



Pontificia Universidad Católica de Chile  
Facultad de Comunicaciones

DISEÑO CONCEPTUAL DE LA ESTRATEGIA DE  
POSICIONAMIENTO CORPORATIVO DE LA DIVISIÓN DE  
ANÁLISIS PROSPECTIVO Y ESTRATÉGICO (DIAPE)

Por  
Gustavo Andrés Vargas Restrepo

Proyecto de Grado presentado a la Facultad de Comunicaciones  
de la Pontificia Universidad Católica de Chile para optar al grado académico  
de Magíster en Comunicación Estratégica

Profesores guías:  
Cristián Calderón  
Sergio Godoy

Enero 2012  
Santiago, Chile

## **Resumen**

*El siguiente documento se constituye en el diseño conceptual de la Estrategia de posicionamiento corporativo de la División de Análisis Prospectivo y Estratégico (DIAPE) dependiente de la Jefatura de Información Estratégica de las Fuerzas Militares de Colombia. Su objetivo principal es la de ofrecer soluciones para lograr que los productos de la DIAPE sean reconocidos por sus partes o públicos interesados (en adelante stakeholders) como los de más alta calidad y rigurosidad analítica entre las organizaciones que desarrollan análisis estratégicos y prospectivos. De la misma manera, la presente estrategia procura que la DIAPE proyecte una imagen de confianza y prestigio entre los stakeholders relevantes. Esta condición redundará en beneficios para la Jefatura de Información Estratégica (JIE), en la medida en que los logros de la DIAPE serán logros de la JIE.*

*Finalmente, la estrategia busca configurarse en un soporte para al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la DIAPE y con ello permitir que se cumpla la misión y se logré conquistar la visión. De tal suerte que la Estrategia de Posicionamiento Corporativo, desde una asesoría en los procesos comunicacionales, internos y externos, y a partir de recomendaciones para efectos de la gestión, se encamina a apoyar la creación de las condiciones necesarias para que la DIAPE se posicione como “la agencia de Análisis Prospectivo Estratégico de mayor influencia para la toma de decisiones militares y de Política Pública de Seguridad Y Defensa” (Visión DIAPE).*

### **1. Introducción:**

La División de Análisis Prospectivo y Estratégico, (DIAPE o División), es una organización recientemente creada fruto de una fusión de varios departamentos que integraban la Jefatura de Información Estratégica (JIE) (Figura 1). En la actualidad la DIAPE es la organización misional de la JIE.

Por su parte la JIE que funge como asesora del Comando General de las Fuerzas Militares de Colombia (CGFM), que a su vez pertenece al Ministerio de Defensa de Colombia (MDN). Es decir que la DIAPE es una organización de nivel estratégico al interior del Sector Defensa de Colombia.

El rubro en el que se desenvuelve la DIAPE corresponde a la Seguridad y Defensa Nacional, con un aporte integral desde el análisis “estratégico prospectivo” en relación a situaciones, fenómenos, dinámicas y en general riesgos y amenazas internos y externos que puedan afectar de manera negativa o positiva los intereses nacionales. De tal suerte, dada la naturaleza del Conflicto interno de Colombia y la necesidad de tener una visión estratégica de las dinámicas exteriores, la DIAPE posee la responsabilidad de aportar conocimiento para la toma de decisiones tanto militares como políticas.

La DIAPE, adicionalmente, posee un perfil de “tanque de pensamiento” que le permite establecer contactos fuera del CGFM y del MDN. Dichos contactos, con previa autorización, se podrán gestionar con cualquier institución privada o pública que pueda, en determinado momento, constituirse en un apoyo importante para la realización de productos y servicios específicos.

Finalmente, la DIAPE es una organización recientemente creada luego de una reestructuración general de la JIE, que asignó roles claros y específicos para un mejor funcionamiento de la Jefatura. En cuanto a su composición, la División está conformada

por 95 funcionarios y se espera que en dos años asciendan a 180 entre militares, asesores y secretarías. Adicionalmente, como lo muestra la Figura 2, la DIAPE tiene tres organismos subordinados con funciones especializadas. De esta manera, la División se constituye en el organismo público de mayor volumen y capacidad en la producción de análisis estratégicos y prospectivos.

A continuación se presentará la justificación del presente documento, que permitirá comprender las dificultades que se procuran solucionar con esta estrategia. Así como un análisis de la cultura y clima organizacionales, análisis de involucrados y definiciones institucionales, toda vez que permiten producir un diagnóstico general del estado actual de la DIAPE como una organización que se desenvuelve en un ambiente competitivo y complejo.

## **1.1 Justificación**

La carencia de una estrategia de comunicaciones y de posicionamiento corporativo ha llevado a que la DIAPE no gestione sus stakeholders, así como tampoco a su competencia, las diferentes fuerzas que afectan su entorno y los procesos internos. Adicionalmente, existe un desconocimiento de los factores críticos de su identidad corporativa. Todo lo anterior ha incidido en que entre los stakeholders de la DIAPE no exista una clara concepción de qué es y para qué sirve, lo cual se constituye en un problema para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la División.

En consecuencia, el presente documento se constituye en el diseño conceptual de la Estrategia de Posicionamiento Corporativo de la DIAPE, en un esfuerzo de largo plazo incentivado por su Dirección, con el propósito que a futuro se integre y adapte a la JIE. El objetivo general que persigue la presente Estrategia es el de:

**Posicionar a la DIAPE en el 2016 como una organización líder en su entorno, caracterizada por la excelencia y alta calidad de sus análisis estratégicos y prospectivos, asimismo como una institución que genera confianza entre los distintos públicos de interés.**

Para la realización de la presente estrategia, se optó por un enfoque sistémico mediante el cual el posicionamiento corporativo de la DIAPE incluya los esfuerzos integrales que se realizarán a nivel de comunicaciones, gestión de la identidad corporativa y articulación de un discurso, entre otras acciones pertinentes para que el objetivo se cumpla. Adicionalmente, se aplicará el esquema del Marco Lógico para identificar los problemas por los cuales atraviesa en la actualidad la División, así como las vías que se deben tomar para lograr su solución efectiva.

## **1.2 Cultura organizacional**

La DIAPE está influenciada de manera directa por dos tipos de culturas organizacionales. Primero, la cultura del CGFM en donde se integran las tres ramas de las Fuerzas Militares y se establece una comunicación permanente con el Presidente de la República, el Ministerio de Defensa, la Policía Nacional y otros organismos públicos de seguridad nacionales. Por lo

anterior, se privilegian los temas de nivel estratégico, sólo en casos específicos se tratan temas operacionales.

La segunda fuente de cultura organizacional corresponde a la que posee cada una de las Fuerzas Militares. Entre ellas existen comportamientos organizacionales y puntos de vista diferentes en la manera de tratar los asuntos laborales, el personal y en general el destino organizacional de la División.



Figura 1 Organigrama General Jefatura de Información Estratégica.



Figura 2 Organigrama de la División de Análisis Prospectivo Estratégico.

Las entrevistas realizadas a diferentes funcionarios y militares que trabajan en la JIE y DIAPE suministraron una idea general de la opinión que tienen los empleados de la organización. Si bien más adelante en el presente documento se analizarán la entrevistas, se puede decir que todos los trabajadores decían no conocer de manera clara la misión, visión y los objetivos estratégicos de la Jefatura. Sin embargo, tenían conocimiento de sus responsabilidades. Esto quiere decir que saben lo qué tienen que hacer, pero no “para qué”. Ello se explica en la medida que la carencia de un posicionamiento efectivo ha llevado a que los funcionarios de la DIAPE cumplan requerimientos y ordenes coyunturales y no realicen un seguimiento al cronograma de trabajo de la División.

Así las cosas, la cultura organizacional de la DIAPE se caracteriza por:

1. Subordinación a la jerarquía militar (relación vertical en una organización militar).
2. El trabajo en la DIAPE es temporal, supeditado a los traslados de los funcionarios.
3. Una tensión entre el deseo de innovar y crear nuevos y mejores productos *versus* una visión de trabajo en la que sólo se hace lo que se ordena.
4. El compromiso laboral está directamente relacionado con la oportunidad de crecimiento profesional.
5. Aún se piensa que la DIAPE es un “quemadero” de soldados: la trayectoria militar puede perjudicarse al no ser un cargo militarmente valioso.
6. La DIAPE depende de un Centro fuerte que define su financiamiento, sus políticas y funcionamiento.
7. La DIAPE todavía no es sinónimo de “estatus” para los uniformados: Los militares, en especial los de Ejército, preferirían estar en cargos operacionales o de mayor contacto con el combate.

Finalmente, la DIAPE deberá estimular el conocimiento de las políticas y regulaciones internas para promover criterios de trabajo claros y homogéneos, que permitan aprovechar los elementos positivos que posee la actual cultura organizacional.

### **1.3 Clima organizacional**

En relación al clima laboral y estado de motivación, la reestructuración que está teniendo lugar en la JIE ha permitido que en la DIAPE se genere un ambiente renovado de esperanza, motivación y compromiso con los objetivos estratégicos de la División. Así que, si bien existe incertidumbre en relación al futuro de la DIAPE, en la actualidad se están tomando medidas y decisiones encaminadas a potenciar la capacidad de gestión de la División y con ello, incrementar su importancia al interior del CGFM y del MDN.

### **1.4 Análisis de los involucrados**

Como se muestran en la Figura No.3, los clientes y consumidores de los productos y servicios que realiza la DIAPE son:

1. Clientes y consumidores permanentes.
  - Presidencia de la República de Colombia.
  - Ministerio de Defensa Nacional.
  - Comando de las Fuerzas Militares.
  - Fuerzas Militares (Ejército, Armada, Fuerza Aérea)
  - Director de la JIE



Figura 3 Análisis de Involucrados/Stakeholders

2. Clientes Secundarios o consumidores ocasionales.

- Policía Nacional.
- Departamento Administrativo de Seguridad, DAS.
- Ministerios de Gobierno.
- Congresistas.

3. Clientes y consumidores a los cuales se les quiere llegar.

- Universidades (Nacionales e internacionales).
- Tanques de pensamiento (Nacionales e internacionales).
- Medios de Comunicación.
- Empresas privadas interesadas en información relacionada con seguridad. (Analizadoras de Riesgos y realizadoras de estudios e investigaciones sobre seguridad)
- Organismos públicos que requieran de información.
- Comunidades académicas de investigación (Nacionales e internacionales)

**a. Principales stakeholders de la organización.**



Figura 4 Análisis de Relación con los Stakeholders

La figura No. 4 muestra los públicos interesados relevantes o críticos y los externos (stakeholders) de la DIAPE. Sin embargo, la identificación sistémica de los mismos no se había realizado previamente. En consecuencia desde su creación hasta la fecha, la DIAPE operaba sin tener en cuenta el mapa de stakeholders de manera oficial. Esta situación dificultaba que el mensaje que quería transmitir la DIAPE correspondiera a las demandas de los stakeholders relevantes.

