que nos explayaremos también más adelante pero cabe decir aquí que permite reconocer la modalidad del encuentro dominante en la situación examinada en tanto reconocer hábitos y afectos que la constituyen.

La teoría CEE es entonces esta metaperspectiva de enfoque interdisciplinario cuyo aporte es la promoción del diálogo de saberes para propiciar mundos cooperados de complejidad creciente en torno a problemáticas comunicacionales situadas. Es en este indagar otras dimensiones que se generan además otras modalidades del encuentro entre las Matrices Socioculturales presentes en la situación que aborda la estrategia comunicacional. Al trabajar en la enacción de acciones y sentidos compartidos, se ofrece como una modalidad de “cambio social conversacional”. (Massoni, 2016a, p.35)

Esta novedad implica el desarrollo de conceptos y herramientas que habiliten nuevas formas de acercarse e interpelar las diferentes realidades, así como la problematización sobre el lugar del comunicador en los procesos de cambio.

La génesis indefectible de esta brújula que guía nuestra navegación es en sí misma una acción que opera transformaciones tanto en el territorio investigado como en el propio investigador. Y sobre su propuesta metodológica, la denominada *Investigación Enactiva en Comunicación (IEC)*, nos abocaremos en el apartado que sigue.

3. Aspectos Metodológicos. El Faro

3.1. Consideraciones generales

El correlato metodológico de la CEE es la Investigación Enactiva en Comunicación (IEC). Es una exploración de la investigación comunicacional como espacio creativo siempre guiado por la situación que aborda la Estrategia de comunicación. “Las IEC son proyectos de CEE en los cuales se abordan las investigaciones como acciones, no como inventarios de lo real” (Massoni, 2019, p.59).

A su vez, la *Estrategia de comunicación* se define con las propiedades de un algoritmo, como dispositivo de investigación enactiva:

Dispositivo de diseño para interpelar la dinámica social operando crítica y valorativamente en su dimensión comunicacional. Como metodología de investigación enactiva es un dispositivo de inteligibilidad de las racionalidades comunicacionales dominantes en la situación y a la vez de propuesta operativa de diferentes recursos para propiciar el despliegue de otras dimensiones de la comunicación en la situación que se investiga. (Massoni, 2013b, p.100)

Ahora bien ¿por qué este enfoque metodológico es pertinente al abordaje de la problemática de la Comunicación empresarial precisamente en torno a los servicios de bienestar y transformación personal de *ReCicladas*? Porque, tal como hemos adelantado en apartados anteriores, se trata de la búsqueda de transformaciones por sobre todo deseables y posibles, sostenibles en la vida de la organización, donde “lo situado” es condición indefectible para consolidarlas.

Se trata además, de comprender y abordar la multidimensionalidad de los procesos que entran a la empresa *ReCicladas*, y desde allí aportar a la comunicación como encuentro, no en términos de difusión y descripción de lo ya dado, sino en pos de propiciar acciones y sentidos compartidos. En la magia de la vida, el mismísimo nombre de la empresa pareciera

convidarnos desde lo propio y no con recetas foráneas o importadas, porque además se trata de co-crear, de reconocer la diversidad de lo real y allí reconocerse para volverse a encontrar.

Esta posición metodológica supone a su vez, el despliegue de técnicas, instrumentos y herramientas específicas para interpelar y comprender la complejidad, que promueven la emergencia de los saberes presentes y la construcción colectiva de conocimientos. (Massoni, 2016a, p.161)

Esto es un explorar los pliegues de lo obvio aparente, los supuestos, los prejuicios, los inventarios, revisar y repensar los sentidos comunes para desplegar con ojos frescos las sapiencias y trayectorias que la situación invita, en un estar siendo que es siempre juntos.

Dado que el diálogo de saberes, que es un registrarse mutuamente, un reconocerse en la integridad y en los caminos, es un eje articulador de la especificidad de la Comunicación Estratégica:

Implica partir del reconocimiento de que fuera del ámbito académico se generan también saberes válidos y socialmente necesarios, con los que los comunicadores deben dialogar para abordar lo que con frecuencia no permite ver la mirada disciplinaria y disciplinada, fragmentada y analítica de las ciencias sociales tradicionales. (Massoni, 2016b, p.98)

Esta mirada de la comunicación como espacio y momento de encuentro de la diversidad sociocultural nos habilita a preguntarnos y repreguntarnos ciertas cuestiones, como ser respecto del lugar dado a la comunicación en la situación ¿al principio o al final de la línea?; sobre el foco de la comunicación en la situación de investigación ¿en la instalación de mensajes para transformar al otro o buscando conversaciones y construcciones colectivas?; en relación a los protagonistas ¿receptores pasivos o múltiples actores?.

Y esta mirada convella de igual modo a pensar sus obstáculos y contradicciones mediante una metodología de abordaje que habilita a superar las visiones reduccionistas de lo comunicativo para consolidarse en lo comunicacional partiendo de la comprensión de dos

instancias de relación determinantes para promover un cambio social conversacional: la de los saberes disponibles en la situación y la de los actores que habitan el territorio.

3.2. Técnicas, instrumentos y herramientas

El modelo IEC se vale de una serie de operaciones cognitivas (Massoni, 2018) que se van desplegando como “mapas” de navegación, a la medida del problema que aborda la estrategia, que a su vez se va transformando en el devenir.

Así, cada una de las siete operaciones cognitivas del algoritmo fluido que configura una IEC se corresponde con una técnica que le es propia y transcribimos a continuación (Massoni 2020, p.21):

1. Diálogo de saberes: Versión Técnica Comunicacional (VTC).
2. Determinación del tipo de encuentro dominante: Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC).
3. Identificación de los agentes semióticos y simbióticos de la reconfiguración: Mapeo Comunicacional de Actores (MCA).
4. Reconocimiento de los autodispositivos colectivos: Matrices Socioculturales (MS).
5. Diseño y co-diseño de espacios y productos comunicacionales: Árbol de Soluciones (AS).
6. Diseño y realización de investigación de campo: Matriz de Datos IEC (MD IEC).
7. Reconfiguración micro-macrosocial del encuentro en la diversidad: Plan Operativo (PO)

Cada una de estas operaciones resulta un producto/síntesis válido como herramienta de planificación dúctil ya que las estrategias comunicacionales no son planes previos sino que

funcionan como algoritmos fluidos para acompañar encuentros socioculturales multidimensionales. (Massoni, 2013b, p. 158)

En su génesis, este modelo es un “hacer con” integrador de todos los saberes presentes en la situación, concibe así la efectiva participación del otro en su definición, diseño y materialización, promoviendo la potencia de la auto-organización.

A continuación definimos cada uno de dichos momentos, que se desplegarán, siempre como mapas en un ida y vuelta no lineal, en los apartados subsiguientes.

Definición de la Versión Técnica Comunicacional (VTC)

Con ella se obtiene una definición compartida del problema entendido como aquello que limita el cambio deseado, así como constituye un despliegue de sus aspectos y niveles. El problema es entendido y se construye como aquello sobre lo cual se busca instalar conversaciones. Tiene dimensiones múltiples, distintos componentes asociados, diferentes niveles que lo determinan y se busca indagar sobre la mayor cantidad de aspectos posibles para consolidar la estrategia comunicacional.

La VTC intenta establecer la dirección de la transformación a partir del análisis y planificación concertada, que permita identificar los obstáculos que inciden en las innovaciones que el proyecto se propone lograr, a partir de su comparación con las percepciones que los actores tengan en torno a los componentes definidos en el territorio. (Massoni, 2013b, p.29)

En el proceso de determinación de los distintos niveles que hacen al problema, el modelo metodológico propone la identificación de índices visibles del problema, sus derivaciones analíticas, las situaciones cercanas que lo causan y las situaciones estructurales que le dan entidad.

Análisis mediante Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)

Se centra en el análisis y prescripción mediante las llamadas *Marcas de Racionalidad Comunicacional*. Consiste en atender a las diferentes modalidades de encuentro sociocultural rastreando aquellas huellas etnográficamente evidentes, marcas del encuentro en la diversidad que indican la concepción teórica que está articulando el encuentro en la situación y que son observables comunicacionalmente. (Massoni, 2013b y 2018)

Es posible hallar en cualquier situación las marcas de la racionalidad comunicacional que la organiza. Transcribimos a continuación la definición de algunas de las más habituales propuestas por Massoni, que, tal como afirma, no se agotan en este listado (2015a, p.8):

- *Verticalidad*: es una modalidad del encuentro en la cual hay un emisor jerarquizado como fuente.
- *Linealidad*: es una modalidad del encuentro organizada en torno a un contenido previamente establecido en la comunicación. Implica una semantización representacionista separada de lo comunicacional.
- *Horizontalidad*: es una modalidad del encuentro en la cual todos los integrantes están igualmente habilitados para participar en la comunicación.
- *Segmentación*: es una modalidad del encuentro en la cual se diferencian emisores, mensajes, productos comunicacionales, receptores.
- *Interacción de sujetos*: es una modalidad del encuentro en la cual los actores protagonistas son individuos.
- *Heterogeneidad*: es una modalidad del encuentro organizada en base a redes heterárquicas y autoorganizadas.
- *Multiplicidad*: es una modalidad del encuentro organizada en registros comunicacionales diversos que rebasan la exploración representacionista de la comunicación. Incluye a las emociones en tanto movimientos direccionados.
- *Intersubjetividad*: es una modalidad del encuentro en la cual los actores protagonistas son matrices socioculturales que comparten una modalidad fractálica y autopoietica del cambio.

Estas huellas se traducen, según la autora, en cuatro dimensiones que integran marcas de racioanilidad más habituales de cada una, que transcribimos a continuación (Massoni, 2015a, p.7):

- *Dimensión informativa:* linealidad, verticalidad, segmentación, comunicación operativa.
- *Dimensión ideológica:* linealidad, segmentación verticalidad, denunciismo.
- *Dimensión interaccional:* linealidad, segmentación, horizontalidad, interacción de sujetos.
- *Dimensión comunicacional:* heterogeneidad, multiplicidad, redes, intersubjetividad, comunicación como articulación de la diversidad en dimensiones múltiples, enacción comunicacional.

Mapeo Comunicacional de Actores (MCA)

Ahonda en los diferentes actores que se hallan en las relaciones de interacción con la situación comunicacional en cada componente y nivel del problema.

Los actores sociales son aquellos “otros”, personas, grupos, organizaciones o instituciones que es factible identificar como relevantes para el problema que aborda la estrategia que estamos diseñando. (Massoni, 2013a, p.178).

Luego del relevamiento de actores según cada uno de los componentes que caracterizan y dan forma al problema, la técnica propone diagramar sus jerarquías, relevancias y vinculaciones así como caracterizar su emocionalidad.

Cabe la salvedad que la emocionalidad de los actores quedará consolidada con su agrupamiento en matrices socioculturales.

Caracterización de las Matrices Socioculturales (MS)

Propone agrupar a los actores implicados en la problemática según sus diferentes modalidades de vinculación, es decir, su pertenencia a una Matriz Sociocultural, considerando registros simbólicos, materiales, emocionales.

Una MS desde la cual cada actor establece la comunicación, sustenta Massoni al expresarse sobre esta metodología, es un “especial tipo de encuentro sociocultural actual de los distintos actores/sectores con la problemática” que aborda la estrategia. (2013b, p.84)

Por ello se trata de agrupamientos, de sectores, con saberes, intereses, necesidades, expectativas, trayectorias compartidas y cada matriz incluye a diversos actores que se diferencian de otros en referencia a sus propias lógicas de funcionamiento en torno al problema.

Diseño del Árbol de Soluciones (AS)

Implica el reconocimiento de aquellos procesos comunicacionales que son tanto deseables como posibles en la orientación de la estrategia para cada MS y aspecto del problema identificados ya en la VTC, así como definir y sistematizar acciones y productos comunicacionales acordes a la dirección buscada. (Massoni, 2013b, p.95)

Dichos procesos comunicacionales se asocian a modalidades particulares de vinculación que se pueden describir en términos de dimensiones que dan cuenta de ello. Así, el proceso *Información* que se corresponde con la dimensión del mismo nombre, se enfoca en la emisión, en cómo opera el dato, en transferencia de información. El proceso *Participación* que hace a la dimensión interaccional, aporta a la apropiación, al conectar con *otros*. El proceso *Sensibilización* concierne a la dimensión ideológica que aporta a la motivación. Y finalmente el proceso *Encuentro sociocultural* consolida la dimensión comunicacional de las

acciones y sentidos compartidos, ya que incluye a los otros procesos comunicacionales y motoriza transformaciones en torno a problemas situados.

Definición de la Matriz de Datos IEC (MD IEC)

Con el fin de identificar los modos de vinculación de las MS para con el problema, relevantes para su solución, así como registrar la percepción actual de los actores respecto a la VTC, se diseña una Matriz de Datos inicial para la IEC que se va ajustando en el transcurso de la investigación, atendiendo siempre a la multidimensionalidad de la comunicación en el territorio.

Este ejercicio de campo, implica la conformación de las muestras persiguiendo la mayor heterogeneidad posible entre los entrevistados de cada agrupamiento reconocido previamente en la VTC, para caracterizar cada MS relacionada con la investigación. A este respecto, transcribo lo que Escuela de Rosario propone como parte de su metodología (Massoni, 2013b, p.182):

- *Muestreo por cuotas* para seleccionar las Matrices Socioculturales que se analizarán. El objetivo es estudiar tipos de grupos o sectores y comparar ciertas secciones de la población que exhiben determinadas características. Es un enfoque que registra representatividad a través de un juicio crítico en lugar de hacerlo mediante criterios matemáticos.
- *Muestreo por grupos* para seleccionar la muestra de cada matriz sociocultural. Este método utiliza grupos heterogéneos o “clusters” de la población objeto de estudio. Resulta de utilidad cuando lo que se pretende es comparar grupos o cuando no es posible listar a la población total para un muestreo aleatorio.

Entre los instrumentos metodológicos típicos en proyectos de comunicación estratégica, por sus particularidades y pertinencia en “captar lo fluido y la complejidad que permita poner en marcha nuevas conversaciones y para aportar a dinamizar los autodispositivos colectivos” (Massoni, 2013b, p.182), se cuentan:

- *Test de la Fotoproblema*, que consiste en preguntar acerca de los síntomas de la VTC a través de imágenes que los representan.
- *Test de Modos y Formas de Comunicación*, para sondear en la selección y consumo de medios de comunicación por parte de los entrevistados.
- *Test de Jerarquía de Actores y Competencias*, para analizar la relevancia y competencias que los actores se otorgan en relación con la VTC.
- *Test de Transposición Temporal*, que implica reconocer la percepción de escenarios pasados y futuros así como la proyección de deseos.

Otras herramientas a las que recurrimos en el transcurso de esta experiencia refieren a las caracterizadas como participativas por los pensadores de la Sociopraxis, que se describen a continuación y luego serán integradas en la MD diseñada para esta IEC (ver tabla 38):

- *Matriz FODA*, una técnica de trabajo en instancias grupales a partir de cuatro ejes de análisis que se resumen en un gráfico de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que permite llegar al consenso de definir y contextualizar una situación. (AA.VV., 2015, p.60)
- *Grupo Nominal*, una técnica de taller que se lleva a cabo con un grupo de personas afines a la situación, que combina la reflexión individual y la interacción grupal para sondear más allá de la demanda concreta y promover encuentros de saberes y construcción colectiva. (AA.VV., 2015, p.87)

Asimismo, nos valemos de ciertos instrumentos bien clásicos de proyectos de investigación, tales como:

- *Análisis de documentación existente*, esto es, análisis de formatos y contenidos de soportes de comunicación, guiones de talleres, historia institucional, etc.

- *Relevamiento de datos cuantitativos*, a fin de integrar esta información al reconocimiento y caracterización del territorio de investigación.
- *Entrevistas*, cualitativas, estructuradas a la manera de una conversación, que facilitan la recopilación directa de información sobre los entrevistados en tanto sumergirnos en la comprensión, conocimiento y percepción de sus saberes y sentires.
- *Observación participante*, en tanto uno de los métodos más utilizados en los estudios antropológicos, nos permite notar eventos, comportamientos y mecanismos en la situación abordada.

Diseño del Plan Operativo (PO)

En esta instancia se despliegan acciones, productos y espacios de comunicación que promuevan aquellos procesos de comunicación considerados prioritarios en cada matriz sociocultural, a partir de la multidimensionalidad propia de la situación investigada, integrando los resultados de las etapas anteriores.

En base al AS inicial, procesando e integrando los datos obtenidos en el trabajo de campo, se despliegan los plazos para propiciar el cambio social conversacional deseable y posible.

Es necesario en esta instancia “priorizar ejes (qué) y tonos (cómo) para destacar aquellos que resulten más convergentes con la vinculación actual de cada Matriz Sociocultural con la problemática”. (Massoni, 2013b, p. 159)

4. Operaciones IEC aplicadas. Las Cartografías

Desplegaremos en el presente apartado las operaciones que hemos aplicado en nuestro trabajo con *ReCicladas* e integran el modelo que propone la IEC.

Cabe mencionar que estas instancias de la estrategia se han ido co-creando y consensuando con los miembros principales de la empresa *ReCicladas*, con quienes hemos empezado a iluminar miradas superadoras de sus lógicas históricas de funcionamiento con el propio devenir de nuestros intercambios compartidos. Esto es un regalo y un privilegio que nos da sincera emoción y no dejamos de celebrar.

Se presentan aquí los resultados de los encuentros y haceres con Irma Vélez, instructora Certificada con Licencia HYL Pensamiento de Louise Hay; Juan Pablo Del Valle, Enfermero y Paramédico graduado en la Universidad Nacional de Rosario y Astrólogo; Cecilia Delorenzi, Licenciada en Comunicación Social también graduada en la Universidad Nacional de Rosario y Numeróloga, y otros actores relacionados con la situación.

4.1. Definición de la Versión Técnica Comunicacional (VTC)

La definición del problema en este caso se vincula con la lógica de control, es decir, la forma lineal que marca el modo de *ReCicladas* de vincularse con su público, caracterizado por la producción de mensajes de su exclusiva autoría con la intencionalidad de transmitirlos para modificar al otro.

Tabla 1:
Frase núcleo de problema

Tabla N° 1 VTC - Versión Técnica Comunicacional Proyecto IEC Estrategia Comunicacional para la empresa ReCicladas		Herramienta N° 2
Frase núcleo del problema		Fecha diciembre/2017
Tema	Producción de contenidos institucionales sobre temas de bienestar y autoestima.	
Para quién	Miniempresa local ReCicladas “mucho más que un programa de radio para vos que estás cambiando”.	
Frase núcleo de la VTC	Falta de herramientas profesionales para propiciar el encuentro y la comunicación con su público superando la lógica lineal de transmisión de información.	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013b.

Tabla 1: A partir de la determinación de nuestro tema y para quién va dirigido, despejamos mediante una frase núcleo aquello que está obstaculizando hoy la transformación que estamos buscando.

4.1.1. Componentes del problema

Desplegamos a continuación los distintos componentes que constituyen el problema que abordará la estrategia y la complejidad de los aspectos que nos permiten dimensionar cada uno de ellos. Cabe observar la peculiaridad de *ReCicladas* como empresa joven cuyos integrantes fundadores no provienen del mundo de los negocios ni cuentan con conocimientos específicos previos.

Tabla 2:
Componentes y aspectos del problema

Tabla N° 2 VTC - Versión Técnica Comunicacional Proyecto IEC Estrategia Comunicacional para la empresa ReCicladadas		Herramienta N° 2
Componentes y aspectos del problema		Fecha enero/2018
Frase núcleo de la VTC: Falta de herramientas profesionales para propiciar el encuentro y la comunicación con su público superando la lógica lineal de transmisión de información.		
Componentes	Aspectos	
Componente 1: Económico	1.1: Escasez de recursos para la contratación de profesionales y la capacitación de los existentes.	
	1.2: Falta de diversificación en la búsqueda de recursos. 1.2.1: Auspiciantes con poca capacidad de aporte. 1.2.2: Falta de diversificación de auspiciantes. 1.2.3: Inexistencia de convenios de cooperación con otras organizaciones.	
	1.3: Estancamiento del negocio. 1.3.1: Superabundancia de ofertas similares en los medios sobre los temas de bienestar y autoestima.	
Componente 2: Técnico	2.1: Limitaciones en el uso de herramientas de difusión y creación de contenidos comunicacionales.	
	2.2: Desconocimiento en medición de audiencia e impacto en redes sociales.	
	2.3: Desconocimiento de herramientas alternativas para ofrecer sus servicios.	
Componente 3: Organizacional	3.1: Responde a una propuesta internacional dejando en segundo plano lo local (entidad certificadora Louise Hay).	
	3.2: Organización endogámica y cerrada al intercambio.	
	3.3: Falta de innovación en un campo temático monótono.	
Componente 4: Comunicacional	4.1: Escasez de vínculos que enriquezcan la propuesta y generen beneficios mutuos.	
	4.2: Linealidad en las propuestas de comunicación.	
	4.3: Desconocimiento del otro como otro.	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013b.

Tabla 2: Los distintos componentes asociados al problema evidencian su multidimensionalidad a la vez que los aspectos que los caracterizan dan cuenta de la situación vincular de la organización.

4.1.2. Niveles por componente del problema

Identificamos para cada componente del problema sus diferentes niveles, a saber: aquellos elementos que constituyen sus síntomas en tanto lo ponen en evidencia; aquellos otros elementos que son sus consecuencias, es decir, sus derivados; también hallamos las causas próximas que son las situaciones inmediatas que lo originan; y finalmente las causas básicas que son las situaciones estructurales que le dan a cada componente entidad.

Tabla 3:

Niveles del problema por componente de la VTC - Económico

Tabla N° 3 VTC - Versión Técnica Comunicacional Proyecto IEC Estrategia Comunicacional para la empresa ReCicladas		Herramienta N° 2
Niveles del problema por componente de la VTC		Fecha noviembre/2017
Frase núcleo de la VTC: Falta de herramientas profesionales para propiciar el encuentro y la comunicación con su público superando la lógica lineal de transmisión de información.		
Síntomas	1.1: Autosuficiencia con malos resultados.	
	1.2: Históricamente los ingresos provienen de las mismas fuentes y no se incrementan. 1.2.1: Los auspiciantes son pequeñas empresas relacionadas a la temática. 1.2.2: Los clientes y los auspiciantes son los mismos. 1.2.3: No existen subsidios ni apoyos económicos de terceros.	
	1.3: No crecen las arcas; la facturación se sostiene y luego de dos años no genera ganancias. 1.3.1: Mucha competencia.	
Consecuencias	1.1: Baja calidad en las producciones.	
	1.2: No incremento de ganancias. 1.2.1: Imposibilidad de aumentar los ingresos. 1.2.2: Estancamiento económico. 1.2.3: Falta de posibilidades de proyección.	
	1.3: Crecimiento limitado de la empresa. 1.3.1: Falta de competitividad en el mercado.	
Componente de la VTC: Económico	1.1: Escasez de recursos para la contratación de profesionales y la capacitación de los existentes.	
	1.2: Falta de diversificación en la búsqueda de recursos. 1.2.1: Auspiciantes con poca capacidad de aporte.	

	1.2.2: Falta de diversificación de auspiciantes. 1.2.3: Inexistencia de convenios de cooperación con otras organizaciones.
	1.3: Estancamiento del negocio. 1.3.1: Superabundancia de ofertas similares en los medios sobre los temas de bienestar y autoestima.
Causas próximas	1.1: Empresa nueva sin mucho capital inicial.
	1.2, 1.2.2 y 1.2.3: Falta de profesionalización en el manejo del emprendimiento. 1.2.1 y 1.3: Desconocimiento en la proyección financiera.
	1.3.1: Desconocimiento de las lógicas del mercado.
Causas básicas	1.1, 1.2.1 y 1.3: Crisis económica nacional. 1.2 y 1.2.2: Torta publicitaria limitada.
	1.2.3, 1.3 y 1.3.1: Alta competitividad del mercado.

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013b.

Tabla 3: Si bien la falta de antecedentes de los miembros de la empresa en proyectos empresariales signa todos los componentes del problema, es en los niveles del componente Económico que este aspecto cobra mayor presencia y significación.

Tabla 4:

Niveles del problema por componente de la VTC - Técnico

Tabla N° 4 VTC - Versión Técnica Comunicacional Proyecto IEC Estrategia Comunicacional para la empresa ReCicladadas		Herramienta N° 1 Fecha mayo/2017
Niveles del problema por componente de la VTC		
Frase núcleo de la VTC: Falta de herramientas profesionales para propiciar el encuentro y la comunicación con su público superando la lógica lineal de transmisión de información.		
Síntomas	2.1: Los medios, soportes y formatos de comunicación utilizados son siempre los mismos.	
	2.2: No se utilizan las herramientas de medición disponibles.	
	2.3: No se ofrecen servicios en canales alternativos a los históricos.	
Consecuencias	2.1: Los productos de comunicación son desprolijos y parecen desactualizados.	
	2.2: Ausencia de datos de comportamiento e intereses de usuarios para planificar estrategias posibles.	
	2.3: Herramientas en uso saturadas e insuficientes para ampliar la red de vinculaciones.	

Componente de la VTC: Técnico	2.1: Limitaciones en el uso de herramientas de difusión y creación de contenidos comunicacionales.
	2.2: Desconocimiento en medición de audiencia e impacto en redes sociales y demás formatos digitales.
	2.3: Desconocimiento de herramientas alternativas para ofrecer sus servicios.
Causas próximas	2.1: Desconocimiento de las potencialidades de las herramientas disponibles.
	2.2 y 2.3: Incompatibilidad de los miembros para explorar el tema.
Causas básicas	2.1, 2.2 y 2.3: Herramientas disponibles que requieren perfiles específicos y conocimientos previos para su uso provechoso.

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013b.

Tabla 4: La ausencia de experiencias anteriores de los miembros de la empresa en proyectos similares que involucren relaciones con públicos junto con las carencias respecto de lo web y lo digital se hacen muy notables en el componente Técnico.

Tabla 5:

Niveles del problema por componente de la VTC - Organizacional

Tabla N° 5 VTC - Versión Técnica Comunicacional Proyecto IEC Estrategia Comunicacional para la empresa ReCicladadas		Herramienta N° 2
Niveles del problema por componente de la VTC		Fecha enero/2018
Frase núcleo de la VTC: Falta de herramientas profesionales para propiciar el encuentro y la comunicación con su público superando la lógica lineal de transmisión de información.		
Síntomas	3.1: Limitación en el tratamiento de temas y perspectivas.	
	3.2: Soledad y autolimitación para la proyección y el crecimiento.	
	3.3: El proyecto no es recordable, se confunde con cualquier otro.	
Consecuencias	3.1 y 3.3: Debilitamiento progresivo de la propuesta en el territorio.	
	3.2: Ausencia de aliados estratégicos.	
Componente de la VTC: Organizacional	3.1: Responde a una propuesta internacional que deja en segundo plano lo local (entidad certificadora Louise Hay).	
	3.2: Organización endogámica y cerrada al intercambio.	
	3.3: Falta de innovación en un campo temático monótono.	
Causas próximas	3.1: La miembro más activa se formó con la entidad certificadora Louise Hay.	

	3.2 y 3.3: La entidad certificadora es inspiración principal del proyecto.
Causas básicas	3.1, 3.2 y 3.3: La entidad certificadora Louise Hay es concebida como garantía de reconocimiento y status.

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013b.

Tabla 5: El componente Organizacional se enlaza fuertemente con el componente Comunicacional puesto que lo que ofrece *ReCicladas* a su público tiene origen y responde a la entidad certificadora internacional. Esta dependencia histórica a la marca Louise Hay se inscribe en el hacer de *ReCicladas* y la podría estar autolimitando en sus deseos de prosperidad.

Tabla 6:

Niveles del problema por componente de la VTC - Comunicacional

Tabla N° 6 VTC - Versión Técnica Comunicacional Proyecto IEC Estrategia Comunicacional para la empresa ReCicladas		Herramienta N° 1
Niveles del problema por componente de la VTC		Fecha mayo/2017
Frase núcleo de la VTC: Falta de herramientas profesionales para propiciar el encuentro y la comunicación con su público superando la lógica lineal de transmisión de información.		
Síntomas	4.1: Falta de innovación en productos y formatos.	
	4.2: Exclusiva producción de contenidos por parte de los miembros.	
	4.3: Ausencia de participación de los usuarios en las instancias esperadas.	
Consecuencias	4.1: Limitación de proyectar mejoras.	
	4.2: Estancamiento del proyecto.	
	4.3: Imposibilidad de captar potenciales usuarios y clientes.	
Componente de la VTC: Comunicacional	4.1: Escasez de vínculos que enriquezcan la propuesta y generen beneficios mutuos.	
	4.2: Linealidad en las propuestas de comunicación.	
	4.3: Desconocimiento del otro como otro.	
Causas próximas	4.1: Desconocimiento de la potencialidad de aliarse.	
	4.2 y 4.3: Concepción de la comunicación como transferencia.	
Causas básicas	4.1: Desaprovechamiento de redes preexistentes de emprendedores locales.	
	4.2 y 4.3: Resistencia al cambio de foco por fuera del control.	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013b.

Tabla 6: La definición del componente Comunicacional responde a la lógica clásica que caracteriza los modos de la empresa de relacionarse con el mundo, que venimos observando en el reconocimiento de su trayectoria.

4.2. Análisis mediante Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)

Involucra, en nuestro caso, a los espacios y productos de comunicación que le son propios a *ReCicladas* y conlleva ciertos pasos y procedimientos cuyas resultantes expondremos aquí considerando que no se trata de un análisis crítico sobre la pieza o el espacio, ni de señalar valorativamente aspectos, sino de hacer un reconocimiento comunicacional pertinente de los mismos.

4.2.1. Paso 1: Selección de piezas a analizar

Siendo necesario listar todos los espacios y productos de comunicación que son frecuentes en el territorio y en torno a la problemática de comunicación que estamos investigando, a continuación se presentan aquellos más habituales al momento de iniciar la investigación en el año 2017. Algunos datos complementarios a este respecto pueden consultarse en los Anexos de este trabajo.

Vale aclarar que nos ha sido necesario decidimos por establecer el corte temporal en el año 2017, a los fines exclusivos de avanzar con el análisis representativo de MRC puesto que, como estamos sosteniendo una relación con *ReCicladas* de permanente intercambio y valoración, sus espacios y productos siguen cambiando con el propio fluir de la vida organizacional, y con ella las transformaciones deseables y posibles van también ocurriendo en el camino.

Tabla 7:
Espacios de comunicación habituales en torno a la problemática comunicacional analizada

Tabla N° 7 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) Proyecto IEC Estrategia Comunicacional para la empresa ReCicladas Espacios de comunicación habituales en torno a la pobleámica comunicacional analizada		Herramienta N° 1 Fecha marzo/2017
Tipos de espacios		
1	Talleres	
2	Programas de radio	
3	Sitio web	
4	Perfil de facebook	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015a y 2018.

Tabla 7: Se reconocieron cuatro espacios de comunicación habituales en torno a lo que se estableció como problemática comunicacional.

Tabla 8:
Productos de comunicación habituales en torno a la problemática comunicacional analizada


Tabla N° 8 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) Proyecto IEC Estrategia Comunicacional para la empresa ReCicladas Productos de comunicación habituales en torno a la pobleámica comunicacional analizada		Herramienta N° 1 Fecha marzo/2017
Tipos de productos		
1	Libro	
2	CDs de audio	
3	Flyers de talleres	
4	Calcomanías multiuso	
5	Calendarios anuales	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015a y 2018.

Tabla 8: Se reconocieron cinco productos de comunicación habituales en torno a aquello definido como problemática comunicacional.

Documentación de espacios y productos

Se presenta a continuación la documentación que da cuenta de una modalidad del vínculo que se está investigando comunicacionalmente.

<p>Imagen N° 1 <i>Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)</i> Proyecto IEC Estrategia Comunicacional para la empresa ReCicladadas</p> <p>Documentación de espacio: Talleres</p>	<p>Herramienta N° 1</p> <p>Fecha marzo/2017</p>
	
	
<p>La estructura básica de desarrollo de este taller (duración 4 horas) consiste en:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Bienvenida y presentaciones.2. Introducción.	

3. Explicación de la metáfora del cocinero.
4. Centramiento - Apertura de campo.
5. Desarrollo del contenido - Claves.
6. Repaso - Consultas - Compartida.
7. Ejercicio práctico "Hablando con el universo" - I Ching.
8. Principios, leyes universales y cómo hacer afirmaciones.
9. Ejercicio práctico - Escribir afirmaciones.
Break 20 minutos: Consultas informales - Compartida - Mesa de ventas.
10. Meditación de pensamientos típicos.
11. Ejercicio del espejo.
12. Niño interior.
13. Qué hacer cuando la cocina te da limones.
14. Explicación Doble cuántico y ejercicio.
15. Repaso - Consultas - Compartida.
16. Baño de afirmaciones (ejercicio de interacción).
17. Cierre: Despedida - Anuncios - Agradecimientos.

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015a y 2018.

Imagen 1: Al ser muy similares los talleres, tomamos como representativo el realizado durante el 25 de marzo de 2017 con el nombre *Haciendo el pedido a la cocina cósmica*, en la sede de La Casa del Sol.



El guión de desarrollo de este programa, disponible on-line en <http://www.recicladas.com.ar/radio> (duración 1 hora), consiste en:

1. Cortina musical.
2. Breve presentación del tema del día “Resurgir” y preguntas en segunda persona relativas al enfoque con que será tratado aquí.
3. Saludos de apertura, referencia a la emisora radial y a su sitio web.
4. Presentación de integrantes del programa.
5. Invitación a participar y sumarse, comentar inquietudes, llamar por teléfono, mandar mensajes por whatsapp, seguir el perfil del Facebook, navegar la web de ReCicladas para conocer los contenidos publicados.
6. Desarrollo de la importancia de la respiración y ejercicios mentales de bienestar.
7. Anuncio inscripciones próximo taller sobre Autoestima y Merecimiento “Sana tus limitaciones” y datos de lugar e inscripciones vía facebook, web y celular.
8. Información sobre el taller, dinámicas, ejercicios, cupo limitado, invitación a vivenciarlo.
9. Mención filosofía Louise Hay, diálogo entre los conductores.
10. Reiteración datos de contacto sobre el taller.
11. Presentación del tema Numerología y anuncio del análisis del nombre Louise Hay. Descripción de la técnica, potencialidades, utilidad.
12. Mención a contenidos web relacionados con otras ciencias.
13. Tema musical.
14. Espacio publicitario: Peluquería; La Casa del Sol; Tour viaje espiritual a Salta; Psicología y abordaje Holístico; Terapeuta de Memoria Celular; Centro de nutrición natural, cursos y terapias; Acompañante terapéutica; Terapeuta floral; Terapeuta en Biodescodificación.
15. Anuncio fin de espacio publicitario.
16. Lectura de mensajes recibidos: oyentes cuentan qué hacen mientras escuchan el programa.
17. Bienvenida y presentación de nuevo auspiciante: Acompañante terapéutica, sus servicios, posibilidades y datos de contacto.

18. Lectura de relato de Jorge Bucay, mensaje sobre la vida y los finales que son principios.
19. Invitación a los oyentes a que cuenten sus experiencias de vida al respecto.
20. Reflexión sobre los grandes cambios, los finales y los principios.
21. Recomendación del libro y autor Bucay, lectura de cita acerca de los cambios.
22. Reflexión en primera persona sobre los cambios y avatares de la vida: ¿Para qué me pasa esto? Lectura de cita del autor Paulo Coelho. Explicación de relación con ciencia y metafísica. Pregunta en primera persona que apela a autopreguntarse y autoconocerse. Desarrollo del tema.
23. Invitación a los oyentes a que cuenten sus experiencias.
24. Saludos de un oyente.
25. Retoman tema en diálogo sobre Numerología: Análisis numerológico del nombre completo de Louise Hay, traducido a su equivalencia en números.
26. Tema musical.
27. Espacio publicitario (repetición).
28. Anuncio fin de espacio publicitario.
29. Mención a recepción de mensajes sobre pedidos de Carta Numerológica.
30. Cierre de tema del día “Resurgir”: Pedir ayuda. Relato en primera persona, chivo de Meditación en fecha próxima y datos de contacto.
31. Consejos para Renacer y Resurgir, lectura de cita de Louise Hay.
32. Saludos entre los integrantes y a la audiencia.
33. Cierre con mensaje final.

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015a y 2018.

Imagen 2: Al ser muy similares los programas de radio, tomamos como representativo el emitido el martes 18 de abril de 2017, de 20 a 21 hs. sobre la temática *Resurgir*.

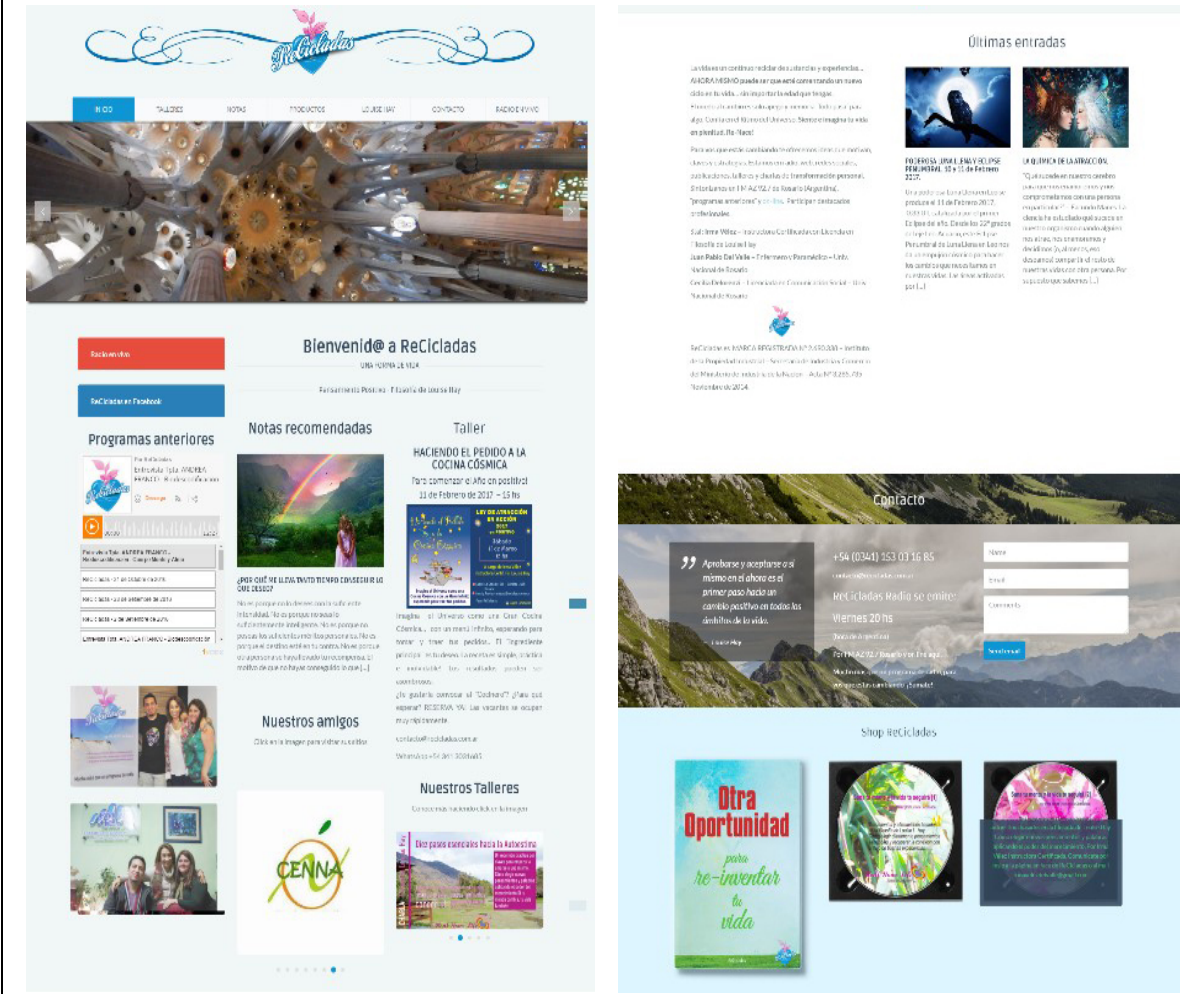
Imagen N° 3

Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)
Proyecto IEC Estrategia Comunicacional para la empresa
ReCicladas

Herramienta N°
1

Fecha
marzo 2017

Documentación de espacio: Sitio web



Elaboración propia en base a: Massoni, 2015a y 2018.

Imagen 3: Capturas de pantalla del sitio web de ReCicladas www.recicladas.com.ar. Se evidencia a simple vista el contenido desactualizado respecto a talleres que se anuncian y cuya fecha está vencida.

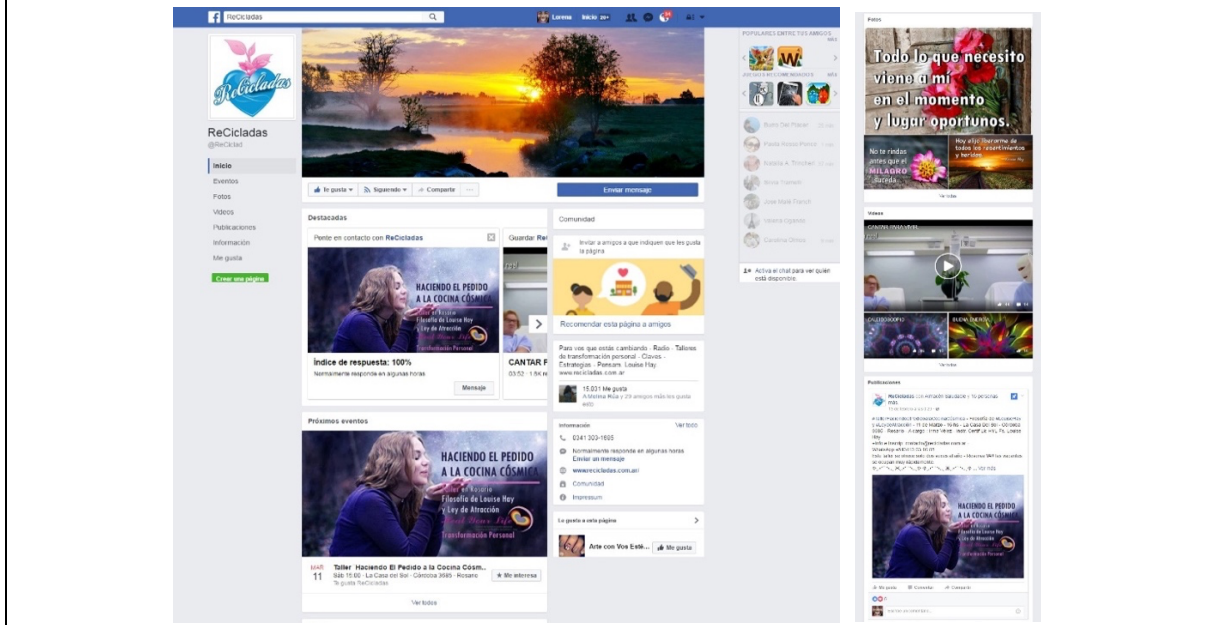
Imagen N° 4

Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)
Proyecto IEC Estrategia Comunicacional para la empresa
ReCicladas

Herramienta N°
1

Fecha
marzo 2017

Documentación de espacio: Perfil de facebook



Elaboración propia en base a: Massoni, 2015a y 2018.