Los stakeholders internos son los de mayor relevancia para al DIAPE, toda vez que, desde el punto de vista administrativo, de éstos depende la asignación de recursos y su continuidad como organización. Asimismo, dado la línea de mando la DIAPE debe responder de manera oportuna sus requerimientos.

En el marco de los públicos externos, existe otro grupo de stakeholders secundarios (Policía, DAS, Congreso, Cancillería, etc.) frente a los cuales la DIAPE deberá tener una visualización estratégica, en especial porque ellos, al mismo tiempo, pueden operar como competidores y bienes sustitutos. De otro lado, los proveedores desempeñan un rol fundamental en el funcionamiento de la DIAPE, en la medida en que de ellos depende uno de los factores diferenciadores de mayor potencia de la División, esto es, la tenencia de información privilegiada.

La Rama Judicial es un stakeholder que debe ser tenido en cuenta de manera permanente dadas las implicaciones legales que pueden provenir de documentos sensibles. La Rama Legislativa puede convertirse en un jugador determinante en la vinculación de la DIAPE a procesos de planeación y desarrollo de políticas públicas sobre temas de Seguridad y Defensa Nacional.

El Gobierno Nacional opera como un público interesado externo que debe ser tenido en cuenta para efectos de alineación con el interés gubernamental. Si no existe una apropiación de conceptos básicos entre el sector defensa, el cual representa la DIAPE, junto con otros ministerios podrían presentarse rupturas en la cohesión al interior del Gobierno. Si bien con esto no se procura coartar la libertad que posee la DIAPE para abordar posturas críticas frente a fenómenos políticos, económicos, sociales, culturales y militares, la interacción con el Gobierno Nacional eleva las posibilidades de apuntar en conjunto hacia un mismo propósito superior.

Finalmente, las universidades, interesadas en la investigación y enseñanza de temas relacionados con la seguridad y defensa nacional; los medios de comunicaci3n, en especial aquellos vinculados al análisis de asuntos de seguridad, y las empresas privadas en cargadas de realizar análisis de riesgo que requieran informaci3n sobre áreas en amenaza para la seguridad y estabilidad del orden público, democrático, económico y social. Con los anteriores, la DIAPE posee posibilidades de establecer alianzas estratégicas o cooperaciones para el desarrollo de trabajos conjuntos o el aporte de conocimiento estratégicos sobre temas específicos. Igualmente, para efectos de proyectar la influencia de la DIAPE en la agenda pública nacional, la interacción y alianza con estos tres públicos, se abren nuevos escenarios para l3gralo.

**b. Criterios de segmentaci3n utilizado para abordarlos.**

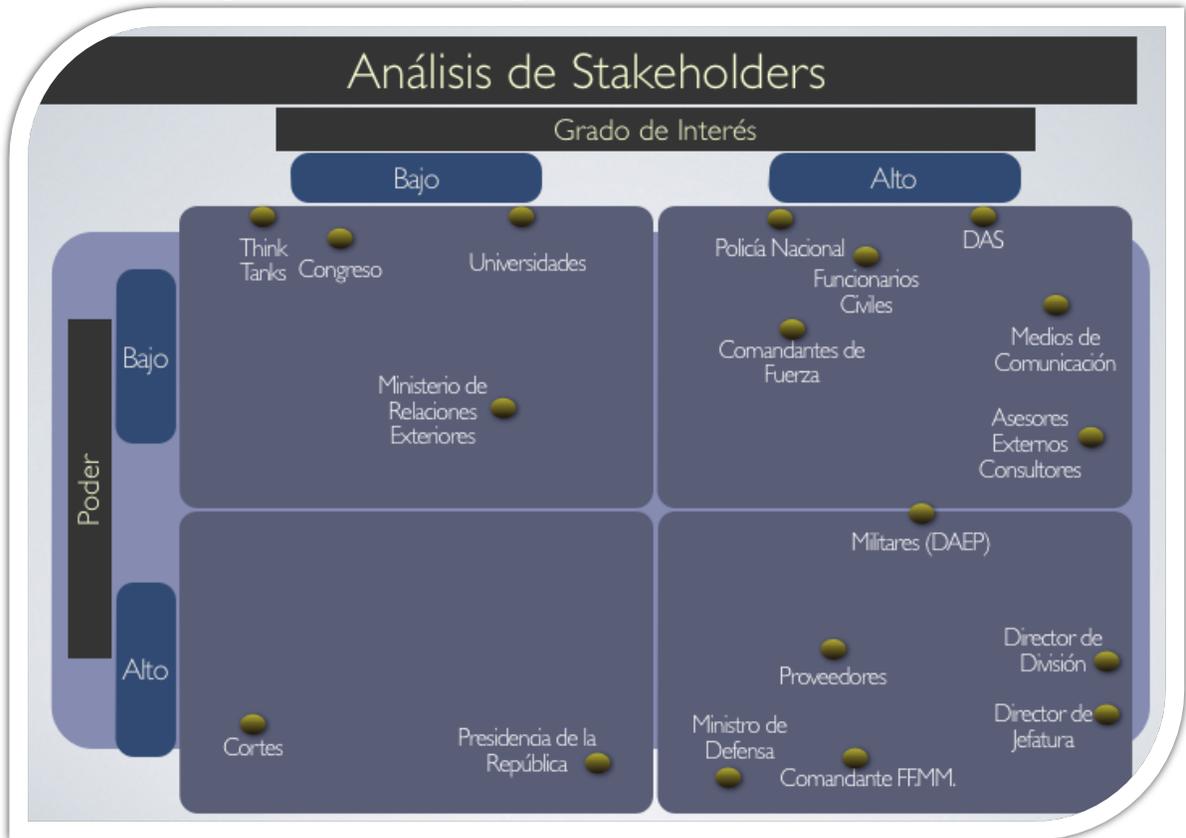


Figura 5 Relaci3n Grado de Interés y Poder

Conforme a la valorización de los stakeholders que se muestra en la Figura No. 5, se puede inferir que el MDN, el CGFM y el Director de la JIE son los públicos con mayor nivel de interés y poder para afectar el desarrollo funcional de la DIAPE. Por supuesto, es claro que siempre será el Director de la DIAPE el stakeholder de mayor interés y con mayor poder para incidir en el destino de la División.

A partir de esos cuatro públicos interesados, se genera una dinámica que va descendiendo el grado de interés o influencia según corresponda. Así, como ocurre con el Presidente de la República, que si bien posee alto poder por su cargo, tiene un interés medio frente a la DIAPE. Los proveedores, entre los que se deben resaltar las fuentes de información, poseen un alto grado de interés y de poder, en la medida que su funcionamiento incide directamente en que la DIAPE mantenga o no un elemento diferenciador estratégico.

De la Figura No. 5 se puede concluir que la DIAPE tiene diferentes áreas de oportunidad para mejorar su relación con sus stakeholders. Sólo las partes más cercanas a la DIAPE poseen interés claro en los productos de la misma. Se deben adelantar gestiones para generar mayor interés en aquellos stakeholders que no manifiestan atención en los productos de la DIAPE, a pesar que éstos trabajen con insumos que puede proveer la División o que se desempeñen en rubros similares.

## **1.5 Definiciones institucionales.**

Las definiciones institucionales que se presentarán a continuación, no existían antes del desarrollo del presente texto. Fueron una propuesta del presente documento y que la dirección de la Jefatura decidió aceptar y adoptar como fundamento organizacional de la DIAPE. De esta manera, llevan 5 meses de ser aplicados, por lo cual se encuentran en una fase inicial de cumplimiento.

### **1.5.1 Estrategia DIAPE: “Norte Estratégico”.**

Visión

***“Generar productos de alta calidad que nos<sup>1</sup> permitan para el año 2016, posicionar a la DIAPE como la agencia de Análisis Prospectivo Estratégico de mayor influencia para la toma de decisiones militares y de Política Pública de Seguridad Y Defensa”.***

Misión:

**“Proveer análisis, interpretaciones y evaluaciones de nivel estratégico, mediante estudios prospectivos del entorno y las amenazas que afecten los intereses nacionales en el campo militar”.**

---

<sup>1</sup> Entre los cambios propuestos en el presente documento, se encuentra la adopción de un discurso incluyente que facilite la creación de dinámicas y relaciones de pertenencia a la DIAPE. Con la inclusión de dicho discurso, se instala un “nosotros” que procura consolidar un equipo unido, fiel, alineado y enfocado en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la División.

En relación a la Misión, se debe mencionar la carencia de un enfoque comunicacional incidió en que la DIAPE no tuviera retroalimentación sistemática de la opinión de sus clientes. Sólo, cuando se hacían felicitaciones espontaneas de alguno de ellos, existía un conocimiento de la buena labor de la DIAPE. Así las cosas, no el conocimiento capital intangible que posee la División en relación al prestigio, asociado a sus productos, se conoce por comentarios de los clientes y por manifestaciones de personas que han obtenido sus documentos. Ello, ha permitido que asesores sean conferencistas en seminarios y congresos. Sin embargo, no es un conocimiento científico que permita divisar mayores oportunidades para la DIAPE, en términos de consolidar su posicionamiento entre sus clientes o llegar a unos nuevos.

### **1.5.2. Líneas de acción estratégicas:**

Las siguientes líneas de acción, similar al caso de la Visión y Misión organizacionales, fueron mejoradas o rediseñadas en el presente documento. La dirección de la JIE también decidió adoptarlas como parte de su norte estratégico y en la actualidad la DIAPE realiza sus gestiones organizacionales con base en ellas. Sin embargo, dado que se encuentran en una fase inicial, no existe todavía la medición sobre su desempeño.