Imagen 4: Capturas de pantalla del perfil de facebook de *ReCicladas @ReCiclad*.

Imagen N° 5

Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)
Proyecto IEC Estrategia Comunicacional para la empresa
ReCicladas

Documentación de producto: Libro

Herramienta N°
1

Fecha
marzo/2017



Elaboración propia en base a: Massoni, 2015a y 2018.

Imagen 5: Portada del libro editado por ReCicladas bajo el título Otra oportunidad para re-inventar tu vida.

Imagen N° 6 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) Proyecto IEC Estrategia Comunicacional para la empresa ReCicladas	Herramienta N° 1
Documentación de producto: CDs de audio	Fecha marzo/2017



Elaboración propia en base a: Massoni, 2015a y 2018.

Imagen 6: Portadas de CDs de audio *Sana tu mente y la vida te seguirá* vol. 1 y 2, editados por ReCicladadas.

<p>Imagen N° 7 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) Proyecto IEC Estrategia Comunicacional para la empresa ReCicladadas</p> <p>Documentación de producto: Flyers de talleres</p>	<p>Herramienta N° 1</p> <p>Fecha marzo/2017</p>
	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015a y 2018.

Imagen 7: Al ser muy similares Los flyers de talleres, tomamos como representativo el publicado en el sitio web y en el perfil de facebook de ReCicladadas, que anunció para el 25 de marzo de 2017 el taller denominado *Haciendo el pedido a la cocina cósmica*.



Elaboración propia en base a: Massoni, 2015a y 2018.

Imagen 8: Versiones de calcomanías impresas.

Imagen N° 9

Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)
Proyecto IEC Estrategia Comunicacional para la empresa ReCicladas

Documentación de producto: Calendarios anuales

Herramienta N°
1

Fecha
 octubre/2017



Elaboración propia en base a: Massoni, 2015a y 2018.

Imagen 9: Versiones de calendarios impresos a fines del año 2017 con vigencia al año siguiente.

4.2.2. Paso 2: Realización del análisis comunicacional

Esta instancia consiste en examinar la modalidad del encuentro propia de cada la producto o espacio, correlacionando los recursos comunicacionales que se ponen en juego en torno a cada marca de racionalidad comunicacional reconocida.

Tabla 9:

Análisis por producto o espacio comunicacional: Talleres

Tabla N° 9 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) Proyecto IEC Estrategia Comunicacional para la empresa ReCicladas		Herramienta N° 1
Análisis por producto o espacio comunicacional: Talleres		Fecha octubre/2017
MRC reconocidas	Recursos comunicacionales que las hacen emerger	
Verticalidad	- Disposición de banner institucional con logotipos de la empresa, identifica la jornada. - Disposición de elementos de merchandising de la empresa en sector dedicado y visible, identifican la jornada. - Quienes dictan el taller reciben a los participantes, se presentan como miembros de la empresa y guían el encuentro.	
Linealidad	- Los encuentros se desarrollan con guión previamente establecido. - Contenidos inspirados en contenidos propuestos por un tercero ajeno a la situación de comunicación: la entidad certificadora. - Se ofrecen pasos a seguir y recomendaciones técnicas que ya están definidas y probadas. - Disposición del mobiliario, uso de mobiliario diferencial para quienes dictan el taller y organización del espacio físico, destacan la figura de un emisor que está allí para dar un mensaje a personas pensadas como receptoras de esa comunicación.	
Segmentación	- Uso de elementos que destacan a quienes dictan el taller: pizarrón, silla central, colchoneta central. - Se diferencian claramente emisores (profesionales que dan el taller), mensajes (información teórica, experiencias de vida, recomendaciones) y receptores (asistentes).	
Horizontalidad	Todos los integrantes del taller están igualmente habilitados para participar en la comunicación.	
Interacción de sujetos	Tanto quienes dictan el taller como los asistentes son los individuos actores protagonistas que se presentan como tales.	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015a.

Tabla 9: En el espacio Talleres, las MRC que se reconocen son la Verticalidad, la Linealidad, la Segmentación, la Horizontalidad y la Interacción de sujetos.

Tabla 10:

Análisis por producto o espacio comunicacional: Programas de radio

Tabla N° 10 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) Proyecto IEC Estrategia Comunicacional para la empresa ReCicladas		Herramienta N° 1
Análisis por producto o espacio comunicacional: Programas de radio		Fecha octubre/2017
MRC reconocidas	Recursos comunicacionales que las hacen emerger	
Verticalidad	<ul style="list-style-type: none"> - Llevan el nombre de la empresa, que es mencionado en aperturas, cierres y reiteradas oportunidades durante el desarrollo, tanto por los conductores como por la locución publicitaria, con datos de contacto e invitaciones a conocer los otros espacios de comunicación de la empresa. - Los mismos conductores miembros de la empresa presentan y desarrollan al aire temas asociados a su tipo de formación, lo cual intensifica su pertinencia. - Diálogos y notas de opinión autorreferenciales de los conductores acentúan la fuente. - Los conductores cuentan con el micrófono casi exclusivamente, saludan, presentan y desarrollan los temas, introducen a los entrevistados e invitan a comunicarse con el programa. Se suman los entrevistados como locutores de segunda línea. 	
Linealidad	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura similar en cada edición, previamente definida por los productores que son los mismos conductores miembros de la empresa. - Todo lo que se expone cuenta con un guión también pre armado, incluso las entrevistas. - Lo que se dice, se rubrica con la mención recurrente del nombre de la empresa y programa y los conductores se presentan como especialistas en la temática. 	
Segmentación	<ul style="list-style-type: none"> - Uso del micrófono por parte de los conductores y génesis del medio radial, destacan la figura de un emisor. - Dicho emisor se ubica allí para dar un mensaje particular valiéndose del formato del programa como producto comunicacional. - Oyentes del programa pensados como los receptores de esa comunicación. 	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015a.

Tabla 10: En el espacio Programas de radio que emite *ReCicladas*, las MRC que se reconocen son la Verticalidad, la Linealidad y la Segmentación.

Tabla 11:
Análisis por producto o espacio comunicacional: Sitio web

Tabla N° 11 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) Proyecto IEC Estrategia Comunicacional para la empresa ReCicladas Análisis por producto o espacio comunicacional: Sitio web		Herramienta N° 1 Fecha octubre/2017
MRC reconocidas	Recursos comunicacionales que las hacen emerger	
Verticalidad	<ul style="list-style-type: none"> - Url corresponde al nombre de la empresa. - Logotipo de la empresa en la parte superior y sus datos de contacto acompañan la navegación de todas las páginas acentuando la fuente. - La empresa se presenta y da la bienvenida con frases de saludo al llegar a la página de inicio. - Contenidos publicados identificados con nombre de la empresa, en 1° persona o citando autor. 	
Linealidad	<ul style="list-style-type: none"> - Artículos propios y de terceros, videos, audios, anuncios de agenda, publicidad de auspiciantes, exclusivamente definidos por los autores miembros de la empresa para su posterior publicación, - Contenidos publicados se rubrican con el logotipo de la empresa, que aparece como especialista en la temática. 	
Segmentación	<ul style="list-style-type: none"> - Imágenes ilustrativas acentúan el tema para dar un mensaje a otro considerado el receptor. - Se diferencian claramente emisores (empresa), mensajes (contenidos disponibles on line) y receptores (usuarios web interesados en la temática). 	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015a.

Tabla 11: En el espacio Sitio web que pertenece a *ReCicladas*, las MRC que se reconocen son solo la Verticalidad, la Linealidad y la Segmentación.

Tabla 12:
Análisis por producto o espacio comunicacional: Perfil de facebook

Tabla N° 12 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) Proyecto IEC Estrategia Comunicacional para la empresa ReCicladas Análisis por producto o espacio comunicacional: Perfil de facebook		Herramienta N° 1 Fecha octubre/2017
MRC reconocidas	Recursos comunicacionales que las hacen emerger	
Verticalidad	<ul style="list-style-type: none"> - Url corresponde al nombre de la empresa. - Logotipo de la empresa en imagen del perfil así como en avatar junto con nombre de la empresa, dan cuenta del emisor en todo momento. 	

	<ul style="list-style-type: none"> - Imágenes con mensajes de terceros posteadas, editadas con logotipo de la empresa. - Contenidos compartidos identificados con nombre de la empresa. - Marcada cantidad de contenidos compartidos enlazan al sitio web de la empresa acentuando la fuente.
Linealidad	<ul style="list-style-type: none"> - Contenidos posteados, propios y curados de terceros, son previamente decididos por los autores miembros de la empresa. - Contenidos publicados se rubrican con el logotipo y nombre de la empresa, única administradora visible en los contenidos del perfil.
Segmentación	Se diferencian claramente emisores (empresa), mensajes (contenidos posteados) y receptores (usuarios web interesados en la temática).
Horizontalidad	Si bien el perfil no cuenta con actividad notoria, todos los usuarios de facebook están igualmente habilitados para participar en la comunicación haciendo uso de las posibilidades propias del espacio: comentando, compartiendo y valorando contenidos.
Interacción de sujetos	Si bien el perfil no cuenta con actividad notoria, los seguidores son los individuos actores protagonistas que se presentan como tales interesados en el rubro.

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015a.

Tabla 12: En el espacio Perfil de facebook que pertenece a *ReCicladas*, las MRC que se reconocen son la Verticalidad, la Linealidad, la Segmentación, la Horizontalidad y la Interacción de sujetos.

Tabla 13:

Análisis por producto o espacio comunicacional: Libro

Tabla N° 13 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) Proyecto IEC Estrategia Comunicacional para la empresa ReCicladas		Herramienta N° 1 Fecha octubre/2017
Análisis por producto o espacio comunicacional: Libro		
MRC reconocidas	Recursos comunicacionales que las hacen emerger	
Verticalidad	<ul style="list-style-type: none"> - Presencia del logotipo, nombre y datos de contacto de la empresa. - Nombres de los integrantes de la empresa como autores. - Autores identificados con nivel y tipo de formación, acentúa pertinencia. 	
Linealidad	<ul style="list-style-type: none"> - Textos en 3° persona, tono y lenguaje específicos en español neutro previamente decidido. - Contenidos establecidos con antelación por los autores miembros de la empresa e inspirados en los contenidos de la entidad certificadora. 	

Segmentación	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de la 1° persona en el texto de presentación, 2° persona en el título y 3° persona en los relatos del interior dan cuenta de un emisor presente que posee el saber. - El emisor se dirige a un otro concebido como el receptor y conceptualizado como destinatario del contenido.
Comunicación operativa	<ul style="list-style-type: none"> - Los textos se organizan como llamados a la acción, dan recomendaciones, consejos, moralejas y pasos a seguir para obtener bienestar interior.

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015a.

Tabla 13: En el producto Libro *Otra oportunidad para re-inventar tu vida*, editado por *ReCicladas*, las MRC que se reconocen son la Verticalidad, la Linealidad, la Segmentación y la Comunicación operativa.

Tabla 14:

Análisis por producto o espacio comunicacional: CDs de audio

Tabla N° 14 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) Proyecto IEC Estrategia Comunicacional para la empresa ReCicladas		Herramienta N° 1
Análisis por producto o espacio comunicacional: CDs de audio		Fecha octubre/2017
MRC reconocidas	Recursos comunicacionales que las hacen emerger	
Verticalidad	<ul style="list-style-type: none"> - Presencia del logotipo de la marca certificadora como aval de los contenidos presentados. - Nombre y datos de contacto de la autora. - Autora identificada con tipo de formación realza pertinencia. 	
Linealidad	<ul style="list-style-type: none"> - Relatos grabados y presentados por la autora están inspirados en las propuestas de la entidad certificadora. - Exponen recomendaciones técnicas preestablecidas y probadas de antemano. - Lo que se dice, se rubrica con el logotipo de la entidad certificadora que aparece como especialista en la temática. 	
Segmentación	<ul style="list-style-type: none"> - El uso exclusivo de una voz que relata, destaca la figura de un emisor que está allí valiéndose de ese canal particular para dar un mensaje a los oyentes. - Tono del título, construido en 2° persona, junto con el uso de la voz, refuerzan la idea de un emisor con un saber que se dirige a otras personas pensadas como receptores. 	
Comunicación operativa	Los relatos indican tratamientos, modos de hacer y ejercicios a cumplir.	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015a.

Tabla 14: En el producto CDs de audio *Sana tu mente y la vida te seguirá vol. 1 y 2*, editados por *ReCicladas*, las MRC que se reconocen son la Verticalidad, la Linealidad, la Segmentación y la Comunicación operativa.

Tabla 15:

Análisis por producto o espacio comunicacional: Flyers de talleres

Tabla N° 15 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) Proyecto IEC Estrategia Comunicacional para la empresa ReCicladas		Herramienta N° 1
Análisis por producto o espacio comunicacional: Flyers de talleres		Fecha octubre/2017
MRC reconocidas	Recursos comunicacionales que las hacen emerger	
Verticalidad	- Presencia del logotipo de la marca certificadora (o logotipo de la empresa, a veces) como aval de la propuesta. - Datos de contacto de la empresa para inscripciones.	
Linealidad	- Títulos y descripciones son informaciones previamente establecidas por los autores en base a las propuestas de la entidad certificadora. - Lo que se expone, se rubrica con el logotipo o mención de la entidad certificadora que aparece como especialista en la temática. - Contenidos operativos y datos de contacto preestablecidos por los organizadores.	
Segmentación	- Se diferencian emisor (los organizadores), mensaje (existencia e inscripción al taller) y receptores (interesados en el rubro). - Imágenes ilustrativas refuerzan el tema para dar un mensaje a otro considerado el receptor.	
Comunicación operativa	Se describen los procedimientos para acceder a la propuesta que se ofrece (cómo inscribirse, cupos, datos de contacto).	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015

Tabla 15: En el producto Flyers de talleres, las MRC que se reconocen son la Verticalidad, la Linealidad, la Segmentación y la Comunicación operativa.

Tabla 16:

Análisis por producto o espacio comunicacional: Calcomanías multiuso

Tabla N° 16 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) Proyecto IEC Estrategia Comunicacional para la empresa ReCicladas		Herramienta N° 1
Análisis por producto o espacio comunicacional: Calcomanías multiuso		Fecha octubre/2017
MRC reconocidas	Recursos comunicacionales que las hacen emerger	
Verticalidad	- Presencia del logotipo de la empresa. - Uso de la 1° persona en la construcción de cada frase.	
Linealidad	La pieza es en sí un breve mensaje de texto en tono de afirmación, definido previamente por la empresa.	

Segmentación	Se diferencian claramente emisores (empresa), mensajes (afirmaciones) y receptores (asistentes a talleres, potenciales compradores).
--------------	--

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015a.

Tabla 16: En el producto Calcomanías multiuso, las MRC que se reconocen son la Verticalidad, la Linealidad y la Segmentación.

Tabla 17:

Análisis por producto o espacio comunicacional: Calendarios anuales

Tabla N° 17 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) Proyecto IEC Estrategia Comunicacional para la empresa ReCicladas		Herramienta N° 1
Análisis por producto o espacio comunicacional: Calendarios anuales		Fecha octubre/2017
MRC reconocidas	Recursos comunicacionales que las hacen emerger	
Verticalidad	- Presencia del logotipo de la empresa y sus datos de contacto. - Nombre de la autora de la cita textual asociado a cada frase citada, refuerza la autoría y la fuente.	
Linealidad	- Las frases que integran las piezas son citas de autor, y por ello previamente existentes y seleccionadas por la empresa para tal fin. - Contenidos operativos y datos de contacto fueron preestablecidos en la comunicación por los miembros de la empresa. - Lo que se expone, se rubrica con el logotipo de la empresa, dando cuenta de la temática.	
Segmentación	- Imágenes ilustrativas acentúan el tema para dar un mensaje a otro considerado el receptor. - Se diferencian claramente emisores (empresa), mensajes (afirmaciones) y receptores (asistentes a talleres, potenciales compradores).	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015a.

Tabla 17: En el producto Calendarios anuales, las MRC que se reconocen son la Verticalidad, la Linealidad y la Segmentación.

4.2.3. Paso 3: Análisis del sistema de marcas reconocidas

Se efectúa a fin de determinar la conceptualización de la comunicación subyacente en las piezas y espacios bajo análisis, es decir, reconocer cuál es la dimensión de la comunicación

en la que están poniéndose en juego estos recursos comunicacionales e identificar el proceso comunicacional que se está logrando configurar allí a partir de los mismos.

Tabla 18:
Análisis del sistema de MRC.

Tabla N° 18 <i>Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)</i> Proyecto IEC Estrategia Comunicacional para la empresa ReCicladas		Herramienta N° 1
Análisis del sistema de MRC		Fecha octubre/2017
Pieza o espacio	Proceso comunicacional	Dimensión de la comunicación
Talleres	Participación	Interaccional
Programas de radio	Transferencia	Informativa
Sitio web	Transferencia	Informativa
Perfil de facebook	Transferencia	Informativa
Libro	Transferencia	Informativa
CDs de audio	Transferencia	Informativa
Flyers de talleres	Transferencia	Informativa
Calcomanías multiuso	Transferencia	Informativa
Calendarios anuales	Transferencia	Informativa

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015^a y 2018.

Tabla 18: En los espacios y productos comunicacionales habituales de la problemática se reconoce que predomina como proceso comunicacional la Transferencia y en consecuencia la dimensión comunicacional preponderante es la informativa.

En *ReCicladas* podemos reconocer, para la totalidad de las piezas observadas, las marcas de Verticalidad, Linealidad y Segmentación, que además predominan por sobre otras también reconocidas operando en la configuración de un proceso comunicacional de Transferencia.

Asimismo, son reconocibles y se conjugan con las primeras en la configuración del mismo proceso, las marcas de Comunicación Operativa, por sobre todo en aquellas piezas más acabadas señalizadas como “llamados a la acción”: el libro, los audios y los flyers.

También en convivencia con las primeras marcas, aunque con menor presencia e influjo en la configuración comunicacional, se hallan la Horizontalidad y la Interacción de sujetos, operando en la configuración de un proceso de producción de sentidos a partir de un vínculo

con los otros, reconocibles no casualmente en aquellos espacios de comunicación con formatos a tales fines como ser los talleres y el perfil de facebook de la organización.

Todas las piezas de comunicación de *ReCicladas* se caracterizan por contener mensajes de “bienestar” y datos sobre esta temática o sobre las actividades que dichas piezas convocan. Siempre están presentes los recursos visuales y discursivos que hacen a su identidad corporativa tales como su logotipo, alternado con el logotipo de la institución certificadora de sus cursos Louise Hay, fotografías de naturaleza y paisajes, tipografías específicas de líneas livianas y femeninas, ciertos colores plenos y determinadas formas y firuletes relacionados al logotipo así como el slogan “mucho más que un programa de radio” que se completa con “para vos que estás cambiando”. Esta identificación de un emisor responsable de los mensajes emerge en términos de Verticalidad como otra de las marcas de racionalidad reconocibles aquí, en tanto una modalidad del encuentro en la cual hay un emisor jerarquizado como fuente. En este caso la institución certificadora parece competir con *ReCicladas* en la responsabilidad sobre algunas propuestas, debilitando y tornando confuso el mensaje, lo cual resulta necesario revisar y fortalecer desde la metaperspectiva de la CEE.

El slogan en uso pone en evidencia la intención de referenciar a un tipo de público como consumidor de sus mensajes y productos que da cuenta de la marca de Segmentación, de asumir un “nosotros” implícito en el “para vos”. En esta modalidad del encuentro se diferencian emisores, mensajes, productos comunicacionales y receptores, y emerge a partir del interés por diversificar productos comunicacionales de acuerdo a la identificación de distintos públicos consumidores.

Finalmente, también en la difusión de mensajes a través de diferentes canales y formatos entre los que se cuentan los medios de comunicación masiva -el programa de radio y las redes

sociales equiparables en alcance e intensidad-, la modalidad característica del encuentro sociocultural que se evidencia es la Transferencia.

4.2.4. Paso 4: Determinación de la dimensión de la comunicación dominante

Al operar esta técnica sobre todas las piezas y espacios comunicacionales típicos en la situación bajo análisis, es factible identificar la dimensión en la que se está operando con mayor influencia en la comunicación en torno al problema que aborda la estrategia. Una dimensión es dominante cuando el proceso comunicacional que la caracteriza se repite por sobre los demás procesos que se están operando en esa situación. Y sólo una modalidad del encuentro comunicacional es la dominante en cada situación. (Massoni, 2015a, p.12).

Tabla 19:

Determinación de la dimensión dominante por componente.

Tabla N° 19 <i>Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)</i> Proyecto IEC Estrategia Comunicacional para la empresa ReCicladas		Herramienta N° 1
Determinación de la dimensión dominante por componente		Fecha octubre/2017
Componente de la VTC	Proceso comunicacional	Dimensión de la comunicación
Económico	Transferencia	Informativa
Técnico	Transferencia	Informativa
Organizacional	Transferencia	Informativa
Comunicacional	Transferencia	Informativa
Dimensión de la comunicación dominante: Informativa		

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015^a y 2018.

Tabla 19: En función de los cuatro componentes que configuran la VTC, la dimensión de la comunicación dominante es la Informativa.

La aplicación de este análisis en las nueve piezas y espacios habituales para *ReCicladas*, mostró correlaciones entre recursos comunicacionales parecidos y permite establecer a la Dimensión Informativa de la comunicación como marcadamente dominante en la situación. No escapan los perfiles en redes sociales de la empresa, que suponen exclusiva transferencia

de mensajes dado que demuestran mínima interacción entre sus usuarios, alejándose de una Dimensión Interaccional y consolidando la Dimensión Informativa por excelencia.