1. Talento humano capacitado y competente:
  - a. Poseer y desarrollar el talento humano que permita posicionar los productos y servicios de la DIAPE como los de mayor utilidad estratégica para nuestros clientes críticos internos y externos.
2. Herramientas tecnológicas.
  - a. Disponer de herramientas de modelamiento de escenarios y prospectiva para el análisis e interpretación de información que faciliten el desarrollo de productos prospectivos de carácter estratégico.
3. Metodologías y enfoques teóricos.
  - a. Articular metodologías y enfoques teóricos pertinentes para establecer parámetros de análisis para el desarrollo de los productos de la DIAPE.
4. Los productos de alta calidad.
  - a. Elaborar productos de alta calidad que le permitan al mando militar tomar decisiones con un menor grado de incertidumbre.
  - b. Influir en la Agenda Pública desde los temas relacionados con la Seguridad y Defensa Nacional.
5. Gestión de Clientes y Stakeholders.
  - a. Conocer de manera constante las demandas y necesidades de nuestros clientes en relación a los productos y la imagen corporativa de la DIAPE.
6. Gestión de Competidores y Substitutos.
  - a. Conocer de manera permanente las principales fortalezas de nuestros competidores y productos sustitutos, a fin de encontrar alternativas de

diferenciación y oportunidades de posicionamiento corporativo de la DIAPE.

7. Canales de comunicación.
  - a. Crear y consolidar canales de comunicación bidireccionales, internos y externos, que nos permitan establecer un flujo de comunicación e información permanente entre la DIAPE y sus públicos interesadas.
  - b. Crear y aplicar de una metodología de suministro y recepción de información y de gestión de conocimiento.

### **1.5.3. Contribución en prestigio de los Productos/Servicios.**

La DIAPE, dado que no puede generar ingresos propios o autofinanciarse y depende del financiamiento público, sólo tiene en sus productos y servicios la única vía para obtener prestigio y sostenibilidad como organización. En la medida que se consolide el prestigio, la DIAPE no tendría ningún inconveniente no sólo en mantener el actual flujo de financiamiento público, sino que éste podría ampliarse.

Para lo anterior, se hace necesario que la DIAPE gestione los stakeholders, conozca las fortalezas y debilidades de sus competidores, diseñe mecanismos de gestión del impacto de sus propios productos, entre otros. Con estos, la DIAPE podrá comprobar científicamente de qué manera sus productos y servicios están obteniendo un tipo impacto que le permita lograr una reputación que le posibilite ampliar su margen de acción y financiamiento. Todo lo anterior, con mayor razón cuando a la fecha no le es permitido a la DIAPE obtener ingresos adicionales de la venta o comercialización de sus productos y servicios.

## **2. Marco referencial**

### **2.1 Metodología del Marco Lógico.**

Esta metodología, tiene por objetivo mejorar la “gestión de las acciones - de todo tipo de proyectos y programas – de cooperación exterior teniendo más en cuenta las cuestiones esenciales y las condiciones globales del diseño y de la ejecución de los proyectos y programas”<sup>2</sup>.

El Marco Lógico<sup>3</sup> permite que se encuentre la mejor solución posible a un problema importante; igualmente facilita la identificación de los stakeholders más relevantes, así como el porqué del problema, las mejores soluciones y una mejor asignación de recursos. Finalmente, con la metodología del Marco Lógico se puede medir y controlar la ejecución de la estrategia.

El Marco Lógico (Figura 6), viabiliza el cruce de los objetivos globales, específicos, los resultados y las actividades, con la lógica de la intervención, indicadores objetivamente

---

<sup>2</sup> Comisión Europea (2001), Manual de Gestion del Ciclo de Proyecto. EuropeAID. Pp. 1

<sup>3</sup> CFR Universidad Católica de Chile, Clase de Proyecto de Grado. Santiago, Chile. 2011.

verificables, fuentes de verificación e hipótesis. Adicionalmente, posibilita realizar cuatro tipos de análisis considerados como estratégicos para la presente estrategia, a saber:

- Análisis de stakeholders/partes interesadas
- Análisis de problemas (árbol de problemas)
- Análisis de objetivos (árbol de soluciones)
- Análisis de “estrategias” (acciones para conseguir los objetivos)

La adopción de esta metodología incrementa las posibilidades del éxito de la estrategia, de tal suerte, es un instrumento que se emplea “para mejorar la planificación y ejecución”<sup>4</sup>. No obstante, resulta perentorio que se presenten condiciones adecuadas para que el instrumento tenga éxito. En consecuencia, para efectos de este documento, resulta fundamental que los supuestos, que anteriormente se presentaron, se desarrollen. Lo anterior debido a que el Marco Lógico, a pesar de ser un excelente instrumento, “no puede garantizar por sí sólo resultados positivos. El éxito de un proyecto/ programa depende de muchos factores”<sup>5</sup> (Figura 7).

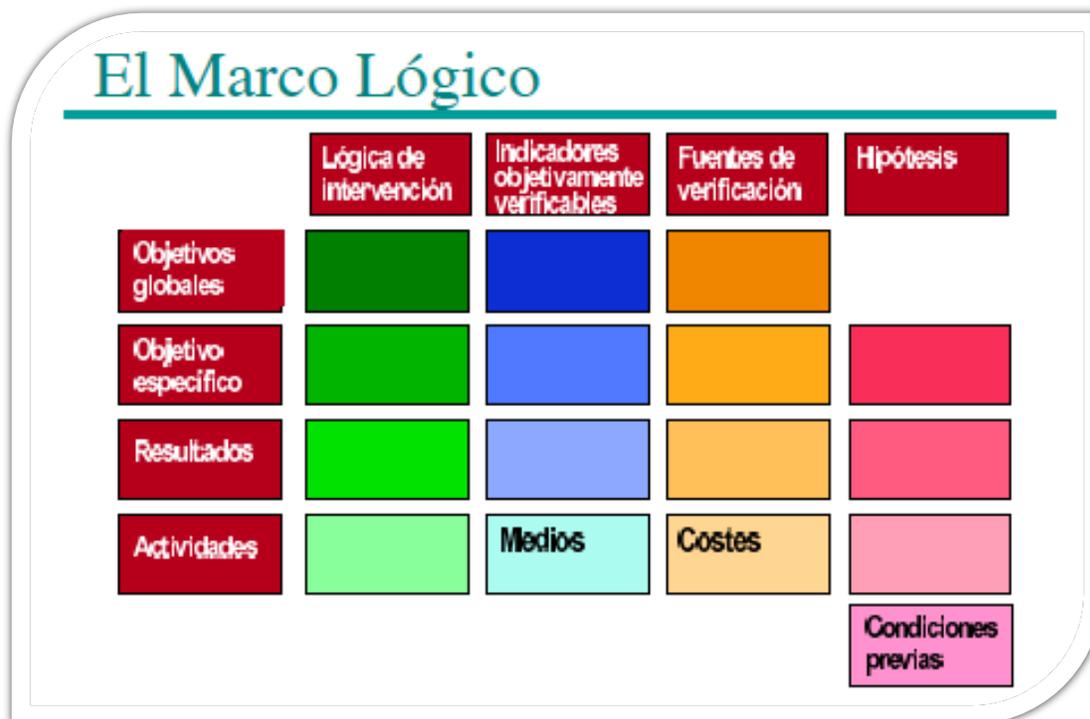


Figura 6 El Marco Lógico Fuente: Comisión Europea (2001) Manual de Gestión del Ciclo de Proyecto.

<sup>4</sup> Op Cit. Comisión Europea (2001). Pp. 9

<sup>5</sup> Ibíd.



Figura 7 Éxito de un proyecto: Algunos factores Fuente: Comisión Europea (2001) Manual de Gestión del Ciclo de Proyecto.

#### 2.1.1 Metodología implementada para formación de los objetivos.

El Marco Lógico permite igualmente que se establezcan los objetivos bajo una metodología propia que posibilita “describir la situación futura que prevalecerá una vez resueltos los problemas, con la participación de las partes interesadas; verificar la jerarquía de los objetivos y visualizar en un diagrama las relaciones medio-fin”<sup>6</sup>.

La manera en que se realiza el acercamiento a los objetivos radica en la visualización de los “elementos negativos” o que se constituyen en los principales problemas que deben ser resueltos. Para el caso de la presente estrategia, corresponde a elementos comunicacionales que han imposibilitado que la DIAPE se posicione entre sus stakeholders relevantes como una institución fundamentada en la excelencia de sus productos y servicios. A ello, el Marco Lógico lo denomina el “árbol de problemas”. Los “estados positivos” de los problemas configuran el “árbol de soluciones”.

Conforme a lo planteado en el Marco Lógico, las versiones en positivo de los problemas constituyen los objetivos, que se “presentan en un diagrama de objetivos”<sup>7</sup> que tiene la facultad de otorgar “jerarquía” en relación a la interacción entre “medios y fines” y permiten tener una visión ampliada del fenómeno objeto de análisis o evaluación.

<sup>6</sup> Ibíd. Pp. 14

<sup>7</sup> Ibíd.

## 2.2 Metodología

Para la realización del diagnóstico sobre el cual se basa la presente Estrategia de Posicionamiento Corporativo de la DIAPE se realizaron focus groups, observación participante y entrevistas abiertas semiestructuradas a empleados, militares y civiles de la DIAPE y JIE entre marzo a septiembre de 2011. De la misma manera se revisó documentación, protocolos, antecedentes y reglamentos del CGFM, JIE y DIAPE disponibles.

## 2.3 Enfoque Sistémico en la Estrategia de Posicionamiento de la DIAPE

La Estrategia de Posicionamiento Corporativo de la DIAPE se hace desde una aproximación a la Teoría de Sistemas Sociales, de Niklas Luhmann (1998, 2000b, 2007) bajo el entendido que la DIAPE, como organización, es un “sistema de decisiones” (Luhmann, 1996) y se constituye en un Sistema Cultural (Deal y Kennedy, 1982). Esta condición se profundiza en la medida en que se procura que la DIAPE extienda su red de trabajo y, bajo ese punto de vista, se complejizan las relaciones sistémicas de comunicación (interna y Externa), al tiempo que amplía el número de stakeholders relevantes.

En el marco de las relaciones sistemáticas que se desarrollan al interior de las organizaciones, las comunicaciones funcionan como uno de los elementos que integran el sistema, comportándose como “para-sistema” (Calderón, 2011). Esto es, las comunicaciones se erigen como una “dimensión” que se despliega a lo largo de toda la organización, con el propósito de apoyar el cumplimiento de la estrategia corporativa (Cuadro No.1<sup>8</sup>). En últimas, “la estrategia comunicativa es la estrategia corporativa comunicada” (Calderón, 2011).

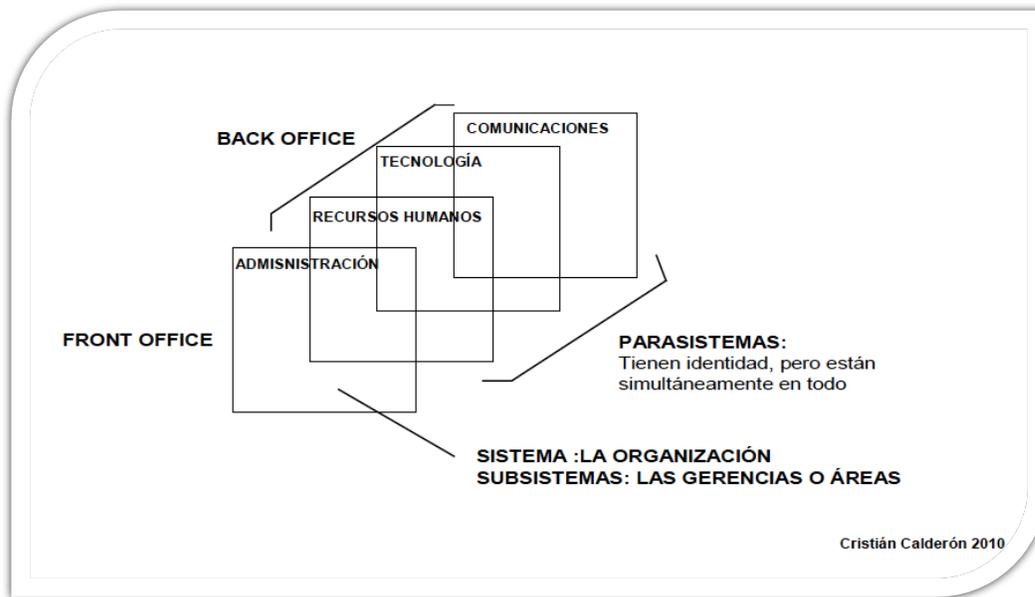
Bajo el anterior parámetro de análisis, la gestión de las comunicaciones se constituye en sí misma la gestión organizacional (Matus, 2010). En efecto, además de comportarse como un “para-estado”, la comunicación es “una síntesis selectiva que vincula activamente a emisores y receptores, a la organización como un sistema social autorreferente y autopoietico de comunicaciones, y a la racionalidad como un resultado de la recursividad operativa de decisiones”<sup>9</sup>.

La DIAPE, al complejizar el sistema en el que se desenvuelve, requiere de una comunicación eficiente y que responda a las diferentes instancias organizacionales y sociales que se desatarán a medida que va progresando en el logro de su estrategia corporativa. En ese sentido, para Luhmann (1997) la comunicación es una “operación social inevitable y al mismo tiempo una operación que necesariamente entra en juego toda vez que surgen situaciones sociales”.

---

<sup>8</sup> Tomado de: Cristián Calderon (2011). La imagen es la identidad: Gestión de la identidad de las organizaciones. Ebookspatagonia. P. 70

<sup>9</sup> Pablo Matus (2010). *Formas de comunicación en las organizaciones. La comunicación Estratégica bajo la mirada de la Teoría de Sistemas Sociales*. Proyecto de Grado para optar al grado de magister en Comunicación Estratégica. Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile. P. 5



Cuadro 1 Cristián Calderón (2010), *La imagen es la identidad: Gestión de la identidad de las organizaciones.*

Es así, como Luhmann (1997) pone el acento en una interpretación de la acción de las comunicaciones que contradice las visiones lineales o que establecen “fórmulas vacías” en que a un “sujeto” e “individuo” se le “atribuye la acción o la comunicación”<sup>10</sup>. Luhmann, entonces, propone que “sólo la comunicación puede comunicar y que sólo en una red de comunicación tal es creado lo que entendemos como acción”<sup>11</sup>. Lo cual corresponde a poner en marcha un sistema o “cibernética” en sistemas que en esencia son “auto-referenciales” o “autopoieticos”.

Matus (2010) puntualiza la dinámica planteada por Luhmann, al establecer que en los sistemas autopoieticos de comunicaciones, la comunicación entre éstos “se debe no a la mera existencia de sus elementos si no a su capacidad para enlazar operaciones propias entre sí, y a partir de esto diferenciarlas de lo que ocurre en su entorno”<sup>12</sup>. Para efectos de la presente estrategia, ello quiere decir que no sólo en la definición de la misma debe existir un enfoque sistémico, sino que éste se expresará en mayor medida en los procesos comunicacionales que se desarrollarán al momento de poner en marcha la estrategia, a fin de crear las sinergias y dinámicas necesarias entre la DIAPE y los stakeholders relevantes para lograr con ello el posicionamiento corporativo de la División.

#### 2.4. Cultura en Organizaciones Armadas (Soeters, 2000)

Las organizaciones consideradas como uniformadas se caracterizan porque representan un estado de autoridad (Soeters, 2000), así este tipo de organizaciones corresponden a un “sistema social” en el que existe una línea de mando vertical que “abarca el poder de

<sup>10</sup> Niklas Luhmann, (1997) “¿Qué es comunicación?” Revista “Talón de Aquiles”, España. P. 3

<sup>11</sup> Ibíd. P. 4

<sup>12</sup> Op Cit. Pablo Matus (2010)

prohibir, de instruir, de autorizar y de disciplinar a sus integrantes”<sup>13</sup>. El uniforme es la materialización tanto los atributos y elementos únicos de la organización así como se constituyen en criterios de homogenización, y la estratificación al interior de la misma (Pratt y Rafaeli, 1993).

Lang (1965) citado en el texto de Soeters (2000), establece tres elementos fundamentales de la cultura en organizaciones militares, que para efectos de este proyecto resultan pertinentes dado que afectan de manera directa no sólo la estrategia corporativa de la DIAPE, sino que también a la Estrategia de Posicionamiento. Así las cosas, Lang propone hay una característica inicial que corresponde a la vida en “comunidad” que se profundiza con elementos comunes como el uniforme y prácticas propias de las organizaciones militares.

Soeters afirma que tan solo con esta primera característica se abre una brecha diferencial muy particular en relación a organizaciones no militares (entre otras), en razón a que en el caso militar la organización ejerce un tipo de control personal que afecta o se extiende sobre “varios aspectos y escenarios de la vida personal” (Soeters, 2000) de los militares.

En segundo lugar, continúa Lang, la jerarquía es un elemento central en las organizaciones militares (entre otras), con una tendencia hacia “ideologías autoritarias” de gestión. En relación a ello, la tercera característica la constituye la cadena o línea de comando en el cual se erigen relaciones descendientes de control y dirección (Soeters, 2000).

### **3. Diagnóstico del problema comunicacional**

Para diagnosticar las razones por las cuales la DIAPE no goza de un posicionamiento corporativo consolidado entre sus stakeholders, se realizaron 10 entrevistas abiertas semiestructuradas durante marzo y septiembre de 2011 a empleados con más de 3 años en la organización. Ello con la intención de obtener información de largo plazo, en el que se pudiese indagar diferentes fases de la División.

Los temas detectados en las entrevistas fueron luego profundizados mediante la técnica de grupos focales (*focus groups*), aplicado a una muestra de 24 funcionarios en tres sesiones diferentes en cada una de las cuales participó un promedio de 8 personas. No fueron incluidos los que participaron en las entrevistas abiertas semiestructuradas. Se hicieron las preguntas y se dirigieron las sesiones enfocados en tres preguntas claves: 1. ¿Qué opinión tiene de la JIE y la DIAPE? 2. ¿Qué espera usted de estas dos organizaciones? 3. ¿Qué haría usted para mejorar las áreas de oportunidad de la DIAPE?. Las respuestas se procesaron de acuerdo a conceptos y puntos de vista recurrentes en las sesiones

La división de los grupos se dio de la siguiente manera:

**Primer grupo:** Militares (11 personas)

---

<sup>13</sup> Joseph L. Soeters, *Culture in Uniformed Organizations* en NEAL ASHKANASY, CELESTE WILDEROM y MARK PETERSON (2000), *Hand Book of Organizational Culture and Climte*. Sage Publication, Inc. California, USA. P. 465.

Fecha: Octubre-2011

Conformado por:

- 2 Suboficiales
- 2 Teniente
- 1 Capitán
- 2 Mayor
- 2 Tenientes Coroneles
- 2 Coroneles

**Segundo grupo:** Civiles (6 personas)

Fecha: Octubre-2011

Conformado por:

- 3 Secretarias
- 2 Ayudantes
- 1 Diseñador

**Tercer grupo:** Civiles (7 personas)

Fecha: Octubre-2011

Conformado por:

- 1 Asistente
- 6 Asesores

El proceso fue acompañado por una observación participante realizada por el autor de este texto, quien desde marzo hasta diciembre de 2011 viajó cada dos meses a Bogotá, Colombia, para insertarse en las dinámicas organizacionales tanto de la DIAPE, como de la JIE. Ello permitió construir una visión integral de los fenómenos organizacionales que suceden al interior de la DIAPE.

Finalmente, para la realización de la presente estrategia se contó con la colaboración de la División de Planeación (DP) de la JIE. La DP suministró documentos internos tales como protocolos, directivas y directrices de la JIE y CGFM, que fueron analizadas para enfocar la estrategia y encontrar áreas de oportunidad para la DIAPE.

### **3.1. Análisis de entrevistas:**

Por razones de confidencialidad y con el ánimo de no perjudicar a las personas que fueron entrevistadas, se tomarán los principales hallazgos y las ideas clave que arrojaron las entrevistas y las reuniones de grupo.

#### **3.1.1 Principales hallazgos**

Las entrevistas realizadas permitieron observar que existen oportunidades importantes para mejorar los procesos de comunicación de la DIAPE, así como para lograr un posicionamiento efectivo entre sus stakeholders relevantes y su relacionamiento con el entorno. De la misma manera, permitieron diseñar acciones para mitigar los elementos negativos que se identificaron en las entrevistas, con el objeto de apoyar procesos de gestión y funcionamiento de la DIAPE.

### 3.1.2 Principales hallazgos.

**a. Percepción de estancamiento o deterioro de la carrera militar por trabajar en el DIAPE:** Los uniformados creen que al pasar más de dos años en la JIE se pone el peligro futuros ascensos, lo cual dificulta que se produzca un sentido de pertenencia a la organización. Incluso algunos de los entrevistados están gestionando su traslado a otro departamento.