Es esta concepción de la comunicación la que sostiene la expectativa en el imaginario de *ReCicladas* sobre la producción de sus piezas comunicativas tan lineales como estándares.

La *Linealidad* como una de las marcas típicas de racionalidad de la *Dimensión Informativa* que está siendo en la situación de investigación, emerge desde el primer momento de nuestra relación con la empresa, en un pedido muy concreto que se materializa en la preocupación por desarrollar piezas de comunicación acabadas.

A diferencia de la concepción tradicional que se evidencia a cada paso de *ReCicladas*, como comunicadores estratégicos en este territorio deberemos promover la búsqueda de la reciprocidad desde la perspectiva colectiva del “nosotros”. Será entonces el desafío de hacer cuerpo en la comunicación, propiciar y entender lo vivo, no como recepción sino como vibración, como un hacer, como un estar siendo, un usuario vivo y activo.

Es por eso que como comunicadores ya no nos sirven las clásicas herramientas que se derivaban de entender a la comunicación en línea y como significaciones transmitidas, requerimos aquí nuevas rutinas, nuevas competencias analíticas y operacionales, de modo de propiciar el encuentro, la conversación micro/macro social que implica considerar lo complejo y lo fluido en tanto modalidad de la relación intersubjetiva propia de lo comunicacional.

4.2.5. Paso 5: Elegir el proceso comunicacional más oportuno

Este momento implica distinguir el proceso comunicacional más acorde a propiciar en cada MS y para cada componente del problema que aborda la estrategia.

Los modos esperables del hacer en comunicación en *ReCicladas* buscan producir cambios inmediatos que automáticamente se traduzcan en prosperidad, como aumentar la audiencia o elevar las ventas, mediante métodos tradicionales de un campo de estudio clásico de mirada acotada, planes de acción rígidos que muy lejos están de abordar la fluidez y la riqueza de la complejidad en la linealidad que los caracteriza.

Es imperante entonces, superar estos modos en pos de un hacer en comunicación que interpele la transformación haciendo emerger nuevos mundos que den lugar a la comprensión de lo múltiple del fenómeno comunicacional atendiendo lo fluido del encuentro sociocultural, que es trabajar por fin desde la metaperspectiva que articula una multiplicidad de miradas.

Eje: Guiños del lenguaje

Hibridar los contenidos con el humor y la ironía, los doble-sentidos y sinsentidos, los colmos, en pos de desdramatizar y desvictimizar. Acercarnos para empoderarnos, también en castellano-argentino, con unas cosquillas y unos chistes pasados de moda. Nos corremos de lo obvio, habitual, intensamente utilizado aquí y allá hacia una estrategia que rebasa lo conocido de la pedagogía de la autoayuda y el bienestar.

Las piezas pueden adquirir un tono inclusivo, de híper-comprensión de todos nosotros, con recursos visuales, sonoros y literarios asociados a la vida cotidiana y cada vez menos importados de universos inventados con Photoshop, mundos para redescubrir y valorar en su belleza palpable y cercana, detalles predispuestos a ser reconocidos, fáciles de encontrar en la palma de nuestra mano.

Eje: Integrar la multidimensionalidad que hace a la comunicación

Las piezas y espacios, nuevos o a rediseñar, serán concebidos como dispositivos múltiples que superen la transmisión de un mensaje sanador en formato de frase citada. Descansarán en la multidimensionalidad propia de la comunicación en tanto “propiciarán que el componente informativo converja con otras dimensiones comunicacionales” (Bussi, 2018, p.14) atendiendo a las precisiones de cada uno de los formatos posibles y deseables a implementar.

Eje: Conversaciones y convergencia

Se tratará de potenciar los tímidos intentos de abrirnos a las otras voces gestionando espacios de encuentro viejos conocidos y nuevos por conocer, para simplemente dejarlos ser, integrando aquellos actores y matrices que hoy susurran en el territorio.

4.2.6. Propuestas de piezas y espacios

A continuación se presentan las MRC que se pondrán en operación de cara a concebir piezas y espacios comunicacionales del territorio y los recursos comunicacionales a integrar en su diseño en concomitancia con la metaperspectiva de la Comunicación Estratégica. (Bussi, 2018, p.15).

Asimismo, dado que hemos detectado la puesta en juego de ciertos recursos comunicacionales clásicos en detrimento del potencial de la empresa y que pueden ser repensados para recuperar sus potencialidades, no dejaremos de considerarlos en la estrategia.

Tabla 20:
Diseño de piezas y espacios mediante MRC.

Tabla N° 20 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) Proyecto IEC Estrategia Comunicacional para la empresa ReCicladas Diseño de piezas y espacios mediante MRC		Herramienta N° 1 Fecha noviembre/2017
Recursos comunicacionales a integrar en el diseño	MRC a propiciar	
<ul style="list-style-type: none"> - Implementación digital y presencial al cierre de los talleres, de dispositivos para jugar a “salvar el mundo” y construir colectivamente las afirmaciones de bienestar que luego signen merchandising, flyers y otras piezas de la empresa. - Inauguración de buzón de sugerencias anónimas durante los encuentros. - Concurso de producción de cuentos temáticos con premio edición impresa. - Nombramiento de madrinas-acompañantes para próximo encuentro que acuerden juntas alternativas y sugerencias. 	Intersubjetividad	
<ul style="list-style-type: none"> - Invitación a representantes de todas las matrices a la mesa de construcción colectiva de próximos eventos de beneficios mutuos. - Incorporación de elementos humorísticos, imágenes reales de producción propia y de los usuarios, abandonar el “tu” y reemplazarlo por “vos” y “nosotros”, dejar de lado la construcción de mensajes desde un único lugar del saber. 	Multiplicidad y Heterogeneidad	
<ul style="list-style-type: none"> - Apertura de grupos de whatsapp por temas e intereses con los participantes de talleres. - Gestión de agenda de productos y servicios de terceros, con recomendaciones y experiencias probadas. 	Interacción de sujetos	
<ul style="list-style-type: none"> - Apertura de perfiles de Instagram y Youtube para conectar con nuevos usuarios, generando contenidos acordes a estos medios. - Gestión de comunicación interpersonal en pos de alianzas estratégicas con proveedores, auspiciantes y otros actores de incumbencia. 	Segmentación	
Potenciación de espacios horizontales de encuentro existentes con propuestas que apelan al “hacer”: en facebook compartimos experiencias personales y testimonios, invitamos a contar vivencias y tips/concejos propios para vivir mejor, abrimos buzón on-line de sugerencias de temas a tratar en programas, web y talleres.	Horizontalidad	
Producción de contenidos y citas de otras voces que intervienen en la situación: auspiciantes, usuarios interesados, proveedores; es decir, desde otro rol no exclusivo de autoría de la empresa.	Linealidad	
<ul style="list-style-type: none"> - Estandarización del uso exclusivo de la marca-empresa en las comunicaciones para fortalecerla y posicionarla, la entidad 	Verticalidad	

certificadora puede ser una mención al tema y no ya un identificador visual. - Inclusión de una persona real quien invita, aconseja, pregunta, graba un video, cuenta un cuento, un “representante” que lleva los mensajes y va cambiando con el tiempo.	
- Simplificación y unificación de los modos de construir mensajes con datos de contacto y otras informaciones operativas para el acceso a los servicios. - Construcción de estilos propios de afirmaciones de bienestar citando cada vez menos a la entidad certificadora.	Comunicación operativa

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015a.

Tabla 20: Se pretende, en un primer momento, propiciar acciones que potencien los productos y espacios consolidados para comenzar a explorar otras modalidades de encuentro.

La dinámica propia de esta experiencia de navegación nos inspira sin cesar a pensar en el diseño de acciones comunicacionales que impliquen más directamente a los cuerpos, pues el análisis realizado indicaría la pertinencia de avanzar profundizando aún más esa línea de trabajo, pues una vez más de nuestros mapas emergen siempre rutas alternativas y aventuras nuevas.

4.3. Mapeo Comunicacional de Actores (MCA)

4.3.1. Actores por componente del problema

Graficamos a continuación cómo se hallan relacionados cada uno de los actores reconocidos en la situación con los diversos elementos que constituyen el problema.

Tabla 21:
Reconocimiento de actores por componente de la VTC - Económico

Tabla N° 21 Mapeo Comunicacional de Actores Proyecto IEC Estrategia Comunicacional para la empresa ReCicladadas		Herramienta N° 1
Reconocimiento de actores por componente de la VTC Componente: Económico		Fecha enero/2018
Niveles	Actores actualmente vinculados	
Síntomas	1.1 y 1.3: Miembros.	
	1.2: Miembros, clientes, auspiciantes. 1.2.1: Miembros, auspiciantes. 1.2.2: Miembros, clientes, auspiciantes. 1.2.3: Miembros, estado, organizaciones, certificadora.	
	1.3.1: Emprendimientos.	
Consecuencias	1.1: Miembros, clientes, oyentes, proveedores, certificadora.	
	1.2, 1.2.1 y 1.3: Miembros, clientes, auspiciantes. 1.2.2: Estado. 1.2.3: Miembros, certificadora.	
	1.3.1: Miembros, emprendimientos, dirección.	
Aspectos	1.1: Miembros, clientes, auspiciantes, proveedores, dirección, certificadora.	
	1.2: Miembros, clientes, auspiciantes, oyentes. 1.2.1: Miembros, auspiciantes, clientes, estado. 1.2.2: Miembros, clientes, auspiciantes, estado, emprendimientos, dirección. 1.2.3: Miembros, estado, organizaciones, certificadora, auspiciantes, clientes, emprendimientos.	
	1.3: Miembros, clientes, emprendimientos, auspiciantes, estado. 1.3.1: Miembros, emprendimientos, organizaciones, dirección, auspiciantes, clientes.	
Causas próximas	1: Miembros.	
Causas básicas	1.1 y 1.2: Miembros, auspiciantes.	
	1.2.1 y 1.3: Auspiciantes, estado, clientes. 1.2.2: Emprendimientos, dirección.	
	1.2.3, 1.3 y 1.3.1: Auspiciantes, clientes, emprendimientos.	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013b.

Tabla 21: Es de destacar el protagonismo que tienen los miembros de la empresa como actores involucrados directamente en la mayoría de los niveles del componente Económico

del problema. Las excepciones se observan respecto a la situación económica del país y al comportamiento del mercado.

Tabla 22:
Reconocimiento de actores por componente de la VTC - Técnico

Tabla N° 22 Mapeo Comunicacional de Actores Proyecto IEC Estrategia Comunicacional para la empresa ReCicladadas Reconocimiento de actores por componente de la VTC Componente: Técnico		Herramienta N° 1 Fecha enero/2018
Niveles	Actores actualmente vinculados	
Síntomas	2.1 y 2.2: Miembros, proveedores.	
	2.3: Miembros, certificadora.	
Consecuencias	2.1: Miembros, proveedores, certificadora, dirección.	
	2.2: Miembros.	
	2.3: Miembros, certificadora, proveedores.	
Aspectos	2.1: Miembros, proveedores, certificadora, dirección.	
	2.2: Miembros, proveedores.	
	2.3: Miembros, certificadora, proveedores.	
Causas próximas	2.1: Miembros, certificadora, proveedores.	
	2.2 y 2.3: Miembros.	
Causas básicas	2.1, 2.2 y 2.3: Miembros, proveedores.	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013b.

Tabla 22: En el caso del componente Técnico, la vinculación de los miembros de la empresa en toda su complejidad hace visible la importancia de trabajar esta cuestión al interior de la organización para promover una situación superadora.

Tabla 23:
Reconocimiento de actores por componente de la VTC - Organizacional

Tabla N° 23 Mapeo Comunicacional de Actores Proyecto IEC Estrategia Comunicacional para la empresa ReCicladadas Reconocimiento de actores por componente de la VTC Componente: Organizacional		Herramienta N° 1 Fecha enero/2018
Niveles	Actores actualmente vinculados	
Síntomas	3.1: Miembros, certificadora.	
	3.2: Miembros.	
	3.3: Miembros, certificadora, proveedores, emprendimientos, organizaciones.	
Consecuencias	3.1 y 3.3: Miembros, certificadora, dirección, auspiciantes, clientes, oyentes, estado.	
	3.2: Miembros, organizaciones.	
Aspectos	3.1: Miembros, certificadora.	
	3.2: Miembros.	
	3.3: Miembros, certificadora, proveedores, emprendimientos, dirección, auspiciantes, clientes, oyentes, organizaciones.	
Causas próximas	3.1, 3.2 y 3.3: Miembros, certificadora.	
Causas básicas	3.1, 3.2 y 3.3: Miembros, certificadora, auspiciantes, emprendimientos.	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013b.

Tabla 23: De igual modo, la vinculación de los miembros de la empresa con el componente Organizacional pone de manifiesto la endogamia y una actitud poco permeable para con otros actores.

Tabla 24:
Reconocimiento de actores por componente de la VTC - Comunicacional

Tabla N° 24 Mapeo Comunicacional de Actores Proyecto IEC Estrategia Comunicacional para la empresa ReCicladadas Reconocimiento de actores por componente de la VTC Componente: Comunicacional		Herramienta N° 1 Fecha enero/2018
Niveles	Actores actualmente vinculados	
Síntomas	4.1: Miembros, certificadora, proveedores.	

	4.2: Miembros, certificadora.
	4.3: Miembros, clientes, oyentes, auspiciantes.
Consecuencias	4.1: Miembros, proveedores.
	4.2: Miembros, certificadora, auspiciantes, clientes.
	4.3: Miembros, emprendimientos.
Aspectos	4.1: Miembros, certificadora, proveedores, organizaciones, estado.
	4.2: Miembros, certificadora, auspiciantes, clientes, oyentes, dirección.
	4.3: Miembros, clientes, oyentes, auspiciantes, certificadora, dirección, emprendimientos, organizaciones.
Causas próximas	4.1: Miembros, organizaciones, estado.
	4.2 y 4.3: Miembros, certificadora, dirección.
Causas básicas	4.1: Miembros, estado, organizaciones.
	4.2 y 4.3: Miembros, certificadora.

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013b.

Tabla 24: La notoria vinculación de los miembros de la empresa como actores en cada uno de los niveles del componente Comunicacional, señala la lógica del control que marca su funcionamiento.

Los diversos actores involucrados en la situación, que caracterizamos a lo largo de este apartado, se representan de acuerdo a las siguientes referencias:

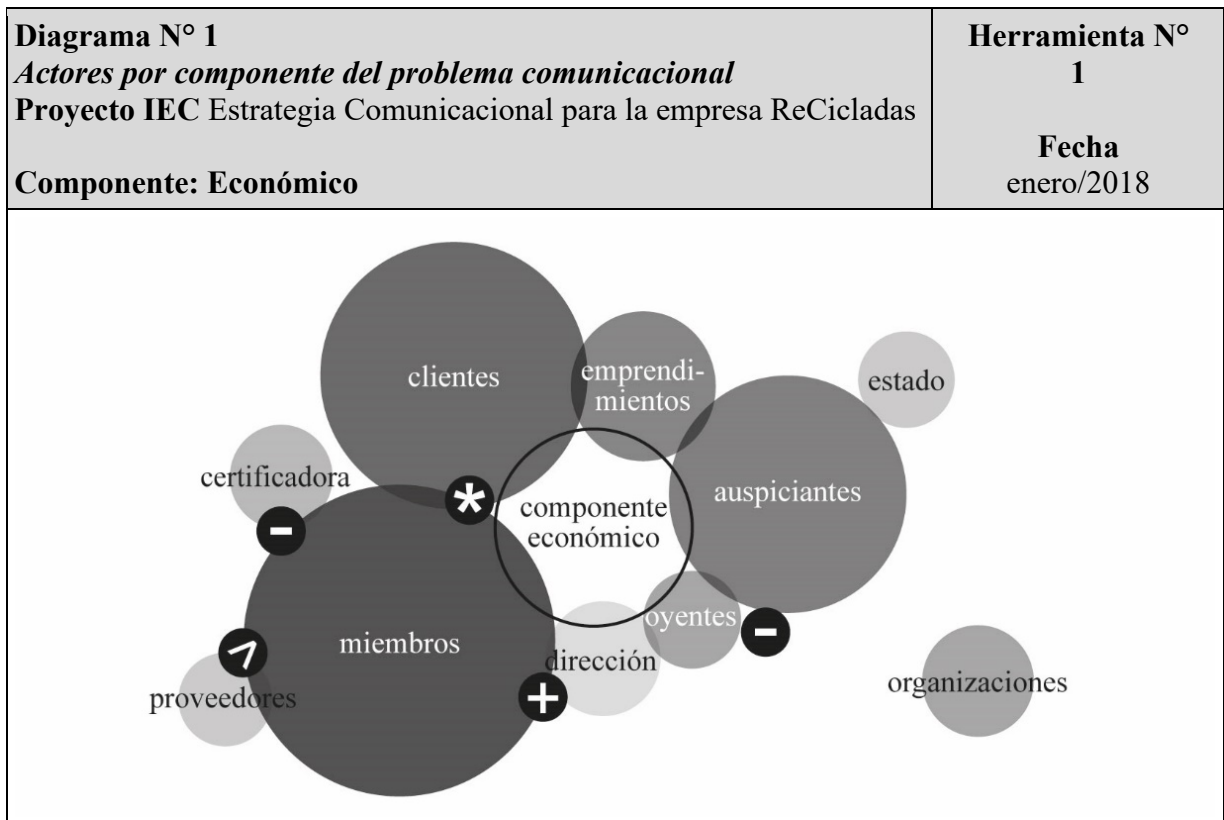
- Miembros: Miembros de la empresa.
- Clientes: Consumen productos y servicios que ofrece la empresa y pagan por ellos.
- Auspiciantes: Publicitan en diversos soportes que ofrece la empresa.
- Oyentes: Asisten al programa de radio y demás espacios de comunicación que ofrece la empresa y no pagan por ello.
- Organizaciones: Organizaciones no gubernamentales relacionadas con la temática.
- Certificadora: Entidad certificadora Louise Hay.
- Emprendimientos: Emprendimientos comerciales del rubro, empresas, comercios, particulares.
- Proveedores: Brindan productos y servicios a la empresa y cobran por ello.
- Estado: Estado en sus diferentes niveles según incumbencia.
- Dirección: Dirección de la radio en que se transmite el programa.

4.3.2. Relaciones de actores por componente del problema

Las formas en que con mayor frecuencia se relacionan entre sí los diversos actores involucrados en la situación, expresadas en los diagramas que siguen, se ilustran según las siguientes referencias:

- ⊕ Cooperan entre sí habitual e intensamente.
- ⊖ Cooperan entre sí solo en acciones puntuales.
- ↗ Relación jerárquica.
- * Relación heterárquica.

Diagrama 1:
Actores por componente del problema comunicacional - Económico

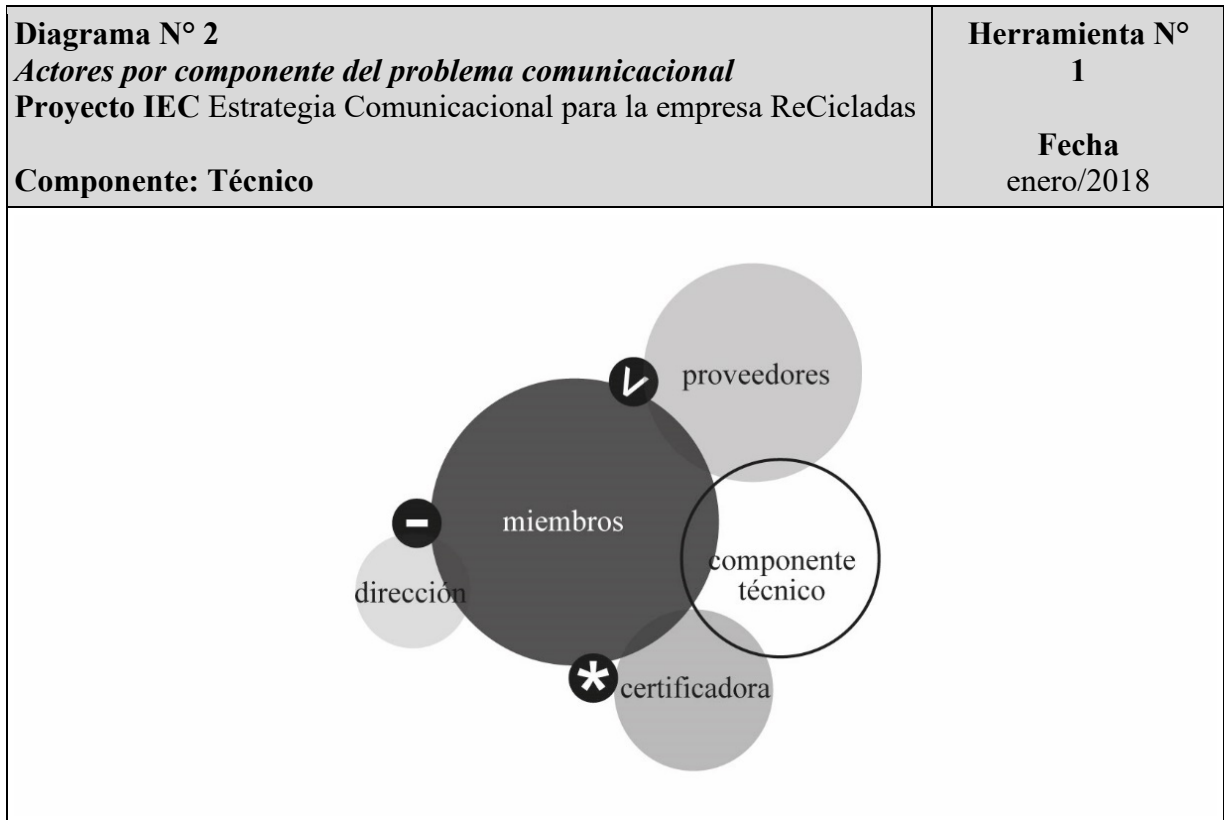


Elaboración propia en base a: Massoni, 2013b.

Diagrama 1: Este diagrama muestra la relevancia de la cuestión económica en la vida de este tipo de organización en tanto empresa, y a todos los actores de la situación vinculados en mayor o menor medida con el componente. Nos permite pensar en propiciar conversaciones con aquellos agrupamientos que actualmente se encuentran distantes y podrían acercarse.

Diagrama 2:

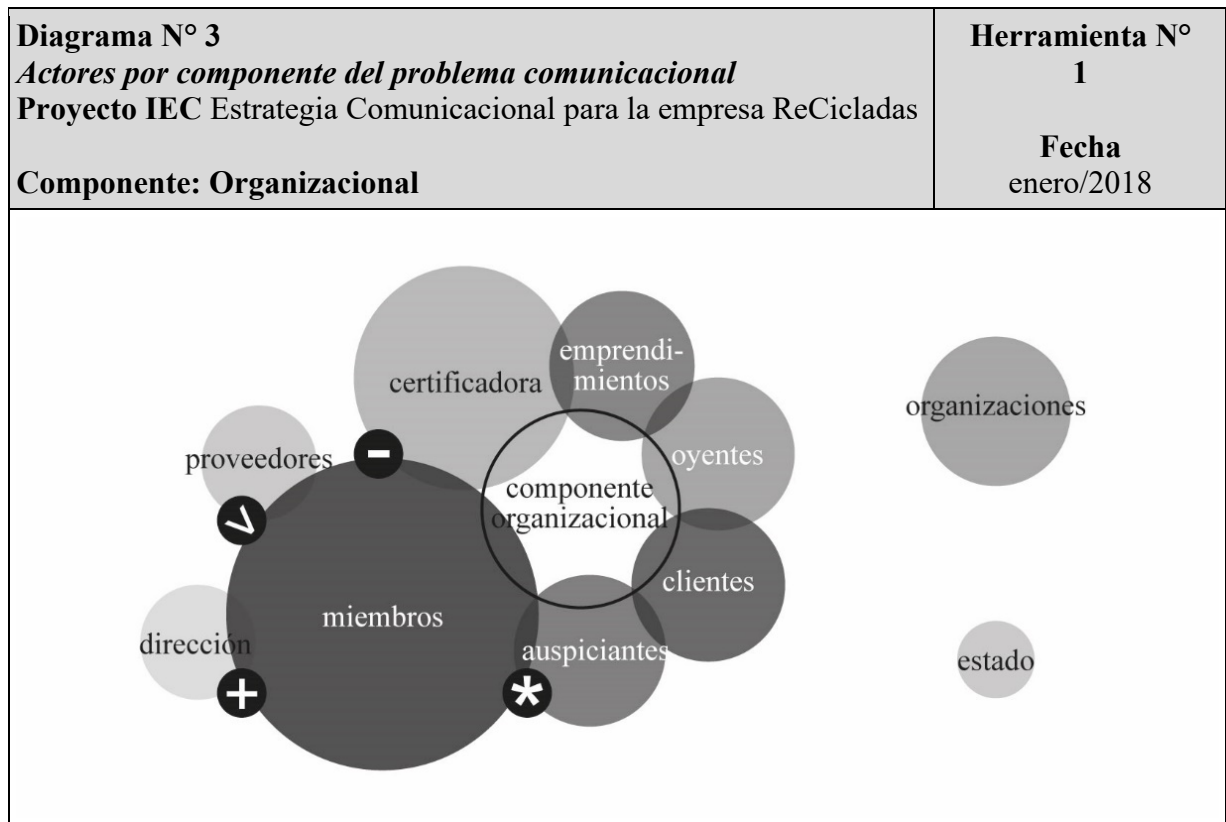
Actores por componente del problema comunicacional - Técnico



Elaboración propia en base a: Massoni, 2013b.

Diagrama 2: Un opuesto en la diagramación de jerarquías y relaciones de los actores involucrados se puede observar en el componente Técnico, donde el abanico de incumbencias es mucho menor en comparación con los otros componentes del problema y las posibilidades se ofrecen más concretas y definidas.

Diagrama 3:
Actores por componente del problema comunicacional - Organizacional

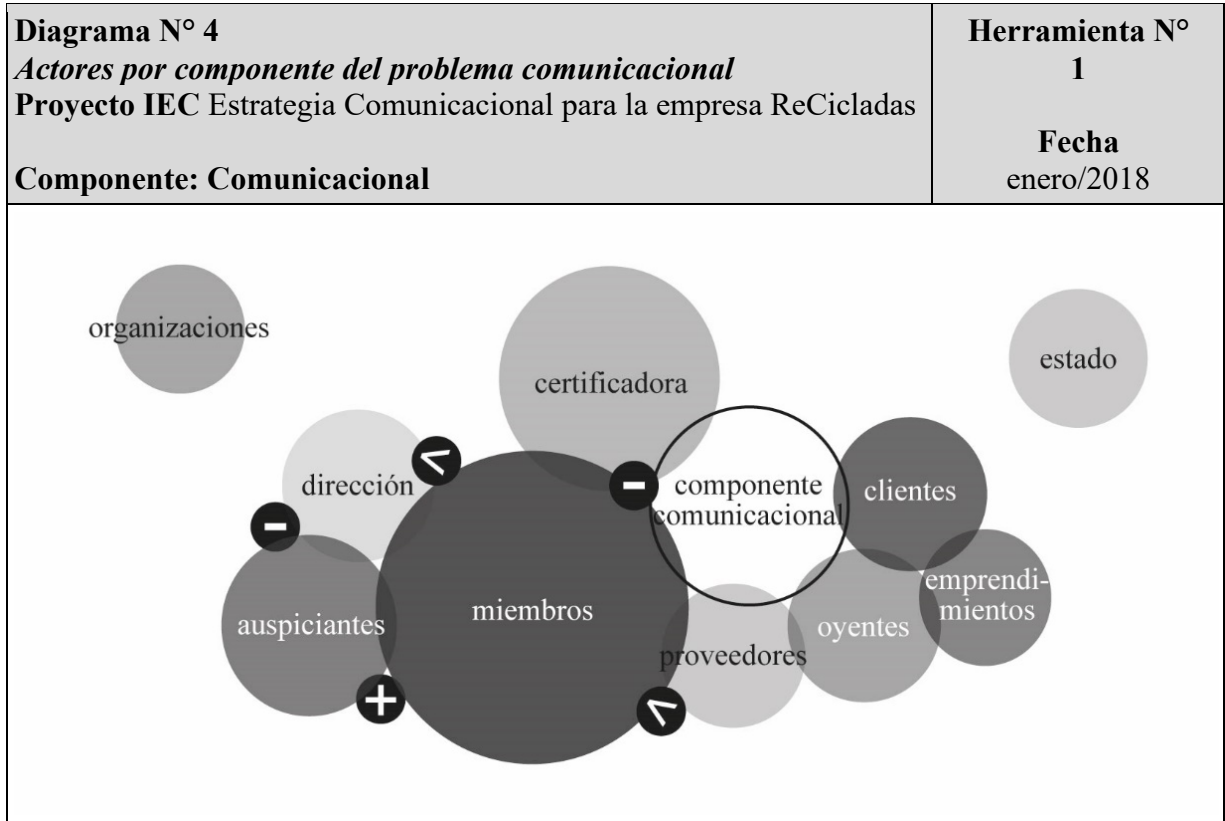


Elaboración propia en base a: Massoni, 2013b.

Diagrama 3: Es de destacar la similitud entre los diagramas de actores de los componentes sociales del problema, ya que tanto en el componente Organizacional como el Comunicacional, los actores respetan las mismas jerarquías, relevancias y vinculaciones.

Diagrama 4:

Actores por componente del problema comunicacional - Comunicacional



Elaboración propia en base a: Massoni, 2013b.

Diagrama 4: Ver Diagrama 3.

Aparecen por sobre todo relaciones de cooperación mutua y habitual entre los miembros de la empresa y la dirección de la radio, además de respeto y solidaridad, que nos remiten a sus trayectorias compartidas. Las relaciones de cooperación se dan en acciones puntuales entre los miembros y la entidad certificadora, en tanto Louise Hay certifica específicamente los cursos y talleres que ofrece *ReCicladas*. Una relación de jerarquía exclusiva de los miembros para con sus proveedores no parece dejar espacio a otras modalidades. Y una relación heterárquica de los miembros para con los auspiciantes se convierte en inspiración de nuevas conversaciones que podríamos empezar a propiciar.

4.4. Caracterización de las Matrices Socioculturales (MS)

En cuanto a las modalidades de vinculación que permiten agrupar a los actores, se reconocen cuatro posibilidades que se desarrollan a continuación.

Tabla 25:
Reconocimiento de Matrices Socioculturales

Tabla N° 25 Proyecto IEC Estrategia Comunicacional para la empresa ReCicladas Reconocimiento de Matrices Socioculturales	Herramienta N° 1 Fecha enero/2018
Los que gestionan	
Los que posibilitan económicamente	
Los que consumen actualmente	
Los que ofrecen servicios similares	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013b.

Tabla 25: Agrupamiento según la vinculación con la situación.

Los que gestionan el proyecto lo administran, deciden, generan contenidos, son los más vinculados al problema, los más interesados en mejorar la relación con actores y públicos. Esta matriz está signada por los miembros de *ReCicladas* y la entidad certificadora Louise Hay.

Los que posibilitan económicamente el proyecto son nodales porque sin ellos el proyecto no se financia, por tanto, en esta matriz se agrupan los auspiciantes, la dirección de la radio en que se transmite el programa, los proveedores y el Estado en sus diferentes niveles según incumbencia.

Los que consumen actualmente el proyecto, es decir clientes y oyentes, son los que ya se sienten representados y afectados, ya están interesados en la propuesta de *ReCicladas*.

Los que ofrecen servicios similares pueden verse como potenciales aliados, invitados, auspiciantes, socios: podemos imaginar una modalidad de encuentro futura en donde se sientan inspirados a hacerlo, interpelando los saberes presentes en pos de la construcción colectiva. Aquí se reúnen aquellos emprendimientos comerciales existentes en el rubro y las organizaciones no gubernamentales relacionadas con la temática del proyecto.

Tabla 26:
Caracterización de Matrices Socioculturales (MS) - Los que gestionan

Tabla N° 26 <i>Caracterización de Matrices Socioculturales (MS)</i>		Herramienta N° 1
Proyecto IEC Estrategia Comunicacional para la empresa ReCicladas		Fecha enero/2018
Matriz sociocultural: Los que gestionan		
Actores	Miembros Certificadora	
Expectativas	Crecimiento y proyección del negocio. Destacarse en el mercado. Inspirar adhesión a un estilo de vida. Aprender, entender y empatizar con sus oyentes y clientes.	
Necesidades	Mejor calidad en los contenidos. Capacitación. Profesionalización de los distintos roles que desempeñan los miembros. Incorporación de perfiles profesionales. Ampliación de la red de vínculos. Auto-sustentabilidad del negocio en el tiempo. Contar con mayor presupuesto.	
Intereses	Desarrollar productos de valor para que más personas adhieran al estilo de vida. Resultados reales y sostenidos en la vida de las personas. Dar soluciones integrales en la temática.	
Saberes	Alto conocimiento sobre la temática de bienestar y autoestima. Uso de herramientas de comunicación exclusivamente para transferencia de mensajes. Conocimiento insuficiente sobre las potencialidades de comercialización de su proyecto y la vinculación con otros.	

Emociones	<p>1.2, 2.1, 3.1, 3.2, 3.3 y 4.2 Alegría: Disfrute ante el nacimiento y desarrollo del proyecto, gratificación por conducirlo desde sus inicios, orgullo por haber logrado ponerlo en marcha como un gusto, un capricho personal, y seguirlo sosteniendo con todo esfuerzo.</p> <p>1.1, 1.2, 1.3, 2.1, 2.3, 3.1, 3.2, 3.3, 4.1, 4.2 y 4.3 Miedo y tristeza: Preocupación ante el estancamiento del proyecto, la situación económica del país y la posibilidad que esta situación sostenida en el tiempo implique el fin del proyecto.</p> <p>2.1, 2.3, 3.1, 3.2, 3.3, 4.1, 4.2 y 4.3 Amor: Afinidad y adhesión a la propuesta como estilo de vida, placer y dedicación al llevarla a cabo, confianza en sus posibilidades en la vida de las personas.</p> <p>1.3 Cólera: fastidio, molestia, por la superabundancia de ofertas similares.</p> <p>1.2 y 2.3 Sorpresa: Asombro ante la existencia de herramientas técnicas realacionadas.</p>
------------------	--

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013b.

Tabla 26: La matriz *Los que gestionan el proyecto*, constituida por los miembros de la empresa que se sienten dependientes para ello de la entidad certificadora, evidencia y deja comprender la escasa participación de otros actores en los espacios pensados a tal fin, como los perfiles de *ReCicladas* en redes sociales, por mencionar alguno.

Tabla 27:

Caracterización de Matrices Socioculturales (MS) - Los que posibilitan económicamente

Tabla N° 27 Caracterización de Matrices Socioculturales (MS) Proyecto IEC Estrategia Comunicacional para la empresa ReCicladas		Herramienta N° 1 Fecha enero/2018
Matriz sociocultural: Los que posibilitan económicamente		
Actores	Auspiciantes Dirección Proveedores Estado	
Expectativas	Sostenimiento del proyecto en el tiempo. Que haya cada vez más y mejores propuestas a disposición. Obtener rédito económico. Contribuir al desarrollo de saberes que mejoren la vida de las personas. Ser reconocidos como promotores de tales emprendimientos.	
Necesidades	Elevar la relación costo-beneficio. Ser escuchados, respetados, aportar intereses propios, ser coprotagonistas.	

	Aportar al desarrollo de emprendimientos que no contradigan los propios intereses. Aportar a emprendimientos con seriedad y confiabilidad comprobables.
Intereses	Profundizar sobre la temática de bienestar y autoestima. Vivenciar resultados positivos en la propia vida. Obtener rédito político de esta acción en favor de imagen positiva. Potenciarse mutuamente.
Saberes	Conocimiento de la importancia del bienestar y la autoestima para la vida de las personas. Conocimiento de propuestas similares en existencia. Conocimiento vivencial del proyecto por la relación sostenida en el tiempo. Temáticos específicos de sus territorios de origen.
Emociones	1.2, 2.1, 2.3, 3.1, 3.2, 3.3, 4.1, 4.2 y 4.3 Miedo y tristeza: Preocupación por el futuro del proyecto y pena por la posibilidad que no logre consolidarse. 2.1, 2.3, 3.1, 3.2, 3.3, 4.1, 4.2 y 4.3 Amor: Afinidad a la propuesta temática y confianza en los miembros. 2.2 y 2.3 Sorpresa: Asombro ante la existencia de herramientas técnicas realacionadas. 3.1, 3.2, 3.3 y 4.2 Alegría: Capricho y satisfacción ante la propuesta internacional.

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013b.

Tabla 27: Es de destacar en la configuración de esta matriz las trayectorias compartidas en el tiempo que hacen a los actores fieles al proyecto coprotagonistas en su sostenimiento por afinidad y confianza, lo cual podría ser potenciado en el trabajo común.

Tabla 28:

Caracterización de Matrices Socioculturales (MS) - Los que consumen actualmente

Tabla N° 28 Caracterización de Matrices Socioculturales (MS)		Herramienta N° 1
Proyecto IEC Estrategia Comunicacional para la empresa ReCicladas		Fecha enero/2018
Matriz sociocultural: Los que consumen actualmente		
Actores	Clientes Oyentes	
Expectativas	Mayor variedad de temas y abordajes. Crecimiento personal. Ser escuchados, respetados, aportar intereses propios, ser coprotagonistas.	

Necesidades	Participación en la construcción conjunta. Reconocimiento de los propios intereses en torno a los temas propuestos. Sentirse parte del movimiento y poder a su vez compartirlo. Conocer experiencias de otros representativas de los abordajes.
Intereses	Continuidad y crecimiento del proyecto en el tiempo. Realización personal a través del proyecto. Mayor rédito que motive mayor compromiso.
Saberes	Conocimientos técnicos específicos. Autoconocimiento.
Emociones	3.1, 3.3, 4.1, 4.2 y 4.3 Alegría y amor: Fidelidad y confianza hacia la propuesta. Se sienten representados con ella en el camino de la propia existencia. 4.1 y 4.3 Tristeza: Aflicción, desaliento, soledad son emociones que vivencian y los acercan a la propuesta en busca de sanarlos. 3.1, 3.3, 4.1 y 4.2 Miedo: Inquietud en relación a la monotonía y falta de huella local en la propuesta internacional.

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013b.

Tabla 28: Esta matriz tiene una conexión primordialmente emocional con el proyecto ya que es desde los propios sentires y desalientos que los actores se sienten motivados al acercamiento en busca de bienestar y autotransformación. Se destaca su fidelidad y adhesión a las propuestas que se traduce en conectar con todo el abanico de posibilidades y sostener la experiencia en el tiempo.

Tabla 29:

Caracterización de Matrices Socioculturales (MS) - Los que ofrecen servicios similares

Tabla N° 29 Caracterización de Matrices Socioculturales (MS)		Herramienta N° 1
Proyecto IEC Estrategia Comunicacional para la empresa ReCicladas		Fecha enero/2018
Matriz sociocultural: Los que ofrecen servicios similares		
Actores	Organizaciones Emprendimientos	
Expectativas	Destacarse en el mercado. Sumar cada vez más adeptos a sus propuestas. Transferir sus saberes específicos. Construir redes colaborativas.	
Necesidades	Sostenerse en el tiempo y crecer. Vender sus productos y servicios.	
Intereses	Educar y cautivar.	

	Difundir un estilo de vida. Multiplicar su difusión.
Saberes	Experienciales por trayectoria en el rubro. Disciplinares sobre la temática. Técnicos sobre los mecanismos de subsidios. Específicos de la vinculación con otros y con actores que subsidian.
Emociones	1.2, 1.3, 3.1, 3.2 y 3.3 Cólera y miedo: Molestia, hostilidad, celos hacia otras propuestas similares aunque también afinidad y gusto por compartir experiencias y objetivos con códigos comunes. Preocupación por el futuro de los propios emprendimientos frente a la situación del país. 3.1, 3.2, 3.3 y 4.3 Amor: Gusto y realización en la propia tarea, afinidad y adopción del estilo de vida que proponen. 1.2, 3.1, 3.2 y 3.3 Alegría: Capricho y resistencia a la apertura y diversificación. 1.2, 1.3 y 4.3 Tristeza: Desaliento y autocompasión ante el factor económico y la falta de lazos.

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013b.

Tabla 29: Es cada vez más amplia la conformación de esta matriz dado que viene creciendo sostenidamente la oferta de propuestas relativas a temas de autoayuda, espiritualidad y conocimiento personal en infinidad y variedad de soportes de presentación. Así también es cada vez más acentuada su profesionalización y especificidad, a considerar sin que sea desesperanzadora.

4.4.1. Reconocimiento de emociones por componente del problema

Detenernos en la emocionalidad como modo clave de vinculación con los distintos aspectos del problema nos permite ampliar el espectro de la caracterización.

Tabla 30:
Emociones por componente/aspecto de la VTC - Económico

Tabla N° 30 <i>Emociones por componente/aspecto de la VTC</i>		Herramienta N° 1
Proyecto IEC Estrategia Comunicacional para la empresa ReCicladas		Fecha enero/2018
Componente: Económico		
Aspectos	Actores/Matrices	Emociones
1.1: Escasez de recursos para la contratación de profesionales y la capacitación de los existentes.	Los que gestionan.	Miedo: inquietud, preocupación.
1.2: Falta de diversificación en la búsqueda de recursos. 1.2.1: Auspiciantes con poca capacidad de aporte. 1.2.2: Falta de diversificación de auspiciantes. 1.2.3: Inexistencia de convenios de cooperación con otras organizaciones.	Los que gestionan. Los que posibilitan económicamente. Los que ofrecen servicios similares.	Alegría: capricho. Miedo: desconfianza, sospecha. Tristeza: autocompasión, desaliento.
1.3: Estancamiento del negocio. 1.3.1: Superabundancia de ofertas similares en los medios sobre los temas de bienestar y autoestima.	Los que gestionan. Los que ofrecen servicios similares.	Miedo: nerviosismo, desconfianza, preocupación. Tristeza: aflicción, autocompasión, desesperanza, pena. Cólera: fastidio, molestia.

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013b.

Tabla 30: El componente Económico sustenta una emocionalidad que podría generalizarse como negativa para todos los actores, acorde tanto al tipo de organización que es *ReCicladas* como a la difícil situación del país para el crecimiento de emprendimientos empresariales. A ello se suma la incertidumbre sobre el porvenir junto a las proyecciones personales de los miembros en sus respectivas trayectorias individuales.

Tabla 31:
Emociones por componente/aspecto de la VTC - Técnico

Tabla N° 31 <i>Emociones por componente/aspecto de la VTC</i>		Herramienta N° 1
Proyecto IEC Estrategia Comunicacional para la empresa ReCicladas		Fecha enero/2018
Componente: Técnico		
Aspectos	Actores/Matrices	Emociones
2.1: Limitaciones en el uso de herramientas de difusión y creación de contenidos comunicacionales.	Los que gestionan. Los que posibilitan económicamente.	Alegría: capricho. Miedo: desconfianza. Tristeza: aflicción, autocompasión, pena. Amor: aceptación, caridad.
2.2: Desconocimiento en medición de audiencia e impacto en redes sociales.	Los que gestionan. Los que posibilitan económicamente.	Sorpresa: asombro.
2.3: Desconocimiento de herramientas alternativas para ofrecer sus servicios.	Los que gestionan. Los que posibilitan económicamente.	Miedo: desconfianza. Tristeza: soledad. Amor: caridad. Sorpresa: asombro.