Esta percepción, de acuerdo a las entrevistas, se debe en gran medida a que no existe un conocimiento concreto del nivel estratégico de la DIAPE. Lo que lleva a pensar que el personal está desarrollando trabajos que no serán conocidos o que no tendrán un impacto importante en los stakeholders relevantes. Finalmente en el ambiente militar, existe la creencia que los cargos que atañen temas militares operativos y tácticos revisten mayor relevancia en el marco del conflicto que toma lugar en Colombia, sin embargo, los entrevistados aceptaron que en los últimos años tipos de trabajo como los que realiza la DIAPE están teniendo relevancia en el planeamiento militar-estratégico. Lo cual se constituye en una oportunidad para la DIAPE.

**b. Alta rotación del personal.** La carrera militar implica cambios de puesto con cierta frecuencia. Lo mismo ocurre con los uniformados que son destinados a la DIAPE. La salida de personal con experiencia cada 2 o 3 años debilita la organización, porque el personal que llega de reemplazo no cuenta con las competencias y conocimientos para asumir el trabajo vacante. Esta dinámica se presenta tanto al nivel del Director de la JIE, como al nivel del suboficial de menor rango.

Lo anterior perjudica la continuidad de los planes y del norte estratégico de la organización, toda vez que, cuando se produce un cambio de un militar directivo y en especial del Director de la JIE, suelen haber interrupciones del enfoque de trabajo y de la estrategia.

**c. Falta un posicionamiento efectivo de la DIAPE entre sus stakeholders relevantes, su red de valor y entorno competitivo.** En palabras de los entrevistados, ni en el CGFM ni en el MDN existe un conocimiento del nivel estratégico de la DIAPE y peor aún de la JIE. Ello redundará en que se trabaja al “día a día”, y no se puedan realizar análisis y documentos con mayor nivel de profundidad.

La DIAPE, surgió como una División que realiza documentos prospectivos y estratégicos con un mayor nivel de calidad en el contenido. Sin embargo, para algunos militares entrevistados, todavía se elaboran “documentos para agradar”, es decir, textos para “caer en gracia de los superiores” pero que no contribuyen a la misión y visión de la DIAPE. Adicionalmente, no hay un conocimiento adecuado sobre las necesidades, requerimientos e interés de sus stakeholders.

**d. Antigüedad y precariedad en los canales y vías de comunicación interna y externa.** Hay escasa cohesión, integración y retroalimentación en todos los niveles al

interior de la DIAPE y de la JIE. Ello se debe en parte, a la carencia de sistemas de comunicación modernos y efectivos, únala inercia de la cultura organizacional existente y porque no se ha aplicado una metodología que permita generar escenarios de comunicación más eficientes.

En el mismo sentido, no ha sido posible cohesionar los objetivos de manera clara ni lograr que sus funcionarios compartan la estrategia corporativa. Sin embargo, pese a ello, algo que caracteriza al personal de la DIAPE es su disposición al trabajo duro y a cumplir los requerimientos.

#### 4. **Propósito general del proyecto y supuestos básicos.**

El diagnóstico recién expuesto reveló que el problema principal a resolver consiste en un posicionamiento corporativo difuso de la DIAPE, incluso entre sus propios funcionarios, lo cual hace que la División sea ignorada o conocida de manera equivocada por parte de sus stakeholders críticos. A raíz de ello se propone la siguiente estrategia de posicionamiento con el fin de que la DIAPE se convierta en una fuente de alta influencia de la agenda pública, en concordancia con sus objetivos corporativos y mandato legal. Sin embargo, por la naturaleza de este trabajo su alcance se enfoca principalmente en aspectos comunicacionales y por ende no le corresponde intervenir en los aspectos legales y de gestión general. Sobre estos últimos sólo presentará recomendaciones genéricas.

##### 4.1 **Propósito general del Proyecto**

El objetivo general que persigue la presente Estrategia es el de:

**Posicionar a la DIAPE en el 2016 como una organización líder en su entorno, caracterizada por la excelencia y alta calidad de sus análisis estratégicos y prospectivos, asimismo como una institución que genera confianza entre los distintos públicos de interés.**

##### 4.2. **Marco general de la Estrategia.**

El diseño de la Estrategia de Posicionamiento considera dos fases evolutivas, a saber:

##### **Primera Fase (Corto y Mediano Plazo):**

1. Gestionar la identidad corporativa de la DIAPE. Ello implicará evaluar los factores críticos de su identidad; crear un discurso que integre los elementos clave de su épica; gestionar el clima y cultura organizacional; crear procedimientos para alinear a los stakeholders internos con la estrategia corporativa; crear escenarios de discusión y toma de decisiones estratégicas que puedan ser evaluables y controlables y generar o perfeccionar los canales de comunicación interna para que

se produzcan flujos de comunicación que permitan generar sinergias y una coordinación de los esfuerzos internos.

En razón a que el proceso de cambio está en proceso y la DIAPE requiere de acciones inmediatas para organizar su trabajo y funcionamiento, la Estrategia de Posicionamiento Corporativo integra un “Plan de Acción Inmediato” para atender las necesidades urgentes en cuanto a su comunicación interna.

- a. El objetivo de la Estrategia de Posicionamiento Corporativo: Definir una identidad corporativa sólida.
  - b. El objetivo del “Plan de Acción Inmediato”: Alinear a los públicos internos de la DIAPE para que exista una comprensión total de las implicaciones personales y organizacionales de la creación de la DIAPE. Asimismo, generar las condiciones necesarias para crear un trabajo coherente con la estrategia corporativa.
2. Posicionar la DIAPE al interior de la JIE. Se busca que en el corto plazo la DIAPE sobresalga entre las otras Divisiones que componen la JIE.
    - a. El objetivo: Posicionar a la DIAPE como la División de mejor prestigio, en imagen y calidad de trabajo, al interior de la JIE.
  3. Posicionar a la DIAPE mediante la influencia e importancia que tiene la JIE al interior del CGFM. Esta táctica establece una relación “gana-gana” entre la JIE y la DIAPE, en razón a que el buen trabajo de ésta última redundará en un fortalecimiento en la percepción de la primera como unidad.
    - a. El objetivo: Posicionar a la DIAPE en el marco del CGFM, mediante el uso del reconocimiento de la JIE como plataforma de proyección.
  4. Realizar, investigaciones, seminarios, congresos, reuniones, debates, entre otros con Universidades, centros de investigación, Medios de Comunicación, organismos públicos, tanques de pensamiento y empresas privadas. Ello permitirá ampliar la red de trabajo y coadyuva en la comunicación y posicionamiento de la DIAPE con los públicos externos.
    - a. El objetivo: Comunicar la existencia de la DIAPE, para luego iniciar una fase de posicionamiento entre los públicos externos.
  5. Posicionar a funcionarios de la DIAPE que hayan logrado algún grado de reconocimiento y prestigio para fortalecer el proceso de posicionamiento de la División al interior del CGFM y del MDN.
    - a. El objetivo: Posicionar a la DIAPE en el marco del CGFM y MDN, mediante la proyección de sus empleados con mayor prestigio y reconocimiento.
  6. Emplear el nivel estratégico del CGFM para proyectar a la DIAPE en el MDN. Una vez la DIAPE comience a ser reconocida y a posicionarse en el CGFM, éste último podrá facilitar la apertura de espacios para que la DIAPE pueda llegar de una manera permanente al MDN.

- a. El objetivo: Posicionar a la DIAPE en el MDN mediante una permanente comunicación y gestión de productos y servicios, facilitado por el prestigio y reconocimiento del CGFM y de la JEI.

### **Segunda Fase (Mediano y Largo Plazo)**

7. Como esfuerzo paralelo a la consecución de prestigio en el CGFM y MDN, se debe satisfacer de manera permanente y continua las necesidades de la Presidencia de la República, en cuanto a información especializada y documentos analíticos de nivel estratégico. Ello permitirá que progresivamente la DIAPE vaya posicionando una imagen proactiva y positiva.
  - a. El objetivo: Posicionar la DIAPE ante la Presidencia de la República como una organización proactiva y de alta calidad en sus productos.
8. Ser parte importante en la toma de decisiones estratégicas sobre política pública de seguridad. Esta acción se logra mediante dos caminos. 1. Gestionar las necesidades de información y asesoría del Congreso en relación a temas de seguridad, lo cual permitirá suministrar información valiosa. 2. Establecer escenarios de trabajos conjuntos entre la DIAPE y el Congreso de la República.
  - a. El objetivo: Mediante la gestión de necesidades de información sobre seguridad en el Congreso de la República, lograr influenciar la agenda pública/política.

### **4.3 Supuestos.**

Para que el objetivo general de la Estrategia de Comunicación se logre, se deben presentar unas condiciones que operan como supuestos que si bien salen del control de la estrategia, pueden afectar de manera directa el desempeño de la misma. A continuación se plantean los supuestos de mayor relevancia.

#### **Supuesto No. 1**

Contar con un personal idóneo, altamente preparado en los asuntos que trata la DIAPE y dispuesto a seguir formándose en dichas áreas. De manera particular se recomienda que sean trasladados parte de los militares que en Octubre de 2011 iniciaron la Maestría de dos años en Prospectiva en Octubre de 2011, que dicta la Universidad Externado de Colombia, como parte del plan de formación que inició la JIE en la misma fecha. No hacerlo impide maximizar la inversión en educación que realiza la JIE.

#### **Supuesto No. 2**

Tomar medidas que disminuyan o minimicen el impacto negativo de los traslados militares en la DIAPE. En procura de mantener la continuidad en el trabajo y no truncar procesos, se plantea la necesidad de establecer procedimientos estratégicos que no puedan ser

cambiados por los nuevos jefes de manera arbitraria, así como la creación de un plan de culminación de trabajos previo a los momentos de los traslados y un programa de empalme que funcionará como un programa de nivelación de los temas que se tratan en la DIAPE dictado a los funcionarios recién trasladados o contratados.

La Estrategia de Posicionamiento propone escenarios para fortalecer, desde la comunicación, estos procesos de gestión y planeación de carácter interno. Asimismo, permitirá que todas las personas que trabajen en la DIAPE se informen al respecto y conozcan de sus implicaciones. Este supuesto cobra mayor sentido cuando la consultoría se realiza en una organización que posee como fundamento metodológico la prospectiva.