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013b.

Tabla 31: Si bien el componente Técnico interpela la emocionalidad de las matrices en tono negativo, la afinidad, confianza y afecto para con el proyecto por parte de ellas habilita emociones que consuelan y motivan la solidaridad en lazos que podrían ser redefinidos y/o fortalecidos en la resignificación de lo cotidiano.

Tabla 32:
Emociones por componente/aspecto de la VTC - Organizacional

Tabla N° 32 <i>Emociones por componente/aspecto de la VTC</i>		Herramienta N° 1
Proyecto IEC Estrategia Comunicacional para la empresa ReCicladas		Fecha enero/2018
Componente: Organizacional		
Aspectos	Actores/Matrices	Emociones
3.1: Responde a una propuesta internacional que deja en segundo plano lo local (entidad certificadora Louise Hay).	Los que gestionan. Los que posibilitan económicamente. Los que consumen actualmente. Los que ofrecen servicios similares.	Alegría: disfrute, capricho, deleite, satisfacción. Miedo: preocupación, inquietud. Amor: aceptación, adoración, afinidad, gusto, adhesión, confianza, devoción, dedicación.
3.2: Organización endogámica y cerrada al intercambio.	Los que gestionan. Los que posibilitan económicamente. Los que ofrecen servicios similares.	Alegría: alivio, capricho, satisfacción. Miedo: desconfianza, aprehensión. Amor: aceptación, afinidad, gusto.
3.3: Falta de innovación en un campo temático monótono.	Los que gestionan. Los que posibilitan económicamente. Los que consumen actualmente. Los que ofrecen servicios similares.	Alegría: disfrute, capricho, orgullo. Miedo: ansiedad, desconfianza. Amor: aceptación, afinidad, adhesión.

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013b.

Tabla 32: El componente Organizacional, por su parte, se caracteriza por acompañar una emocionalidad por sobre todo positiva en las matrices con mayor afinidad al proyecto, lo cual

se condice con su sostenida relación en el tiempo y por tanto se prospecta como un valor a consolidar.

Tabla 33:
Emociones por componente/aspecto de la VTC - Comunicacional

Tabla N° 33 <i>Emociones por componente/aspecto de la VTC</i>		Herramienta N° 1
Proyecto IEC Estrategia Comunicacional para la empresa ReCicladas		Fecha enero/2018
Componente: Comunicacional		
Aspectos	Actores/Matrices	Emociones
4.1: Escasez de vínculos que enriquezcan la propuesta y generen beneficios mutuos.	Los que gestionan. Lo que posibilitan económicamente. Los que consumen actualmente.	Miedo: desconfianza, sospecha. Tristeza: autocompasión, soledad. Amor: afinidad, caridad.
4.2: Linealidad en las propuestas de comunicación.	Los que gestionan. Lo que posibilitan económicamente. Los que consumen actualmente.	Alegría: alivio, orgullo, satisfacción. Miedo: inquietud, preocupación. Amor: afinidad, adhesión.
4.3: Desconocimiento del otro como otro.	Los que gestionan. Lo que posibilitan económicamente. Los que consumen actualmente. Los que ofrecen servicios similares.	Tristeza: aflicción, autocompasión, desaliento, soledad. Amor: afinidad.

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013b.

Tabla 33: La emocionalidad del componente Comunicacional se percibe repartida entre unos tonos opuestos a otros: entre el placer que encuentran quienes producen contenidos y la distancia de quienes no se encuentran reconocidos.

4.5. Diseño del Árbol de Soluciones (AS)

Desplegamos en este apartado aquellas posibilidades que comenzamos a explorar durante el camino recorrido y que, tal como hemos ido mencionando en el transcurso de este trabajo respecto de nuestro asiduo lazo con *ReCicladas*, en el ejercicio de co-crear fueron deviniendo acciones puestas a andar que a su vez habilitan otras nuevas en el viaje compartido.

Tabla 34:

Árbol de soluciones de la estrategia comunicacional - Componente Económico

Tabla N° 34 <i>Árbol de soluciones de la estrategia comunicacional</i>				Herramienta N° 1
Proyecto IEC Estrategia Comunicacional para la empresa ReCicladas				Fecha octubre/2018
Componente de la VTC: Económico				
Aspectos	Actores/ Matrices	Intereses/ Necesidades	Proceso comunicacional	Acciones a desarrollar
1.1: Escasez de recursos para la contratación de profesionales y la capacitación de los existentes.	Los que gestionan.	Desarrollar productos de valor para que más personas adhieran al estilo de vida. Sostenerse en el tiempo y crecer.	Información. Sensibilización. Participación.	Alianza de beneficios mutuos con profesionales para recibir capacitación específica. Incorporación de perfiles profesionales bajo convenios de pasantías.
1.2: Falta de diversificación en la búsqueda de recursos. 1.2.1: Auspiciantes con poca capacidad de aporte. 1.2.2: Falta de diversificación	Los que gestionan. Los que posibilitan económicamente. Los que consumen actualmente.	Contar con mayor presupuesto. Elevar la relación costo/beneficio. Mayor rédito que motive	Sensibilización. Participación. Encuentro sociocultural.	Relevar potenciales auspiciantes y clientes no vinculados con la temática. Sondear entre las empresas locales aquellas susceptibles de desarrollar

<p>de auspiciantes. 1.2.3: Inexistencia de convenios de cooperación con otras organizaciones.</p>	<p>Los que ofrecen servicios similares.</p>	<p>mayor compromiso.</p>		<p>programas in-company y ofrecerles paquetes de talleres.</p> <p>Sumarse en programas públicos de desarrollo de emprendimientos y subsidios.</p> <p>Vincularse con organizaciones relacionadas con la temática, intercambiar servicios y organizar acciones conjuntas.</p>
<p>1.3: Estancamiento del negocio. 1.3.1: Superabundancia de ofertas similares en los medios sobre los temas de bienestar y autoestima.</p>	<p>Los que gestionan. Los que ofrecen servicios similares.</p>	<p>Auto-sustentabilidad del negocio en el tiempo.</p> <p>Continuidad y crecimiento del proyecto en el tiempo.</p> <p>Vender sus productos y servicios.</p>	<p>Información. Sensibilización.</p>	<p>Reconocer modos y mecanismos de los competidores.</p> <p>Repensar el proyecto tomando ideas de otros ecosistemas, hibridar y diferenciarse.</p>

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013b.

Tabla 34: Los procesos deseables y posibles para el componente Económico se asientan en repensar el factor económico más allá de lo monetario para superar esa dependencia y comenzar a pensar en alianzas y vínculos de beneficios mutuos.

Tabla 35:

Árbol de soluciones de la estrategia comunicacional - Componente Técnico

Tabla N° 35 <i>Árbol de soluciones de la estrategia comunicacional</i>				Herramienta N° 1
Proyecto IEC Estrategia Comunicacional para la empresa ReCicladas				Fecha octubre/2018
Componente: Técnico				
Aspectos	Actores/ Matrices	Intereses/ Necesidades	Proceso comunicacional	Acciones a desarrollar
2.1: Limitaciones en el uso de herramientas de difusión y creación de contenidos comunicacionales.	Los que gestionan. Los que posibilitan económicamente.	Capacitación.	Información. Sensibilización. Participación. Encuentro sociocultural.	Sondear y participar de propuestas de formación on-line gratuitas sobre uso de herramientas digitales. Campaña participativa en redes sociales, de intercambio de saberes y producción de nuevos formatos.
2.2: Desconocimiento en medición de audiencia e impacto en redes sociales.	Los que gestionan. Los que posibilitan económicamente.	Incorporación de perfiles profesionales.	Información. Sensibilización. Participación.	Realizar la formación gratuita en Analytics y Adwords que dicta Google y contratar consultoría para puesta a punto de soportes digitales en uso. Comenzar seguimiento y medición.
2.3: Desconocimiento de herramientas alternativas	Los que gestionan.	Profesionalización de los distintos roles	Información. Sensibilización.	Intercambiar experiencias con organizaciones

para ofrecer sus servicios.	Los que posibilitan económicamente. Los que ofrecen servicios similares.	que desempeñan los miembros.	Participación.	relacionadas para obtener prácticas inspiradoras. Participar en foros temáticos. Consultar con proveedores alternativas y posibilidades disponibles.
-----------------------------	---	------------------------------	----------------	--

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013b.

Tabla 35: El componente Técnico que requiere crecimiento y desarrollo invita a motivar los intercambios de saberes y experiencias relacionadas y el sondeo de herramientas gratuitas para acompañar las mejoras necesarias.

Tabla 36:

Árbol de soluciones de la estrategia comunicacional - Organizacional

Tabla N° 36 <i>Árbol de soluciones de la estrategia comunicacional</i>				Herramienta N° 1
Proyecto IEC Estrategia Comunicacional para la empresa ReCicladas				Fecha octubre/2018
Componente: Organizacional				
Aspectos	Actores/ Matrices	Intereses/ Necesidades	Proceso comunicacional	Acciones a desarrollar
3.1: Responde a una propuesta internacional dejando en segundo plano lo local (entidad certificadora Louise Hay).	Los que gestionan. Los que posibilitan económicamente. Los que consumen actualmente.	Dar soluciones integrales en la temática. Vivenciar resultados positivos en la propia vida. Realización personal a través del proyecto.	Información. Sensibilización. Participación. Encuentro sociocultural.	Comenzar la construcción de una identidad propia, más precisa y sólida, con menos dependencia de la entidad certificadora. Campaña de audios y videos testimoniales: compartí tu experiencia de bienestar.

<p>3.2: Organización endogámica y cerrada al intercambio.</p>	<p>Los que gestionan. Los que ofrecen servicios similares.</p>	<p>Ampliación de la red de vínculos. Conocer experiencias de otros representativas de los abordajes. Aportar al desarrollo de emprendimientos que no contradigan los propios intereses. Aportar a emprendimientos con seriedad y confiabilidad comprobables. Potenciarse mutuamente.</p>	<p>Participación. Encuentro sociocultural.</p>	<p>Invitar a organizaciones relacionadas a participar en la propuesta, ser canal de las acciones positivas de aliados locales. Ofrecerse y colaborar en proyectos y campañas de terceros.</p>
<p>3.3: Falta de innovación en un campo temático monótono.</p>	<p>Los que gestionan. Los que posibilitan económicamente. Los que ofrecen servicios similares.</p>	<p>Resultados reales y sostenidos en la vida de las personas. Profundizar sobre la temática de bienestar y autoestima.</p>	<p>Información. Sensibilización. Encuentro sociocultural.</p>	<p>Sondear experiencias exitosas en otros ecosistemas, incorporar prácticas originales en el rubro, mantener la atención en las repercusiones y repensar las prácticas en función a resultados obtenidos.</p>

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013b.

Tabla 36: En cuanto al componente Organizacional, los procesos a incentivar se centran en constituir la identidad propia del proyecto y comenzar a explorar prácticas de vinculación y colaboración con otros actores que favorezcan el encuentro y la creación colectiva.

Tabla 37:

Árbol de soluciones de la estrategia comunicacional - Componente Comunicacional

Tabla N° 37 <i>Árbol de soluciones de la estrategia comunicacional</i>				Herramienta N° 1
Proyecto IEC Estrategia Comunicacional para la empresa ReCicladas				Fecha octubre/2018
Componente: Comunicacional				
Aspectos	Actores/ Matrices	Intereses/ Necesidades	Proceso comunicacional	Acciones a desarrollar
4.1: Escasez de vínculos que enriquezcan la propuesta y generen beneficios mutuos.	Los que gestionan. Los que consumen actualmente. Los que posibilitan económicamente.	Reconocimiento de los propios intereses en torno a los temas propuestos. Multiplicar su difusión. Obtener rédito político de esta acción en favor de imagen positiva.	Información. Participación. Encuentro sociocultural.	Campaña compartí tu foto de bienestar para ilustrar los temas de todos. Campaña qué tenés para dar y qué te gustaría recibir a cambio, iniciando red de intercambios espirituales.
4.2: Linealidad en las propuestas de comunicación.	Los que gestionan. Los que posibilitan económicamente. Los que consumen actualmente.	Mejor calidad en los contenidos. Educar y cautivar. Difundir un estilo de vida. Participación en la construcción conjunta.	Información. Participación. Encuentro sociocultural.	Concurso de relatos breves en formato libre sobre una historia de autoconocimiento, para compartir, votar y premiar. Campaña compartí tu viaje urbano espiritual.

4.3: Desconocimiento del otro como otro.	Los que gestionan Los que posibilitan económicamente. Los que consumen actualmente. Los que ofrecen servicios similares.	Ser escuchados, respetados, aportar intereses propios, ser co-protagonistas. Sentirse parte del movimiento y poder a su vez compartirlo.	Información. Sensibilización. Participación. Encuentro sociocultural.	Campaña de agradecer, abren colaboradores del proyecto. Campaña protagonista por un día, quien se anote abrirá el programa con entrevista.
---	---	---	--	---

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013b.

Tabla 37: El componente Comunicacional tiene urgencia de incluir procesos de participación y encuentro sociocultural como parte del cambio estratégico que requiere *ReCiclad* en este momento de vida. Las acciones propuestas a este respecto sintetizan este pendiente en la comunicación de la empresa con su público como puntapié inicial para la multiplicación deseada.

4.6. Definición de la Matriz de Datos IEC (MD IEC)

Aquí presentamos la Matriz de Datos de nuestra IEC, que se va ajustando en el propio fluir del trabajo de campo.

Tabla 38:
Definición de la Matriz de Datos

Tabla N° 38 <i>Matriz de Datos de la Investigación Enactiva en Comunicación</i> Proyecto IEC Estrategia Comunicacional para la empresa ReCiclad Definición de la Matriz de Datos			Herramienta N° 1 Fecha noviembre/2017
Técnica	Aporte a la investigación	Se aplica a	Resultados esperados
Análisis de documentación existente: soportes de	Identificar el foco de la comunicación y reconocer	Miembros de la empresa	Dimensión de la comunicación dominante.

comunicación, guiones de talleres, historia institucional, etc.	marcas de la racionalidad dominante.		
Relevamiento de datos cuantitativos	Integrar información sobre la cantidad de empresas locales del rubro.	Actores	Dimensionar el territorio.
Entrevistas	Distinguir emocionalidades, intereses y necesidades.	Miembros de la empresa	Definición del problema.
Observación participante	Conocer los espacios, flujos y jerarquías comunicacionales.	Actores	Reconocimiento de modalidades de vinculación.
Matriz FODA	Conocer lo que la empresa conoce de sí misma, sus percepciones, saberes y expectativas.	Miembros de la empresa	Definición concertada del problema.
Grupo Nominal	Sondear más allá de la demanda concreta y promover encuentro de saberes.	Grupo de personas afines al proyecto	Reflexión individual, interacción grupal y construcción colectiva.
Versión Técnica Comunicacional (VTC)	Indagar la multidimensionalidad del problema: componentes, aspectos y niveles.	Actores	Reconocimiento de obstáculos y dirección de transformación.
Análisis y prescripción mediante Marcas de Racionalidad Comunicacional	Registrar la modalidad actual dominante del vínculo intersubjetivo.	Actores	Identificación de la dimensión y proceso comunicacional a trabajar.
Mapeo Comunicacional de Actores	Reconocer y caracterizar los actores relevantes en torno al problema y los vínculos entre ellos.	Actores	Mapeo de actores del territorio.
Test de Jerarquía de Actores y Competencias	Identificar relevancia de actores y conceptualizar sus competencias para integrarlos a diferentes acciones.	Actores	Establecer los actores claves para aportar a la transformación buscada.
Caracterización de las Matrices Socioculturales	Conocer los modos de vinculación y emocionalidad involucrada con la problemática, de los diferentes grupos.	Matrices Socioculturales	Conceptualización de la problemática por Matriz Sociocultural. Componentes del problema según cada matriz.
Test de la Fotoproblema	Relevar los componentes de la problemática más propicios para iniciar la conversación con cada matriz.	Matrices Socioculturales	Aspectos del problema relevantes por matriz. Reconocimiento o no reconocimiento de los componentes de la VTC.

			Conceptualización de los componentes de la problemática por Matriz Sociocultural.
Test de Modos y Formas de Comunicación	Identificar espacios actuales de encuentro entre matrices para la planificación de acciones sectoriales y transversales.	Matrices Socioculturales	Identificación de las modalidades más apropiadas de comunicación con cada matriz.
Test de Transposición Temporal	Conceptualizar la problemática en instancias temporales, conocer los deseos y captar ambientes emotivos del sector en torno a la temática para recuperarlos en el diseño.	Matrices socioculturales	Relevamiento de trayectorias convergentes entre matrices para planificar acciones.
Árbol de Soluciones	Identificar procesos deseables y posibles para cada matriz y aspecto del problema.	Matrices Socioculturales	Diseño de productos y acciones comunicacionales sobre cada uno de los componentes, que aporten en la dirección buscada.
Diseño del Plan Operativo	Integrar resultados de los procesos anteriores y definir ejes y tonos de la vinculación con las matrices.	Actores / Matrices Socioculturales	Despliegue de acciones, productos y espacios de comunicación que favorezcan los procesos de comunicación priorizados en cada matriz, a corto, mediano y largo plazo.

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013b.

4.6.1. Acerca del diseño y realización de la investigación de campo

Durante el proceso de esta investigación, tal como le es propio al abordaje metodológico que nos guía, fuimos ajustando las técnicas, instrumentos y herramientas propuestas inicialmente, repensándolas y adaptándolas en pos de caracterizar las lógicas de funcionamiento que son relevantes en la configuración del problema. También vale recordar que la génesis de esta brújula que orienta nuestros modos de navegar es en sí misma una acción que opera transformaciones tanto en el territorio investigado como en el propio investigador.

En otras palabras, es atendiendo a la multidimensionalidad de la comunicación en el territorio, que nos encontramos en un “estar siendo” que guía nuestro trabajo de campo y se expresa en cada una de las técnicas que integran este escrito. De atrás hacia adelante y viceversa, no hay compartimentos estancos ni fines o principios en ésta, nuestra particular modalidad de abordaje del territorio.

Fuimos asistiendo a una conversación entre herramientas, al desplegar unas es que otras han ido quedando saldadas con las formas de tablas, cuadros y diagramas. Como una marea que nos pasea entre lo cualitativo a lo cuantitativo, el análisis documental del material existente se conjuga con el Análisis de Marcas de Racionalidad que convive con la observación participante en los espacios comunicacionales de la empresa, lo que nos acerca al reconocimiento de aquellos actores vinculados con el problema para poder delinear posibles agrupamientos en Matrices Socioculturales de acuerdo a lo observable de sus modos y formas de ser y estar pero también al escucharlos en solitario y al reunirlos en un hacer común. Todo se revela en lo indefectible de mirar cuando el faro se ha encendido, para así comenzar a desplegar las acciones, productos y espacios de comunicación que favorezcan los procesos de cada matriz y con ello los cambios que podemos hacer y desear.

Aventurados como estamos en este viaje sin mapas rígidos ni puertos pre-establecidos para desembarcar, encontramos que no fue necesario adjudicar formato de “test” a las herramientas citadas al diseñar nuestra MD para iniciar esta IEC, como es el caso de los Tests de la Fotoproblema, Jerarquía de Actores o Transposición Temporal.

Por otro lado, nos resultó muy enriquecedor a los fines del abordaje, desplegar la intensidad de la Matriz FODA a través de entrevistas. De igual modo ocurrió al dar aplicación práctica al Grupo Nominal, una técnica participativa de reflexión individual y grupal que tomamos prestada de la Sociopraxis, en relación con el componente Económico que fue

jerarquizándose en el transcurso de esta IEC y de nuestra filiación con *ReCicladas* en un contexto de crisis incuestionable.

Estas experiencias fueron llevadas a cabo a escala de la empresa con personas afines al proyecto *ReCicladas*, para indagar más allá de la demanda concreta y de las opiniones y saberes específicos, así como más acá en la urdimbre que acoge a la organización que nos convoca en pos de promover encuentros de saberes y vivencias en la construcción colectiva. Los registros pueden consultarse en los Apéndices de este trabajo.

4.7. Acerca del Diseño del Plan Operativo (PO) de la Estrategia Comunicacional

En este momento es cuando se perfilan aquellas acciones, productos y espacios de comunicación que motiven los procesos apropiados para promover el cambio social conversacional en la situación investigada.

Una vez más, fiel al enfoque metodológico que venimos articulando, el diseño va adaptándose con cada paso y cada paisaje y es precisamente esta flexibilidad lo que constituye su potencia vital y su valor. Así es como en nuestro caso, en la relación con *ReCicladas* desde antes de comenzar este viaje que fue reconfigurándose bajo el faro IEC, son las piezas y espacios formulados mediante MRC y aquellas propuestas que integran el AS, las que han ido conquistando la vida de la empresa a pesar de los plazos y procedimientos.

Asimismo, como *ReCicladas* fluye con la vida, hace camino al andar habitando lo nuevo de este nuevo estar siendo, de la linealidad difusionista al estallido vital de lo múltiple. Son ejemplos sus habilidades adquiridas para el diseño de piezas de comunicación digital, la apertura de grupos de whatsapp por temas e intereses que propician la puesta en común de experiencias y saberes, la inclusión de nuevos talleres a partir del reconocimiento de intereses

y motivaciones de sus públicos, la gestión de alianzas con diversos actores y la participación en actividades de terceros afines, por mencionar algunos.

Vale una alusión especial, también de la mano de los deseos y posibilidades que van adquiriendo estas formas visibles y palpables, que *ReCicladas* con el tiempo fue sondeando permisos y deseos de reconocerse en acción y se animó a pensar e implementar nuevos formatos presenciales y on-line que mixturán las charlas, los talleres, los encuentros vivenciales breves y las jornadas de autoconocimiento. Es así como comenzó a llevar adelante las “Recargas”, una experiencia express muy concurrida que se ofrece una vez por mes sobre un tema en particular en alianza con un profesional del rubro (ver muestra en <http://bit.ly/2va3XZ4/>) y comenzó a preparar su primer taller-encuentro de día completo.

De igual modo, no queremos dejar de mencionar que *ReCicladas* dió además un salto cualitativo y editó un nuevo producto de audio con el título *Sana tu corazón*, que presenta cuentos y meditaciones de producción propia. Esta edición está disponible de manera gratuita on line para su descarga en el canal de youtube que *ReCicladas* inauguró para esta ocasión: <https://www.youtube.com/watch?v=zhkiFTzpTL0>.

La escasa interacción de la empresa con otros actores nodales para sus posibilidades de financiamiento así como la acotada vinculación con aquellos que ofrecen servicios similares, tan evidentes al comienzo de nuestro trabajo, fueron reconfiguándose a la vez en nuevas modalidades de comunicación con sus propios públicos, dando cuenta de un modo de ser en el mundo, deseable y posible de ser transformado en el fluir del encuentro con lo vivo.

5. Conclusiones

Hasta aquí la puesta en común de nuestra experiencia de Investigación Enactiva en Comunicación para la pequeña empresa rosarina *ReCicladas* que introdujimos en el apartado 1 de este escrito en torno al territorio de la comunicación empresarial situada, seguido del despliegue de diferentes operaciones cognitivas propias de la teoría de la CEE que presentáramos en los apartados 2 y 3 para desarrollar en detalle a lo largo del apartado 4.

En tanto una IEC comienza en el diálogo de saberes y culmina con las acciones comunicacionales que se integran a la estrategia comunicacional como algoritmo fluido de la diversidad, todas las operaciones cognitivas que la integran componen a su vez el trabajo de investigación. En este sentido, cabe mencionar que lo realizado hasta aquí no avanza aún sobre ese registro del cambio social conversacional que se inicia en el trabajo, pero acerca del cual deberán en el futuro realizarse las siguientes fases a medida que el proyecto siga avanzando.

Partiendo de la definición concertada del problema que expusimos en el apartado 4.1 y a través de las tablas 1 a 6, comenzamos a sondear en el apartado 4.2 el Análisis mediante Marcas de Racionalidad Comunicacional deteniéndonos en los recursos comunicacionales existentes para reconocer las huellas de la racionalidad dominante en la problemática de *ReCicladas* para propiciar el proceso comunicacional más oportuno a su vida allí donde los mensajes de autoestima y bienestar son los que la conectan a sus públicos actuales.

Así, el apartado 4.2.1 como primer paso de la operación cognitiva circunscripta a las MRC, da cuenta en las tablas 7 y 8 tanto como en las imágenes 1 a 9, de los productos y espacios comunicacionales frecuentes en la situación. El apartado 4.2.2, que constituye el segundo paso de esta operación, a través de las tablas 9 a 17, correlaciona la modalidad del

encuentro propia de cada uno de dichos recursos en torno a cada marca de racionalidad comunicacional reconocida. El apartado 4.2.3, que es el tercer paso de esta operación, expone en la tabla 18 el sistema de marcas reconocidas determinando la dimensión de la comunicación en la que están poniéndose en juego esos recursos para identificar el proceso comunicacional que se está logrando configurar a partir de ellos. De este modo, el apartado 4.2.4, definido como el cuarto paso de esta operación, expresa a través de la tabla 19 la modalidad de encuentro comunicacional dominante en la situación bajo análisis. El apartado 4.2.5, el quinto paso de esta operación, es el resultado de la integración de los mencionados pasos y elementos en el proceso de comunicación más oportuno para este caso. Finalmente para esta operación, el apartado 4.2.6 a través de la tabla 20, detalla las propuestas de diseño de nuevos recursos comunicacionales a partir de MRC.

A continuación, el apartado 4.3 mapea todos aquellos actores relevantes para el caso *ReCicladas* y sus modalidades de vinculación con cada uno de los elementos que constituyen al problema a través de las tablas 21 a 24, así como las relaciones que mantienen dichos actores entre sí y que grafican los diagramas 1 a 4.

El apartado 4.4 se aboca a la caracterización de las cuatro Matrices Socioculturales que son los agrupamientos por lógicas particulares de relación con la problemática, que se desarrollan en las tablas 25 a 29: *Los que gestionan*, *Los que posibilitan económicamente*, *Los que consumen actualmente* y *Los que ofrecen servicios similares*. Incluye el reconocimiento de las emociones que conectan a cada una de dichas matrices con los diferentes componentes, listadas en las tablas 30 a 33.

A modo de balance de este viaje de transformaciones tan colectivas como personales, el Árbol de Soluciones en el apartado 4.5 acuña propuestas para cada componente del problema a través de las tablas 34 a 37, así como los comentarios acerca de esta particular experiencia

de campo. Lo que está siendo, lo posible y deseable por venir en los apartados 4.6 y 4.7 respectivamente, cierran el itinerario que aquí fuimos presentando.

El despliegue de la IEC y aplicación de las técnicas, instrumentos y herramientas que le son propias nos invita a mencionar aquí una vez más, como ese portillo siempre abierto en nuestra nave, la posibilidad indefectible de registrar futuras herramientas en siguientes fases del proyecto, para la indagación sistemática del cambio social conversacional.

Lejos de querer descubrir el mundo, desde la metaperspectiva de la Comunicación Estratégica se trata de problematizarlo en el territorio de investigación, entendiendo que problematizar es explorar las tensiones que aparecen en el propio transitar y en la propia mirada.

¿Cuál es el lugar dado a la comunicación en la situación? En retrospectiva observamos que *ReCicladas* convoca al profesional que ofrece servicios de comunicación “al final de la línea”, por fuera del proceso de conocimiento y muy lejos de poder participar en su co-construcción. La labor del Comunicador era comprendida apenas en las significaciones transmitidas y en el diseño de emisiones sin dar lugar a la interpelación de otros dominios del sentido. Uno de nuestros principales logros con la consecución de este trabajo tiene justamente que ver con la oportunidad de adelantarnos en la línea para ir juntos, comenzar así a explorar la novedad de lo distinto habitado, cuestionar las estructuras cognitivas para arribar al puerto de la comunicación como nexo articulador en la problemática situada.

¿Dónde está puesto el foco de la comunicación? Podemos decir que, históricamente el foco está puesto aquí en los productos a desarrollar buscando transformar al otro, en la instalación de mensajes que cumplan con ciertos efectos, dando cuenta de una preocupación por las formas y soportes propios de lo comunicativo en concordancia con los paradigmas clásicos. El gran desafío y el gran esfuerzo de desaprender lo aprendido.

¿Receptores vs. actores? De la caracterización de receptores al reconocimiento de múltiples actores sociales con intereses y necesidades diversas, y más aún, agrupados en diferentes Matrices Socioculturales en torno al problema en un contexto situado, que es reconocer al otro como un auténtico otro. Lejos estaba *ReCicladas* de la búsqueda de conversar con la alteridad en los procesos de vinculación e integración de los actores, lejos de reconocer y aceptar al otro como auténtico otro con sus saberes y trayectorias para habitar así encuentros posibles. Celebramos el arribo conjunto a estas geografías.

¿Qué decir y cómo decirlo? Del estado a los procesos, de lo que es a lo que está siendo, de la escisión a las conexiones, de la transferencia al encuentro sociocultural, de la mirada dualista al tejido de la trama, pudiendo comprender la esperable resistencia al cambio de abordaje en comunicación, como mapas conceptuales anteriores que ya no resultan útiles:

Debemos buscar otros instrumentos conceptuales y crear nuevas herramientas que nos permitan movernos sobre territorios fluidos. En la contemporaneidad la complejidad se enlaza con la metáfora de la red, con la idea de interacción, con la perspectiva de la autoorganización. Desde esta mirada, es posible romper con el hechizo del dualismo, con la pesadilla de un mundo en blanco y negro, un mundo de oposiciones dicotómicas. (Najmanovich, 2001, p.2-3)

Ahora bien, dado que la propuesta de *ReCicladas* tiene que ver con problematizar ciertos modos de pensar la vida, la salud, los vínculos, los mensajes de autoestima y bienestar son los que conectan a los públicos actuales con *ReCicladas*. Nuestra tarea como Comunicadores Estratégicos implica trabajar en los límites de la difusión de información y con ello en desplegar otras dimensiones de la comunicación para aportar a este objetivo. La estrategia de comunicación para el caso de *ReCicladas* potencia lo que existe y que "funciona bien" para la empresa, no desestimarlos sino desplegar lo comunicacional mostrando la potencia de este despliegue en nuevos registros, sin desconsiderar sino más bien partiendo de lo que existe, explorándolo con más profundidad con las herramientas metodológicas disponibles desde el

enfoque en Comunicación Estratégica, para proponer nuevas modalidades del encuentro, expansivas, dando el salto así de lo conceptual a la operación en el campo y por fin la vida.

Es decir, desplegar y potenciar lo comunicacional que no se logra sólo con mensajes, pero no desprecia los mensajes, más bien conecta los mismos en acciones que a su vez incorporen los saberes, intereses, necesidades de las Matrices Socioculturales involucradas. Este desplazamiento no trata de cambiarle la perspectiva ni los objetivos a *ReCicladas*, sino de propiciar una estrategia que aporte en la dirección de la transformación buscada desde las herramientas que la CEE ofrece para el abordaje.

Los esfuerzos están al servicio de superar la dimensión informativa de la comunicación para sumergirse en la dimensión comunicacional de encuentro sociocultural que incluye la sensibilización, la información, la participación, y acciones y sentidos compartidos en procesos comunicacionales.

Como hemos mencionado en apartados anteriores, desde hace un tiempo a esta parte estamos ejercitando hacerle lugar a los modelos de pensamiento no lineales, tanto en la ciencia como en el arte y en la vida de relación. Quizás de eso se trata la vida misma y es su tiempo de emerger. Lo comprueban nuestro estar siendo aquí problematizando estas cuestiones.

Sin embargo, nadie dijo que sería fácil legitimar nuevas metáforas para poder abrir nuestro espacio cognitivo a nuevas narraciones entendiendo que el lenguaje es parte intrínseca de la experiencia corporal. Y ese es otro de los desafíos de *ReCicladas* en su modo de presentarse y proponerse en el mundo para cumplir con sus deseos de ser y seguir estando por aquí.

6. Referencias Bibliográficas

- AA.VV. (2015). *Metodologías Participativas. Sociopraxis para la creatividad social*. Madrid, España: Dextra Editorial.
- Amigo, A. C., Odriozola, G. y Arcieri, H. (noviembre de 2014). *Bases internas de la competitividad de las PyMEs. Impacto del Área Comercial en dichas bases, en PyMEs de las ciudades de Rosario, Resistencia y Corrientes*. Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración UNR. Presentado en 19ª Jornadas Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. Universidad Nacional de Rosario, Rosario, Argentina. Recuperado de http://www.fcecon.unr.edu.ar/web-nueva/sites/default/files/u16/Decimocuertas/amigo_odriozola_arcieri_bases_internas_de_la_competitividad.pdf
- Beasley-Murray, J. (2015). *La clave del cambio social no es la ideología sino los cuerpos, los afectos y los hábitos*. Entrevista de Amador Fernández-Savater en eldiario.es. Recuperado de http://www.eldiario.es/interferencias/Podemos-hegemonia-afectos_6_358774144.html
- Bussi, M. (2018). *Análisis y producción de videotutoriales en el entorno de investigaciones*. En Políticas públicas y comunicación: una cuestión estratégica. Sandra Massoni, Washington Uranga, Verónica Longo (Comp.) Nueva Editorial Universitaria, Universidad Nacional de San Luis. Libro digital ISBN 978-987-733-122-6.
- Capriotti Peri, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago, Chile: Ed. Libros de la Empresa. Recuperado de <http://www.bidireccional.net/Blog/BrandingCorporativo.pdf>
- Cherniavsky, A. (2007). *Spinoza para principiantes*. Ilustrado por Alcatena E. - 1ra. ed. Buenos Aires, Argentina: Era Naciente.
- Fior de Leguizamón, M. B. (2007). *Vínculos y construcción de sentido en torno al concepto de interdisciplina en equipos de trabajo. Estrategias de Comunicación en el marco de cambios organizacionales (Tesis de Maestría en Cs. de la Comunicación Diseño de Estrategias de Comunicación)*. Universidad Nacional de Rosario, Rosario, Argentina.
- Marín-Dueñas, P. P. (2015). *Comunicación Empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs): Percepción, Conocimiento y Actitud*. Revista Mediterránea de Comunicación, 6(2), 63-82. Recuperado de <http://mediterranea-comunicacion.org>.
- Markier, G. (2006). *Variaciones sobre una modalidad de intervención comunicacional en PyMEs en la Argentina. El caso Organización Piamonte SA 1994-1999 (Tesis de Maestría en Cs. de la Comunicación Diseño de Estrategias de Comunicación)*. Universidad Nacional de Rosario, Rosario, Argentina.
- Massoni, S. (3 de agosto de 2007). *Moebius, estrategia y comunicación*. En Revista Acadé-

mica Estrategias Año III N°7, FISEC, Ar, url de la revista: www.fisec-estrategias.com.ar (con referato). ISSN 1669- 40.

- (2011). *Comunicación estratégica: comunicación para la innovación*. Rosario, Argentina: Homo Sapiens Ediciones.
- (2013a). *Estrategias: los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. 1ra. ed. 2da. reimp. Rosario, Argentina: Homo Sapiens Ediciones.
- (2013b). *Metodologías de la comunicación estratégica. Del inventario al encuentro sociocultural*. Rosario, Argentina: Homo Sapiens Ediciones.
- (2015a). *Metodologías, técnicas y herramientas de la investigación en comunicación: análisis y prescripción mediante marcas de racionalidad comunicacional*. En Memorias del XII Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación, FISEC, Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://sites.google.com/site/massoniestrategia/articulos/nueva-teora>
- (26 de noviembre de 2015b). *Pasión por Santa Marta Televisión* [Archivo de video, entrevista]. Recuperado de https://youtu.be/tAl_uDpAFvQ.
- (2016a). *Avatares del comunicador complejo y fluido. Del perfil del comunicador social y otros devenires*. Quito, Ecuador: Ediciones CIESPAL.
- (2016b). *Metodologías, técnicas y herramientas de la investigación en comunicación: análisis y prescripción mediante marcas de racionalidad comunicacional*. En Civilizar 03 (03): 97-106 enero-junio. ISSN: 2390-1020.
- (2018). *Investigación en comunicación, metodologías participativas y asuntos epistemológicos*. En Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación, Año 15 N° 28, ALAIC, enero-junio 2018. (Con referato). ISSN 1807- 3026.
- (2019). *Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva: un aporte latinoamericano a la comunicación organizacional*. En ORGANICOM, Año 16 N° 30, 1° Sem. 2019.
- (2020). *Guía IEC: Investigación Enactiva en Comunicación la ciencia de la Articulación*. 1ª ed. Rosario, Argentina: Sandra Massoni; Mateo Bussi. Libro digital ISBN 978-987-86-5007-4.
- Morin, E. (1990). *Introducción al pensamiento complejo*. España: Gedisa.
- Najmanovich, D. (Diciembre de 2001). *Del “Cuerpo-Máquina” al “Cuerpo Entramado”*. Buenos Aires, Argentina: Campo Grupal N° 30.
- (s.f.) *Interdisciplina. Riesgos y Beneficios del Arte Dialógico*. Tramas, Revista de la Asociación Uruguaya de Psicoanálisis de las configuraciones vinculares.

- Nicolás, M. A. (Universidad Católica de Murcia) y Martínez, Pastor (Universidad Rey Juan Carlos) (2014). *Comunicación empresarial en redes sociales: gestión de contenidos y experiencias*. Methaodos Revista de Ciencias Sociales, 2 (2): 276-285. Recuperado de <http://www.methaodos.org/revistamethaodos/index.php/methaodos/article/view/57>
- Oliveira, I. de L. y de Paula, M. A. (2017). *Aproximaciones entre la práctica de la comunicación organizacional y la producción académica del campo*. ALAIC - Revista Latinoamericana de Ciências de la Comunicação, v. 14, n. 27 (2017): Comunicação, formação superior e práticas profissionais. Recuperado de https://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=es&prev=search&url=translate.google.com&sl=pt-BR&sp=nmt4&u=https://www.alaic.org/revista/index.php/alaic/article/download/1064/524&xid=17259,1500002,15700021,15700186,15700190,15700248,15700253&usq=ALkJrhjtrrJ0lfSeawX4DDv2xn9Fd-1JZA
- Orozco -Toro, J. A. y Ferré-Pavia, C. (2019). *Los intangibles de la marca y su efecto en la reputación corporativa*. Revista De Comunicación, 18(1), 111-134. Recuperado de <https://doi.org/10.26441/RC18.1-2019-A6>
- Peirano, F. y Suarez, D. (septiembre de 2005). *Las TICs mejoran el desempeño de las PyMEs ¿Somos capaces de explicar cómo lo hacen?*. Centro de Estudios sobre Ciencia, Tecnología y Educación Superior. Presentado en Simposio sobre la Sociedad de la Información Rosario, Argentina. Recuperado de http://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/3435607/23.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1487558046&Signature=aBZniZltxIs533A%2F73BjD6Xfbpg%3D&response-contentdisposition=inline%3B%20filename%3DLas_TICs_Mejran_El_Desempeno_De_Las_PyM.pdf
- ReCicladas (ed). (2014). *Otra Oportunidad para re-inventar tu vida*. Rosario, Argentina: Librería Social Universitaria.
- Scarabino, J. C y Colonnello, M. B. (2009). *Innovación empresarial en Argentina. Difusión de TICs en las PyMEs*. Invenio Revista de investigación académica, N° 22, p. 93-108. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3394657>
- Varela, F. (1996). *Ética y Acción*. Dolmen Ensayo 2ª Ed.

7. Anexos: Espacios y productos de comunicación de la empresa

7.1. Libro

El libro *Otra Oportunidad para re-inventar tu vida* fue editado con fondos propios de *ReCicladas* en el año 2016 y reeditado al año siguiente. Es una compilación de cuentos universales, afirmaciones y ejercicios motivacionales para “seguir abriendo mente y corazón”, tales las palabras que así lo presentan en su contratapa.

Se comercializa en los diversos espacios de encuentro que ofrece *ReCicladas* y por pedido con entrega a domicilio, también constituye un regalo institucional.

7.2. Audios

Los CDs de audio *Sana tu mente y la vida se seguirá vol. 1 y 2* fueron editados en los años 2014 y 2015 respectivamente. Contienen relatos y afirmaciones operativas basados en la filosofía Louise Hay, grabados por los propios miembros de *ReCicladas*.

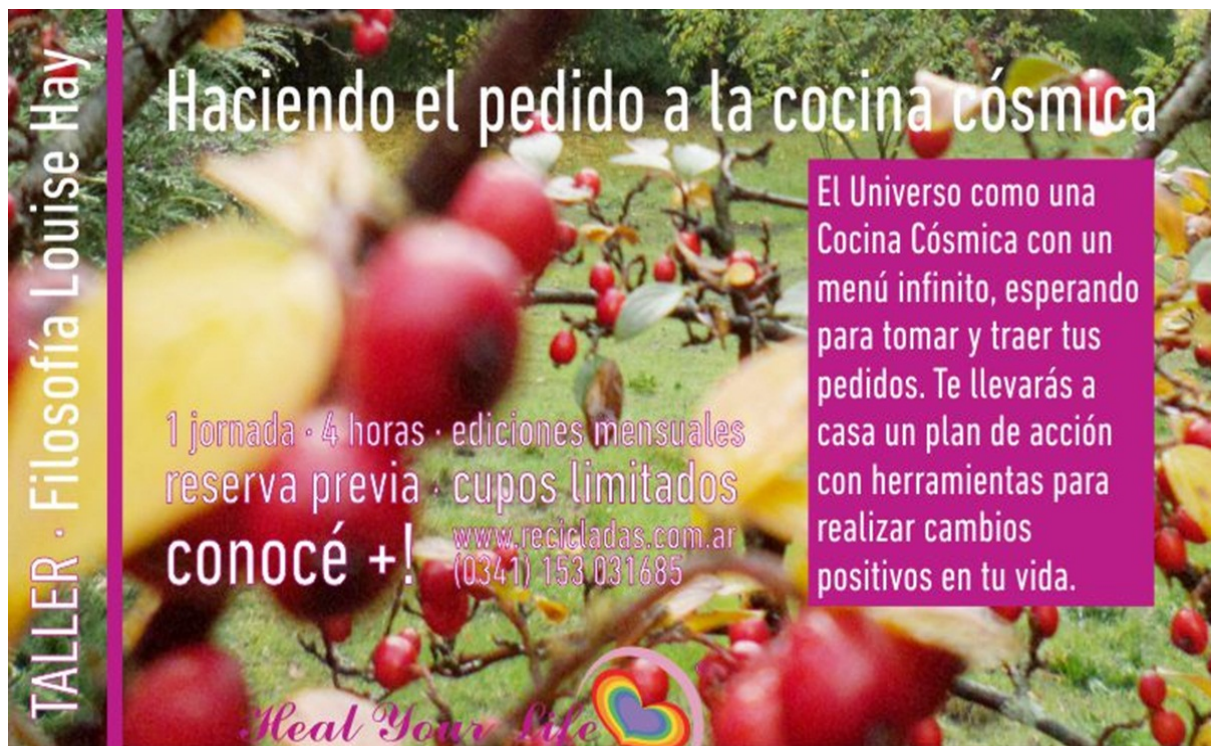
Se venden desde ese entonces, a pedido y durante los talleres y eventos en los que se presenta la organización. También constituyen regalos institucionales en ocasiones especiales.