### **Supuesto No. 3**

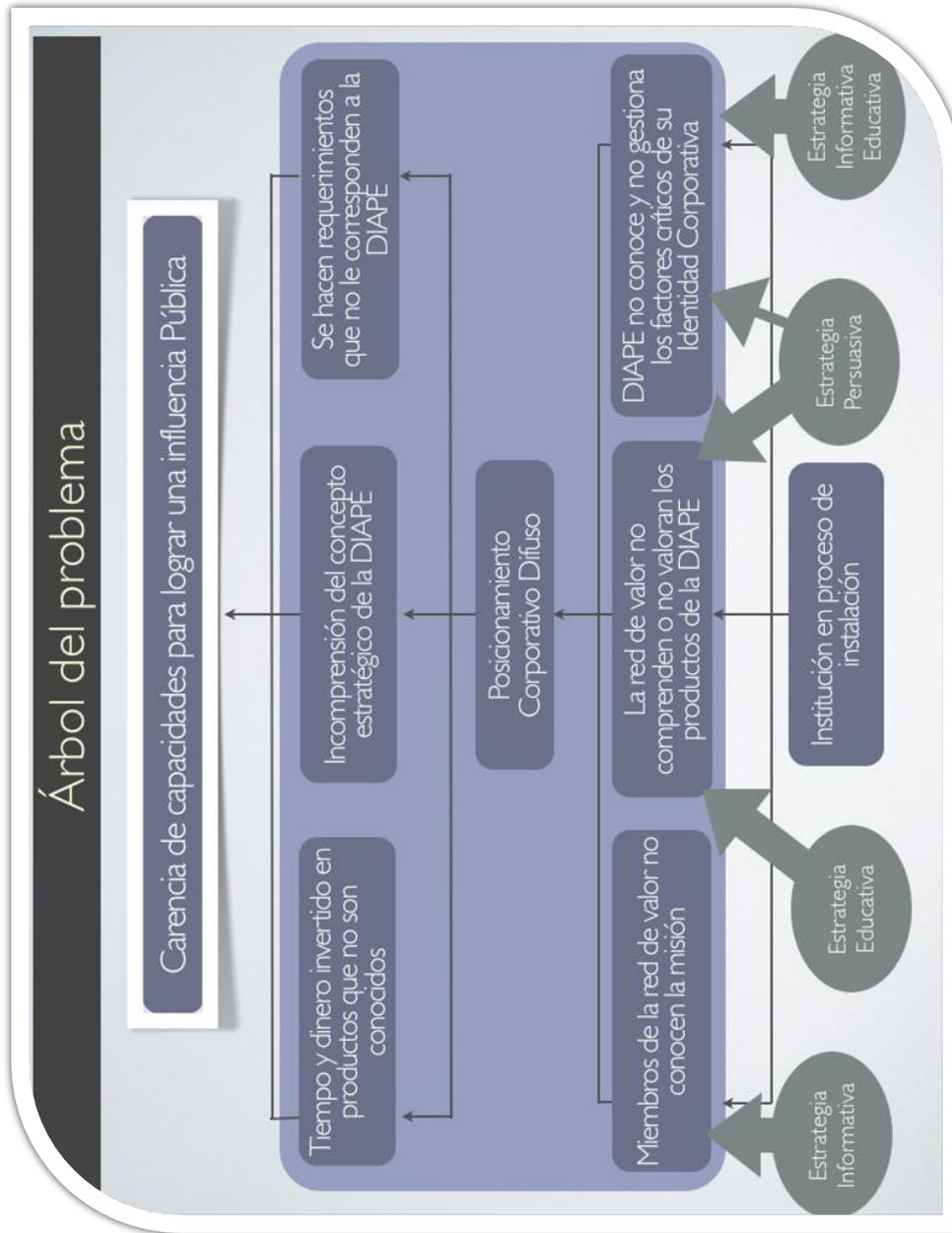
La JIE, debe garantizar que una vez sea aprobada la Estrategia de Posicionamiento de la DIAPE no sólo se otorguen los recursos financieros y el capital humano pertinente, sino que se asegure su continuidad. De no garantizarse los anteriores, el despliegue de la estrategia podría fracasar.

### **Supuesto No.4**

Debe existir un control claro y actualizado en tiempo real del desarrollo de la estrategia de posicionamiento, lo cual se integra al seguimiento del cronograma de trabajo y el cumplimiento de los objetivos estratégicos tanto de la DIAPE como de la JIE

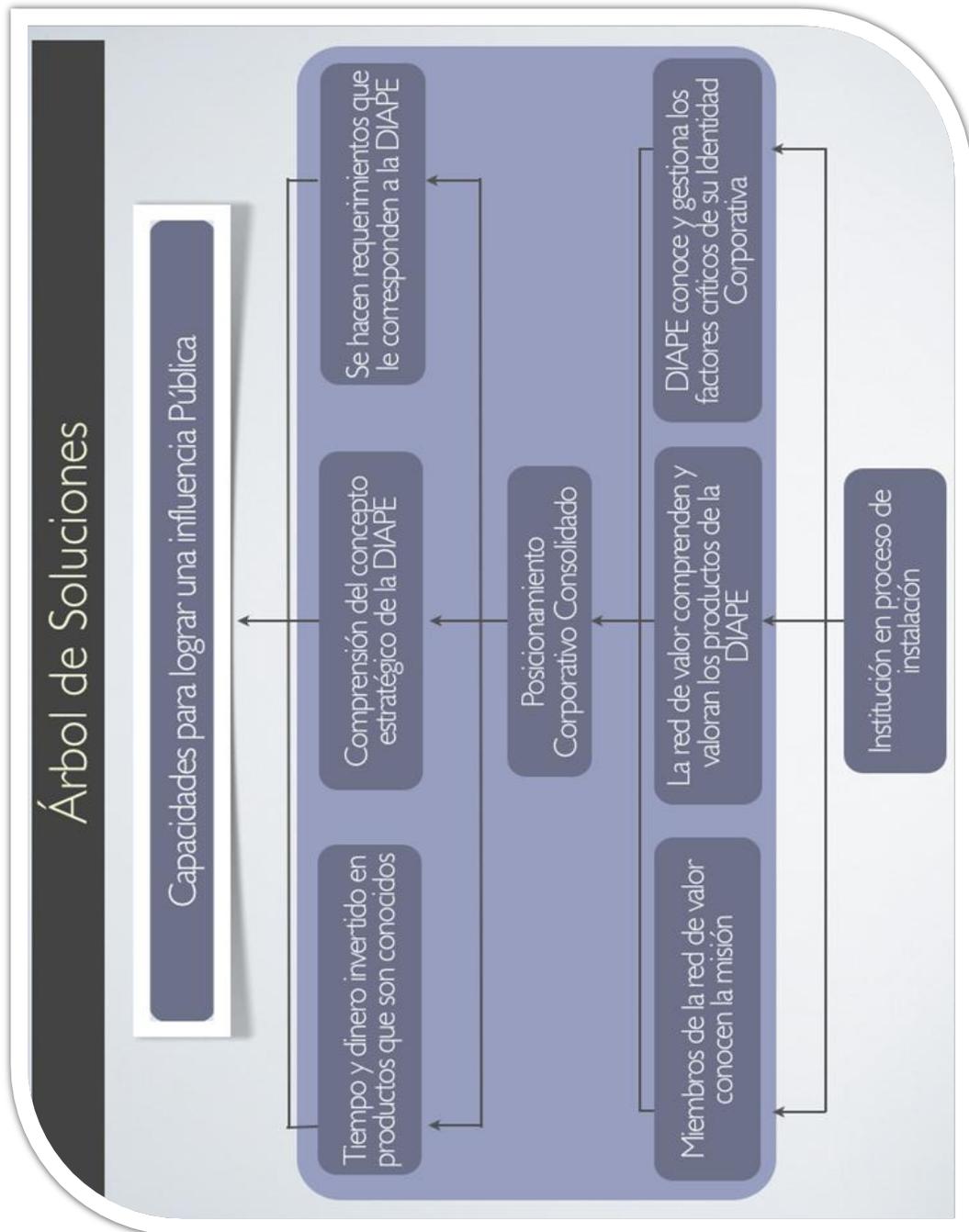
## **5. Definición del problema**

### **5.1 Árbol del problema**



Como se refleja en el Árbol del problema, existen tres situaciones que inciden en que exista un posicionamiento corporativo difuso. Primero, los miembros de la red de valor no conocen la misión. Segundo, la red de valor no comprende o no valora los productos de la DIAPE. Y tercero, la DIAPE no gestiona y no conoce los factores críticos de su identidad corporativa. En síntesis los dos primero corresponden a elementos externos, producto de una inadecuada comunicación con los stakeholders externos. La última, corresponde a debilidades internas de la DIAPE, lo cual refleja problemas en la comunicación interna de los elementos básicos que hacen de la DIAPE una organización. Todas las anteriores, generan efectos negativos que afectan el prestigio y gestión de la DIAPE.

## 5.2 Árbol de soluciones



## 6. Objetivos del proyecto.

### 6.1 Plan de acción inmediato

**Objetivo:** Generar tranquilidad y comprensión de parte de los funcionarios de la DIAPE sobre la restructuración y sus implicaciones a nivel laboral en el corto y mediano plazo.

**Justificación:** De acuerdo a las entrevistas realizadas a los funcionarios de la DIAPE, existen preocupaciones en cuanto a la incorporación de nuevas responsabilidades mientras continúan realizando labores de sus anteriores departamentos, hoy fusionados en la DIAPE. Así las preocupaciones se dan porque los funcionarios no saben que esperar de la nueva DIAPE, temen no realizar bien sus labores y finalmente, que esta condición dure por mucho tiempo. Las reacciones anteriores son producto en parte a que no se les comunicó las razones de la fusión y los objetivos en el corto, mediano y largo plazo de la misma.

Este “Plan de Acción Inmediato” procura suplir esa falencia e informar a los trabajadores de la DIAPE sobre el proceso, con el objetivo de “Generar tranquilidad y comprensión de parte de los funcionarios de la DIAPE sobre la fusión y sus implicaciones a nivel laboral en el corto y mediano plazo”.

### Plan de comunicación.

#### 1. Suministro de documentos con la información

A cada uno de los funcionarios se les debe hacer entrega de tres documentos escritos que contengan información relacionada con:

- a. ¿Para qué trabajamos?
  - I. Información organizacional de la JIE y de la DIAPE: Misión, visión, objetivos y metas estratégicas de la División. Relación de productos y servicios, con una breve reseña de su alcance y objetivo. Adicionalmente, se debe incluir información sobre el Director e información de contacto. Todo lo anterior en lenguaje claro para asegurar su comprensión.
- b. ¿Para quiénes trabajamos?
  - I. Suministro de información sobre los públicos interesados y quienes se constituyen en los principales stakeholders de la DIAPE. Con esto se busca que el funcionario tenga conciencia sobre quiénes serán los evaluadores de su trabajo.
- c. ¿Qué le corresponde hacer?
  - I. Suministro de información sobre las tareas y responsabilidades que debe cumplir la persona. En este caso se debe establecer qué se espera que realice la persona de manera clara y enfocada a los objetivos estratégicos

de la DIAPE, que deben corresponder a los intereses y objetivos de la Jefatura de Información Estratégica que deben estar claramente definidos.

## **2. Información del funcionario**

Estos procesos resultan ser un cambio importante en la dinámica Director/funcionario que se tenía hasta la fecha, y se incluirá en la Estrategia de Posicionamiento Corporativo, en la medida que busca conocer más sobre las dinámicas laborales y personales del personal que labora en la DIAPE. Para tal efecto, se deben instalar los siguientes escenarios de comunicación.

- a. Reunión anual.
  - I. Esta reunión se realizará para establecer los objetivos y medidas de evaluación del éxito tanto del personal como de la DIAPE.
  - II. Se definirá el cronograma general de trabajo de todo el año, que debe estar en coherencia con los objetivos estratégicos de la JIE y de la DIAPE y con las necesidades de los clientes.
- b. Reuniones trimestrales.
  - I. En estas reuniones se revisará el progreso del cumplimiento de los objetivos y las medidas de evaluación del éxito.
  - II. Se realizarán los ajustes pertinentes o exigidos por los stakeholders y partes interesadas.
  - III. Se recibirán los proyectos trimestrales y se iniciará el desarrollo de unos nuevos.
- c. Reuniones operativas.
  - I. Una vez a la semana se reúne todo el equipo, para discutir temas propios de la DIAPE y que conciernen a la Jefatura Información Estratégica y en la cual la DIAPE tenga relación.
  - II. En este escenario se realizan anuncios sobre temas varios como:
    - i. Ayudas, soportes o colaboraciones a proyectos, seminarios, congresos, etc..
    - ii. Se revisa el cronograma general de la DIAPE para evaluar el rendimiento de la División en relación a las expectativas de la misma.
    - iii. Se realizan los anuncios de felicitaciones (rendimiento laboral o por fechas especiales).
- d. Reuniones semanales.
  - I. Se abordan proyectos específicos para revisar el estado de los mismos y los pasos a seguir. La diferencia del escenario anterior radica en que en éste, se evalúan los proyectos de manera independiente, así el Director podrá determinar el desarrollo positivo o negativo del proyecto.

- e. Reuniones “uno a uno”.
  - I. En este escenario se busca que el Director tenga un contacto directo con el funcionario. Se abordarán los siguientes temas:
    - i. Estado de las responsabilidades y trabajos otorgadas al funcionario.
    - ii. El Director deberá indagar sobre el estado personal del funcionario y preguntar sobre temas personales, sin embargo, esto se deberá hacer de manera respetuosa y guardando los límites que imponga el funcionario. El objetivo es demostrarle al funcionario que la organización está interesada tanto en su desarrollo profesional como personal.
    - iii. Escuchar del funcionario información general sobre el desempeño de la DIAPE, así como ideas para mejorar el funcionamiento de la División (esto incluye temas negativos y positivos).

### **3. Uso de medios de comunicación internos.**

Se deberán poner en marcha medios de comunicación que faciliten el flujo de información al interior de la DIAPE. Ello incumbe asuntos laborales, información de interés organizacional, información sobre fechas importantes, el estado de los proyectos que están por terminarse, información académica, fechas de seminarios, entre otros.

Para ello se deben activar:

1. Mural de información de la DIAPE.
2. Correos electrónicos institucionales para todo el personal.
3. Uso regular de la intranet.
4. Suministro de información sobre el trabajado que se tiene programado para la semana conforme a la prioridad.
5. Boletines, vía correo electrónico, de información sobre asuntos de interés de carácter mensual.
6. Cronograma observable por todo el personal, para visualizar el cumplimiento de los objetivos.

### **6.2 Estrategia de Posicionamiento Corporativo**

La siguiente estrategia de posicionamiento corporativo, se deriva del Árbol de problemas y procura crear las condiciones para que se de lo planteado en el Árbol de soluciones.

#### **Objetivo General:**

Posicionar la DIAPE para el 2016 como una organización líder en su entorno, caracterizada por la excelencia y alta calidad de sus análisis estratégicos y prospectivos, asimismo como una institución que genera confianza entre los distintos públicos de interés.

#### **Objetivos específicos.**

- La DIAPE conoce y gestiona los factores críticos de su Identidad Corporativa.

- Estrategia Informativa Persuasiva.
- Miembros de la red de valor conocen la misión de la DIAPE.
  - Estrategia Informativa
- La red de valor comprende y valora los productos de la DIAPE.
  - Estrategia Educativa Persuasiva (territorio de la emociones).

### **Componentes**

- Conducción estratégica de la comunicación interna para apoyar procesos de gestión y funcionamiento de la DIAPE.
- Inversión de dinero y tiempo en productos que son conocidos, valorados y demandados por la red de valor.
- Comprensión del concepto estratégico de la DIAPE.
- Realización de requerimientos que le corresponden a la DIAPE.
- Consolidación de capacidad para lograr influencia interna y pública.

### **7. Definición de la Matriz de Marco Lógico**

El siguiente cuadro relaciona cada uno de los pasos que se tomarán, en los niveles operativos y tácticos, para lograr cumplir los objetivos que en se plantean en la presente estrategia.

DISEÑO CONCEPTUAL DE LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO CORPORATIVO DE LA DIVISIÓN DE ANÁLISIS PROSPECTIVO Y ESTRATÉGICO (DIAPE)

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente (IVO)	Medios de Verificación	Supuestos
<p><b>OBJETIVO:</b>                      Posicionar la DIAPE como una organización líder en su entorno, caracterizada por la excelencia y alta calidad de sus análisis estratégicos y prospectivos, así mismo, como una institución que genera confianza entre los distintos públicos de interés.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los stakeholders relevantes reconocen a la DIAPE como la mejor organización en Análisis Prospectivo y Estratégico de Colombia (<i>Top of mind</i>).</li> <li>2. Los stakeholders relevantes reconocen, valoran y demandan los productos de la DIAPE.</li> <li>3. La DIAPE es permanentemente solicitada, por stakeholders externos, para el asesoramiento en temas estratégicos de seguridad y defensa.</li> <li>4. El Congreso Nacional, reconoce a la DIAPE como un referente Nacional en el manejo de seguridad y defensa, para efectos del desarrollo de políticas públicas.</li> </ol>	<p>Encuestas, sondeos, consultas y entrevistas.</p> <p>Preguntas sugeridas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuándo piensa en análisis estratégicos y prospectivos cuál es organización le llega primero a la mente?</li> <li>2. ¿Qué otras organizaciones recuerda?</li> <li>3. ¿Ha escuchado alguna vez sobre la DIAPE?</li> <li>4. ¿En el último mes cuántos productos de la DIAPE ha leído?</li> <li>5. Teniendo en cuenta los productos que ha leído de la DIAPE, ¿usted qué calificación de daría en general? (Excelente (100pts), Muy buenas (75's), Buena (50pts), Pobre (25pts), Mala (0pts))</li> </ol>	<p>La estrategia se cumple "si y sólo si" se cumplen los supuestos señalados en el aparte 3.3.</p>

DISEÑO CONCEPTUAL DE LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO CORPORATIVO DE LA DIVISIÓN DE ANÁLISIS PROSPECTIVO Y ESTRATÉGICO (DIAPE)

<p><b>Objetivo Específico No.1:</b></p> <p>La DIAPE conoce y gestiona los factores críticos de su Identidad Corporativa.</p>	<p>1. Los Stakeholders internos comprenden, conocen y recuerdan a cabalidad los elementos que críticos de la Identidad corporativa de la DIAPE.</p> <p>2. Existe un trabajo sinérgico que opera en función de la estrategia corporativa de la DIAPE.</p> <p>3. Los procesos que se desarrollan en la DIAPE pueden ser evaluados, verificados y monitoreados de manera permanente en coherencia con su estrategia corporativa.</p> <p>4. Los Stakeholders <u>internos</u> comprenden a cabalidad el discurso corporativo de la DIAPE, así como reconocen su “Marca”.</p> <p>5. El personal que trabaja en la DIAPE siente que pertenece a la organización y que su Dirección se preocupa por su bienestar laboral y personal.</p>	<p>Encuestas, sondeos, consultas y entrevistas.</p> <p>Preguntas sugeridas:</p> <p>1. ¿Comprende, reconoce o recuerda los elementos críticos de la identidad corporativa de la DIAPE?</p> <p>2. ¿Recuerda la misión y visión de la DIAPE?</p> <p>3. ¿Conoce la estrategia corporativa de la DIAPE?</p> <p>4. ¿En qué estado se encuentran los proyectos en relación al cronograma de trabajo?</p> <p>5. ¿Recuerda usted los elementos críticos del discurso de la DIAPE?</p> <p>6. ¿Siente que la Dirección de la DIAPE se preocupa a demás de su rendimiento laboral por su bienestar personal?</p>	<p>El objetivo se logra si existe una gestión de los componentes críticos de la identidad corporativa de la DIAPE. Asimismo, si se sigue lo establecido en el “Plan de Acción Inmediato”.</p>
<p><b>Objetivo Específico No.2:</b></p> <p>El 80% de los stakeholders relevantes conocen la misión de la DIAPE.</p>	<p>1. Los Stakeholders <u>externos</u> comprenden a cabalidad el discurso corporativo de la DIAPE, así como reconocen su “Marca”.</p> <p>2. La DIAPE anunció su creación mediante la implementación de un plan de medios (Comunicados oficiales, publicidad, etc).</p> <p>3. La DIAPE estableció contactos permanentes con Stakeholders externos como: Universidades, Tanques de Pensamiento, Centros de Investigación, Medios de Comunicación, Empresas Privadas, organismos públicos,</p>	<p>Realización de Encuestas, sondeos, consultas y entrevistas de manera periódica para poder identificar tendencias que permitan evaluar el crecimiento del conocimiento de la misión de parte de los Stakeholders más relevantes.</p>	<p>El objetivo se logra si la DIAPE, concretiza y sintetiza los componentes críticos de su identidad corporativa y proyecta un discurso coherente y potente.</p>