7.3. Charlas y talleres

ReCicladas dicta diferentes charlas introductorias breves sobre distintos temas que a su vez configuran los diversos talleres grupales que ofrece entre sus servicios. Dichos espacios de taller se llevan a cabo usualmente en la sede de La Casa del Sol (Córdoba 3685, Rosario), tienen una duración de entre 3 y 4 horas cada uno y mantienen estructuras de desarrollo similares. Entre las propuestas vigentes se cuentan: La totalidad de las posibilidades; Otra oportunidad desde el Perdón; Sana tus limitaciones; Haciendo el pedido a la cocina cósmica;

Filosofía de Louise Hay y Ley de Atracción; Diez pasos esenciales hacia la autoestima; Ámate a ti mismo y sana tu vida; Tu peso natural - nutrición y filosofía de Louise Hay.

Para anunciar y promocionar sus servicios de charlas y talleres a través de su perfil de facebook y su página web, son utilizadas una notable variedad de piezas digitales. Los diferentes estilos gráficos conviven en el universo de sus mensajes web y la implementación de unos u otros depende por sobre todo de la contratación de servicios de diseño para desarrollar cada mensaje.



CHARLA · Filosofía Louise Hay

Diez pasos esenciales hacia la Autoestima

Un recorrido práctico por claves para empezar a amarse a uno mismo. Cómo elegir nuevos pensamientos y palabras aplicando el poder del merecimiento. Si tu mirada cambia, tu vida también!

1 jornada · 1 hora · ediciones mensuales
reserva previa · cupos limitados

conocé +!

www.recicladass.com.ar
703411 153 031685

Heat Your Life

Otra Oportunidad para re-inventar tu vida

TALLER / ENCUENTRO

SANA TUS LIMITACIONES

Autoestima - Merecimiento

según Louise Hay

Sábado 23 de Abril - 15 hs
Lugar: La Casa del Sol (Córdoba 3685 Rosario)

A Cargo de:
IRMA VELEZ
Instruc. Certif. Lic. Louise Hay

+Info - Inscripción
contacto@recicladass.com.ar
Cel y whats app 341 - 15 3031685
Face: ReCicladass



Otra Oportunidad para re-inventar tu vida

Cursos de transformación personal basados en la filosofía de Louise L. Hay en Rosario !!!

EL PERDÓN Ámate en el presente. Perdónate en el pasado. Verás Milagros en tu vida

- Día: 21 de Noviembre
- Horario: 15 hs
- Lugar: La Casa del Sol - Córdoba 3685 - Rosario (Sta. Fe)
- Inscripción: irmavelezdelvalle@gmail.com
- Dictado: Irma Vélez, Instructora Certificada

contacto@recicladass.com.ar -cupos limitados-

Heat Your Life





Taller / Encuentro

TU PESO NATURAL merece OTRA OPORTUNIDAD

Equilibrio físico, mental y emocional
Nutrición y Fs. Louise Hay

Facilitan:

Fabiana Bornia
Consultora Macrobiótica
Coach Nutricional

Irma Vélez
Instructora HYL Filosofía Louise Hay

Día: 5 de Setiembre 15 hs
Lugar: La Casa del Sol - Córdoba 3685 -Rosario

+Info-Inscripción: www.recicladadas.com.ar
contacto@recicladadas.com.ar - Face ReCicladadas
T.E. (341) 153031685 - 156 685686 - 153 381320





Encuentro/Taller

OTRA OPORTUNIDAD PARA TU PESO
Reencontrar el equilibrio físico, mental y emocional.
La única dieta: ¡cambiar el chip y amarse a uno mismo!

Sábado 6 de junio, 15 a 17.30 hs.
Lugar: La Casa del Sol [Córdoba 3685, Rosario]

Dictado por:

Fabiana Bornia
[Consultora Macrobiótica - Coach Nutricional]

Irma Vélez
[Instructora Certificada con Licencia en Filosofía Louise Hay]

Inversión: \$ 350 [Reserva con seña previa - Incluye Break]

+info/inscripción:

[facebook.com/ReCiclad](https://www.facebook.com/ReCiclad) - www.recicladadas.com.ar
contacto@recicladadas.com.ar
(0341) 153031685 - 156685686 - 153381320

Organiza:



Figura 1: Flyers de charlas y talleres que ofrece ReCicladadas.

7.4. Programas de radio

Los programas de radio emitidos por *ReCicladas* en sus diferentes temporadas desde abril de 2013, primero los viernes y luego los martes de 20 a 21 hs. por radio FM AZ 92.7 de Rosario, se encuentran disponibles on line en la sección web <http://www.recicladas.com.ar/radio>. También aquí es posible escuchar la radio en vivo y los programas en el momento de cada emisión.

Tienen 60 minutos de duración, mantienen una estructura clásica similar uno de otro, cada edición aborda una temática particular y cuenta con la presencia de un entrevistado, publicidades de auspiciantes, reflexiones de productores e invitaciones a actividades de agenda.

Entre los temas que dan título a cada programa, de gran diversidad de tonos y profundidades, pueden mencionarse: Cómo tomar decisiones; Confiar en la intuición; Numerología y casos; Terapias; Los Duelos; Síntomas y enfermedades, entre otros.

8. Apéndices: Registros complementarios del trabajo de campo

8.1. Entrevistas - Matriz FODA

Esta técnica se llevó a cabo en enero de 2018. Los entrevistados fueron invitados a expresar su parecer ante las siguientes preguntas:

- Acerca de las Fortalezas propias: ¿Cuáles son los puntos fuertes de *ReCicladas* /de sus servicios, capacidades, aptitudes y actitudes sobresalientes a explotar y mejorar continuamente?
- Acerca de las Oportunidades externas: ¿Cuáles son las posibilidades que aparecen en el medio exterior, aquellas circunstancias a aprovechar por la empresa?
- Acerca de las Debilidades propias: ¿Cuáles son aquellos puntos débiles de la empresa, los aspectos no tan sobresalientes y que es preciso mejorar?
- Acerca de las Amenazas externas: ¿Cuáles son las circunstancias y acontecimientos relacionados con el medio exterior que se presentan como peligrosos para la empresa?

Entrevista a Juan Pablo del Valle, miembro de la organización

Nuestras fortalezas son la dedicación que tenemos hacia este proyecto y nuestra responsabilidad asumida, nuestra profesionalidad y el compromiso que sentimos todos de llevar adelante un emprendimiento como este. Somos exigentes, eso nos lleva a ofrecer servicios serios y con calidad, ¡también somos audaces!

Pienso que somos creadores de nuestras oportunidades. Y que hay publicaciones holísticas con las que será oportuno empezarnos a relacionar.

Respecto a nuestras debilidades está la estructura que tenemos, la falta de tiempo para dedicarnos porque cada uno tenemos que atender otras responsabilidades personales. La

tecnología es otro punto, nos falta aggiornarnos a la tecnología orientada a la gente mayor, investigar por ahí porque veo que eso nos falta como también nos falta poder estar en los celulares mediante alguna plataforma por ejemplo, que el público nos pueda llevar a todos lados y que nos pueda encontrar fácilmente. Somos un sostén importante para algunas personas.

Me resulta preocupante ser uno más del montón, perdernos entre tantos otros. Lo económico es una amenaza, la situación del país esta complicada para las posibilidades de traslado de la gente a nuestros talleres.

Entrevista a Irma Vélez, miembro de la organización

Entre los puntos fuertes de *ReCicladas* veo sinergia en el momento de brindar servicio, creencia en lo que se trasmite, respaldo vivencial, revisión permanente agregando-adequando contenido y ejercicios en los talleres con la idea de mejora y superación continua; el orden y la organización en guiones en talleres, charlas y radio, brindan seguridad, calidad y control del tiempo. Nuestros roles están claros y a la vez son flexibles, hay respeto e interés por el aporte de cada integrante; y confianza en el manejo del dinero.

Este año surgieron oportunidades de llevar el producto taller fuera del lugar habitual. Fuimos a zona norte de Rosario con excelente nivel de convocatoria. Pudimos apreciar que funciona en cualquier lugar, que hay mínimos requisitos que pueden compensarse. Sin embargo, en Rosario preferimos el lugar estratégico de La Casa del Sol, ubicada frente a la Terminal de Ómnibus. También nos invitaron a otros lugares fuera de Rosario como Pueblo Esther, Rafaela, Maciel, y por distintos motivos no se concretó la visita; esta expansión está pendiente.

Por otro lado, Cecilia aportó este año pasado su aprendizaje de Numerología con producción de notas para la página web e intervenciones en la radio, notamos mucho interés y muy buena recepción.

Como debilidad es que tenemos poca comunicación presencial entre nosotros y la necesitamos, establecer agenda de encuentros para fomentar la innovación y creatividad. También nos falta y nos es necesario establecer al principio de cada año una agenda-base de talleres y actividades. Y nos falta orden de temas/contenido para con los programas de radio.

Si bien en relación al año pasado hubo mayor feedback con el público, tendría que ser más fluido. Esta situación se da bien en el grupo de whatsapp.

Creo que puede amenazarnos a *ReCicladas* el achatamiento del proyecto por falta de innovación. La experiencia nos hace demasiado confiados. ¿Será necesario ser más específico con el público a quien nos dirigimos?

Entrevista a Cecilia Delorenzi, miembro de la organización

ReCicladas página web es dinámica, donde se abordan los temas de manera didáctica. *ReCicladas programa radial* es un espacio que está abierto al dialogo, al ida y vuelta entre los oyentes, auspiciantes y quienes hacen el programa. *ReCicladas talleres*, tiene capacidad de poder crear el clima adecuado, explicar cada tema de manera clara. Las meditaciones son excelentes para permitir que afloren de cada participante todos los temas y conflictos que necesiten tratar. Considero que es en este área donde avanzó y se hace fuerte el producto, donde marca diferencias con otros tipos de talleres que se ofrecen en el mercado.

ReCicladas podría ampliar sus fronteras con los talleres, es decir evaluar la posibilidad de llevarlos a otros lugares, otras localidades. Aprovechar las posibilidades, para así insertarse con sus productos, libro, audios, stickers, etc. Ampliar el abanico de productos propios, y

publicitarlos, evaluar la posibilidad de incorporar otros medios de pagos como tarjeta de crédito y débito.

ReCicladas debería organizarse para evitar el agotamiento, considero que las diferentes actividades y falta de tiempo disponible de cada uno de los integrantes diluyen la concentración y el enfoque de debemos tener. La distribución de tareas y la organización anual pueden ser un punto a favor.

La principal amenaza con la que *ReCicladas* puede enfrentarse es la situación del país y la falta de dinero. Esto puede afectar la asistencia a los talleres y la posibilidad de adquirir los productos propios. Otra amenaza con la que se puede encontrar y creo que sería a raíz de la situación económica, es que pueden surgir otros talleres con poca base y pueden llegar a confundirse o mezclarse con los realizados por *ReCicladas*.

Entrevista a oyente anónimo

Me gustan las entrevistas y los diálogos permanentes que mantienen entre los conductores del programa, me hacen sentir cerca. Los cuentos están bien, los temas que tratan son interesantes, el ritmo del programa está bueno y me parece que hay que mantenerlo para no perder el interés que logra. En general está bien el programa. Me gustaría la música un poco más variada para un público más popular.

Entrevista a colaborador anónimo

Los medios de comunicación son para destacarle a *ReCicladas*. Se ha utilizado el facebook de tal forma que se llegó a muchas personas e hicieron que la gente se inscriba a los talleres. Si bien la radio es el motor de esto, considero que hay que trabajar más ahí porque es

el punto fuerte para apelar al público, buscando participación del público para generar ida y vuelta.

Me parece que se debería salir a otras localidades ya que se renuevan las personas. Y cambiar la dinámica a pequeños grupos de encuentros, para más intimidad y seguimiento personalizado.

Se debería reforzar en la venta de libros, audios, calcomanías entre otras cosas que se tiene para ofertar; recordarles a las personas que existe el espacio de la tienda y ofrecer una tienda on line en la página de internet y facebook.

Creo que *Recicladas* tienen que explotar la red social Instagram, transmitir en vivo 20 segundos del programa o la previa de los talleres, generar un poco de misterio que es lo que atrae a la gente porque somos curiosos.

8.2. Grupo Nominal

La aplicación práctica de esta técnica participativa de taller se llevó a cabo en noviembre de 2017.

Esta experiencia que combina reflexión individual e interacción grupal fue planteada para un grupo de personas afines al proyecto de *ReCicladas*. La pequeña unidad grupal es configurada de modo un tanto arbitrario dada la naturaleza del territorio y la situación que nos convoca, así como acorde a escala de la empresa. La integran, además de los miembros de la empresa, diversos actores representativos en la vida de la organización unidos a ella también por lazos afectivos históricos ya que la vienen acompañando en sus objetivos de crecimiento y que fueron clarificados en instancias anteriores como parte del trabajo técnico inicial. Son precisamente estos lazos afectivos los que habilitan y promueven la materialización de esta experiencia técnica en esta instancia del proceso de investigación.

Puntualmente participan de esta experiencia: los tres titulares de la empresa, una clienta que asiste sostenidamente a los talleres de autoestima, un auspiciante del programa que ofrece recorridos turísticos a distintos lugares espirituales de Argentina (santuarios, peregrinaciones, etc.), una asidua oyente interesada en aportar a los temas del programa, un proveedor solidario que edita los libros a bajo costo, la titular del centro donde se realizan los talleres que a su vez recibe a otras organizaciones relacionadas con la temática del bienestar y la directora de la radio en que se emite el programa, además de quien conduce la jornada.

Esta técnica participativa persigue la intención de llegar a consensuar una posición concreta de interpretación o de actuación que en esta oportunidad se propuso en torno a los avatares del componente Económico que hace a la sustentabilidad de este tipo de organización en el contexto actual, considerando que es un tema recurrente que emerge de la propia demanda inicial.

La jornada se llevó a cabo en la sede de la Casa del Sol, donde usualmente se realizan los talleres de *ReCicladas*, cedido gentilmente y con entusiasmo por su titular participante de la jornada, durante un sábado por la tarde con poquísimo sol, mates y galletitas de por medio.

Una vez planteado el tema, la dinámica consta de un primer momento de reflexión individual en torno a responder a las preguntas: 1) ¿Qué aspectos económicos obstaculizan el crecimiento de *ReCicladas*? 2) ¿Qué necesita la empresa para su crecimiento? 3) ¿Qué acciones concretas y reales podemos realizar en torno a estos problemas?

El siguiente paso consiste en la puesta en común sobre una pizarra, de todas las respuestas. Luego se van analizando una a una, agrupándolas por similitudes y resumiéndolas en enunciados únicos debatidos entre todos y finalmente se diseña un resumen de los aspectos principales acordados por el grupo completo, con sus correspondientes necesidades y acciones.

En este caso, la jornada transcurrió sin grandes diferencias, entendiendo que aún no existe entre la totalidad de los participantes la frescura de la confianza que habilitan los espacios compartidos de este tipo, a la vez que se trata de un grupo pequeño y homogéneo por definición.

Cabe mencionar que fue notoria la sinceridad y dureza de algunas observaciones a la vez bien recibidas por los propios miembros de la empresa, y surgió espontáneamente hacia el final de la jornada el compromiso de sostener los encuentros para llegar a transformar las ideas definidas en acciones realizadas.

A continuación se expone el resultado final:

Cuadro 1:
Aplicación Grupo Nominal

Componente: Económico		
1) Aspectos	2) Intereses/Necesidades	3) Acciones a desarrollar
Escasez de recursos para la contratación de profesionales y la capacitación de los existentes.	Desarrollar productos de valor para que más personas adhieran al estilo de vida. Sostenerse en el tiempo y crecer.	Alianza de beneficios mutuos con profesionales para recibir capacitación específica. Incorporación de perfiles profesionales con pasantías.
Falta de diversificación en la búsqueda de recursos. Auspiciantes con poca capacidad de aporte. Falta de diversificación de auspiciantes. Inexistencia de convenios de cooperación con otras organizaciones.	Contar con mayor presupuesto. Elevar la relación costo-beneficio. Mayor rédito que motive mayor compromiso.	Relevar potenciales auspiciantes y clientes no vinculados con la temática. Sondear entre las empresas locales aquellas susceptibles de desarrollar programas in-company y ofrecerles paquetes de talleres. Sumarse en programas públicos de desarrollo de emprendimientos y subsidios.

		Vincularse con organizaciones relacionadas con la temática, intercambiar servicios y organizar acciones conjuntas.
Estancamiento del negocio. Superabundancia de ofertas similares en los medios de comunicación sobre los temas de bienestar y autoestima.	Autosustentabilidad del negocio en el tiempo. Continuidad y crecimiento del proyecto en el tiempo. Vender sus productos y servicios.	Reconocer modos y mecanismos de los competidores. Repensar el proyecto tomando ideas de otros ecosistemas, hibridar y diferenciarse.

Elaboración propia en base a: AA.VV. (2015).

Es de destacar que los procesos deseables a promulgar para el componente Económico se asientan en repensar el factor económico más allá de lo monetario para superar esa dependencia y comenzar a pensar en alianzas y vínculos de beneficios mutuos, impensados hasta el momento por la propia empresa.

9. Índice de tablas, imágenes, diagramas, figuras y cuadros

9.1. Tablas

Tabla 1: Frase núcleo del problema	37
Tabla 2: Componentes y aspectos del problema	38
Tabla 3: Niveles del problema por componente de la VTC - Económico	39
Tabla 4: Niveles del problema por componente de la VTC - Técnico	40
Tabla 5: Niveles del problema por componente de la VTC - Organizacional	41
Tabla 6: Niveles del problema por componente de la VTC - Comunicacional	42
Tabla 7: Espacios de comunicación habituales en torno a la problemática comunicacional analizada	44
Tabla 8: Productos de comunicación habituales en torno a la problemática comunicacional analizada	44
Tabla 9: Análisis por producto o espacio comunicacional: Talleres	56
Tabla 10: Análisis por producto o espacio comunicacional: Programas de radio	57
Tabla 11: Análisis por producto o espacio comunicacional: Sitio web	58
Tabla 12: Análisis por producto o espacio comunicacional: Perfil de facebook	58
Tabla 13: Análisis por producto o espacio comunicacional: Libro	59
Tabla 14: Análisis por producto o espacio comunicacional: CDs de audio	60
Tabla 15: Análisis por producto o espacio comunicacional: Flyers de talleres	61
Tabla 16: 16 Análisis por producto o espacio comunicacional: Calcomanías multiuso.....	61
Tabla 17: Análisis por producto o espacio comunicacional: Calendarios anuales	62
Tabla 18: Análisis del sistema de MRC	63
Tabla 19: Determinación de la dimensión dominante por componente.....	65
Tabla 20: Diseño de piezas y espacios mediante MRC	69

Tabla 21: Reconocimiento de actores por componente de la VTC – Económico	71
Tabla 22: Reconocimiento de actores por componente de la VTC - Técnico	72
Tabla 23: Reconocimiento de actores por componente de la VTC - Organizacional	73
Tabla 24: Reconocimiento de actores por componente de la VTC - Comuniacional	73
Tabla 25: Reconocimiento de Matrices Socioculturales	79
Tabla 26: Caracterización de Matrices Socioculturales (MS) - Los que gestionan	80
Tabla 27: Caracterización de Matrices Socioculturales (MS) - Los que posibilitan económicamente	81
Tabla 28: Caracterización de Matrices Socioculturales (MS) - Los que consumen actualmente	82
Tabla 29: Caracterización de Matrices Socioculturales (MS) - Los que ofrecen servicios similares	83
Tabla 30: Emociones por componente/aspecto de la VTC - Económico	85
Tabla 31: Emociones por componente/aspecto de la VTC - Técnico	86
Tabla 32: Emociones por componente/aspecto de la VTC - Organizacional	87
Tabla 33: Emociones por componente/aspecto de la VTC - Comunicacional	88
Tabla 34: Árbol de soluciones de la estrategia comunicacional - Componente Económico .	89
Tabla 35: Árbol de soluciones de la estrategia comunicacional - Componente Técnico	90
Tabla 36: Árbol de soluciones de la estrategia comunicacional - Componente Organizacional	92
Tabla 37: Árbol de soluciones de la estrategia comunicacional - Componente Comunicacional	94
Tabla 38: Definición de la Matriz de Datos	95

9.2. Imágenes

Imagen 1: Documentación de espacio: Talleres	45
Imagen 2: Documentación de espacio: Programas de radio	46

Imagen 3: Documentación de espacio: Sitio web	49
Imagen 4: Documentación de espacio: Perfil de facebook	50
Imagen 5: Documentación de producto: Libro	51
Imagen 6: Documentación de producto: CDs de audio	52
Imagen 7: Documentación de producto: Flyers de talleres	53
Imagen 8: Documentación de producto: Calcomanías multiuso	54
Imagen 9: Documentación de producto: Calendarios anuales	55

9.3. Diagramas

Diagrama 1: Actores por componente del problema - Económico	75
Diagrama 2: Actores por componente del problema - Técnico	76
Diagrama 3: Actores por componente del problema - Organizacional	77
Diagrama 4: Actores por componente del problema - Comunicacional	78

9.3. Figuras

Figura 1: Flyers de charlas y talleres que ofrece <i>ReCicladas</i>	112
---	-----

9.4. Cuadros

Cuadro 1: Aplicación Grupo Nominal	120
--	-----