	<p>etcétera, quienes están informados sobre la existencia de la DIAPE.</p> <p>4. Los stakeholders relevantes luego de recibir información corporativa en diferentes escenarios y medios, conoce ¿qué hace? y ¿para qué trabaja? la DIAPE.</p>		
<p><b>Objetivo Específico No.3:</b></p> <p>El 80% de los stakeholders relevantes comprende y valora los productos de la DIAPE.</p>	<p>1. La DIAPE realizó una gestión rigurosa de sus stakeholders y evaluó las fortalezas de sus competidores.</p> <p>2. La DIAPE estableció las necesidades principales de los stakeholders principales.</p> <p>3. La DIAPE, realizó seminarios, congresos, simposios y presentaciones en los que comunicó información corporativa.</p> <p>4. La DIAPE realizó alianzas estratégicas y/o cooperaciones con Universidades, Tanques de Pensamiento, Centros de Investigación, Medios de Comunicación, Empresas Privadas, organismos públicos, etcétera.</p> <p>5. La DAEP realizó alianzas estratégicas y/o cooperaciones con organizaciones consideradas como competencia.</p> <p>6. Los Stakeholders relevantes demandan en mayor medida productos de la DIAPE.</p>	<p>Evaluación de los seminarios, congresos y otros</p> <p>1. ¿Cuál fue la opinión de los asistentes sobre los eventos realizados?</p> <p>2. Incluir una pregunta que permita identificar si los asistentes reconocen la misión de la DIAPE.</p> <p>Evaluar las alianzas estratégicas y/o cooperaciones con stakeholders externos.</p> <p>Realización de Encuestas, sondeos, consultas y entrevistas de manera periódica para identificar la percepción que poseen los Stakeholders relevantes.</p>	<p>El objetivo se logra si la DIAPE, logra comunicar de manera .</p>

## 8. Formulación del plan de Acciones

A continuación se establecerán las acciones y actividades que la DIAPE tendrá que desarrollar para que la estrategia se pueda operativizar. Se busca que en principio la JIE genere condiciones externas para que la DIAPE pueda iniciar su ruta de posicionamiento, de acuerdo a lo establecido en el Árbol de soluciones y a la estrategia que recientemente se describió.

DISEÑO CONCEPTUAL DE LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO CORPORATIVO DE LA DIVISIÓN DE ANÁLISIS PROSPECTIVO Y ESTRATÉGICO (DIAPE)

Por su parte, la DIAPE, si realiza a cabalidad las siguientes acciones podrá consolidar una imagen clara y sólida entre sus stakeholders, mediante un plan que busca comunicar su existencia; crear escenarios, como eventos, foros y seminarios, que permitirán aprovechar entornos de creación y debate de conocimiento para potenciar su posicionamiento corporativo; diseñar y difundir nuevos documentos, como publicaciones, que faciliten llegar a otros clientes; consolidar alianzas estratégicas, entre otras acciones que derivan diferentes clases de resultados positivos para la imagen y prestigio de la DIAPE.

DISEÑO CONCEPTUAL DE LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO CORPORATIVO DE LA DIVISIÓN DE ANÁLISIS PROSPECTIVO Y ESTRATÉGICO (DIAPE)

Objetivo específico	Actividad	Públicos	Estrategia :	Objetivo	Meta	Medios	Tareas
			Informativa				
			Educativa				
			persuasiva				
La DIAPE conoce y gestiona los factores críticos de su Identidad Corporativa.	Diagnosticar los factores críticos de la identidad de la DIAPE	Stakeholders internos: Alta dirección	Informativa educativa	Identificación y conocimiento de los factores críticos de la identidad de la DIAPE	Conocer a cabalidad el "contenido" de la DIAPE: "quiénes somos", "para qué existimos", "por qué existimos" y "cómo lo hacemos".	Reunión de encuadre estratégico	Crear los escenarios pertinentes
	Alineación y asociación del personal de la DIAPE con sus elementos fundacionales.	Stakeholders internos: Director de la DIAPE y empleados/ asesores	Informativa Educativa	Coherencia estratégica en el enfoque laboral del personal de la DIAPE	Todos los productos aportan al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la DIAPE	Reuniones internas Procedimientos estandarizados	Crear los escenarios pertinentes
	Definir un "objeto simbólico" (Marca) en coherencia con la imagen corporativa de la JIE	Stakeholders internos: Selección de un equipo especial y experto en diseño	Informativa Persuasiva	Posicionar la marca "DIAPE" entre sus Stakeholders, como parte del proceso de diferenciación con su competencia.	Posicionamiento de la Marca "DIAPE" como la mejor Agencia de análisis estratégico prospectivo de Colombia	Reunión creativa	Contratación de un diseñador para el desarrollo gráfico de la marca
	Gestionar el clima organizacional	Stakeholders internos: Empleados/ Funcionarios	Informativa Educativa	Contar con información sobre los elementos que influyen positiva y negativamente en el trabajo	Motivar a los trabajadores/ funcionarios para que se asuma como un compromiso personal el buen rendimiento laboral	"Plan de Acción Inmediato" Reuniones, Entrevistas y Consultas	Diseñar pautas para evaluar los elementos críticos del clima laboral.
	Comunicar la normatividad de la DIAPE entre sus empleados/ funcionarios	Stakeholders internos: Empleados/ Funcionarios	Educativa	Ajustar la cultura organizacional con la normatividad de la DIAPE (o que rige la DIAPE)	Disminuir externalidades que pueden afectar el logro de los objetivos estratégicos.	Reuniones y seminarios internos para afianzar el conocimiento de la normatividad	Crear los escenarios pertinentes

DISEÑO CONCEPTUAL DE LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO CORPORATIVO DE LA DIVISIÓN DE ANÁLISIS PROSPECTIVO Y ESTRATÉGICO (DIAPE)

Objetivo específico	Actividad	Públicos	Estrategia :		Objetivo	Meta	Medios	Tareas
			Informativa					
			Educativa					
			persuasiva					
El 80% de los Miembros de la red de valor conocen la misión de la DIAPE.	Unificar un discurso que incluya su épica, hitos históricos y misión.	Stakeholders externos e internos: Todos	Informativa		Instalar en la mente de los Stakeholders externos e internos los conceptos que definen a la DIAPE.	Posicionamiento de la DIAPE entre sus Stakeholders bajo sus propias intenciones.	En todos los escenarios y bajo todos los medios.	Establecer una secuencia básica de comunicación
	Realización de encuestas y sondeos de opinión de los stakeholders relevantes en relación a su percepción sobre la DIAPE	Stakeholders externos relevantes	Informativa		Establecer de manera científica de qué manera los stakeholders relevantes conocen a la DIAPE	Generar comunicaciones y productos segmentados que respondan a las necesidades de cada stakeholder.	Encuestas y sondeos de opinión.	Crear un equipo encargado de la creación de la pauta y de su aplicación
	Presentar oficialmente y en un escenario estratégico la creación de la DIAPE.	Stakeholders externos relevantes: Clientes relevantes	Informativa		Comunicar e informar de manera clara y estratégica lo que implica la creación de la DIAPE	Los Stakeholders críticos conocen a cabalidad y de manera precisa ¿qué es?, ¿para qué existe? y ¿qué productos realiza?.	Comunicado oficial pronunciado por el Director de la JIE frente al MND y Estado Mayor	Crear un comunicado oficial que deberá ser transmitido por los Directores de la JIE, CIIE, DIAPE
	Comunicar el nacimiento de la DIAPE de manera abierta mediante material publicitario (Plan de Medios)	Stakeholders Internos y externos: Todos	Informativa		Comunicar de manera pública y abierta el nacimiento de la DIAPE, haciendo énfasis en sus elementos diferenciadores.	Instalar y posicionar en la mente de todos los Stakeholders elementos estratégicos de la DIAPE	Material publicitario autoexplicativo, de fácil comprensión, riguroso y atractivo.	Crear el contenido del discurso y contratar a diseñadores especializados en graficación y animación.
	Establecer contactos con Universidades, Centros de Pensamiento e Investigación conforme a los objetivos estratégicos de la DIAPE.	Stakeholders Externos: Universidades y Centros Académicos.	Informativa		Informar a Stakeholders académicos e investigativos sobre la creación de la DIAPE y las posibilidades laborales e investigativas que se pueden desarrollar.	Consolidar en los Stakeholders académicos e investigativos, la idea que con la DIAPE se pueden desarrollar documentos estratégicos de sumo interés público y académico.	Reuniones de acercamientos y exploración, Cartas institucionales de presentación, Llamadas estructuradas, Mails institucionales	Preparar a la secretaría en el desarrollo de los documentos y llamadas, para que persiga un enfoque comunicación

Capital Simbólico	Objetivo específico	Actividad	Públicos	Estrategia :	Objetivo	Meta	Medios	Tareas
				Informativa				
				Educativa				
				persuasiva				
Gestión de las percepciones (20% del capital simbólico)	El 80% de los Miembros de la red de valor conocen la misión de la DIAPE.	Informar a los medios de comunicación de interés para la DIAPE, sobre su creación y sobre documentos que puedan ser públicos y socializados.	Stakeholders externos: Medios de Comunicación Nacional e Internacionales.	Informativo disuasivo	Medios de comunicación publican trabajos realizados por la DIAPE (previa autorización por superiores).	Influir en la Opinión pública nacional	Contactos permanentes.	Designar a una persona que gestione las comunicaciones
		Establecer comunicaciones con empresas privadas interesadas en obtener los productos y servicios de la DIAPE	Stakeholders Externos: Empresas Privadas	Informativa	Informar a las empresas privadas interesadas sobre la creación y oportunidades que existen al obtener los productos y servicios de la DIAPE	Incrementar las posibilidades de crecimiento de la influencia de la DIAPE mediante un trabajo conjunto con el sector real interesado.	Reuniones de acercamientos y exploración, Cartas institucionales de presentación, Llamadas estructuradas, Mails institucionales	Preparar a la secretaría en el desarrollo de los documentos y llamadas, para que persiga un enfoque comunicación

DISEÑO CONCEPTUAL DE LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO CORPORATIVO DE LA DIVISIÓN DE ANÁLISIS PROSPECTIVO Y ESTRATÉGICO (DIAPE)

Objetivo específico	Actividad	Públicos	Estrategia :		Objetivo	Meta	Medios	Tareas
			Informativa	Educativa				
			Persuasiva					
El 80% de la red de valor comprende y valora los productos de la DIAPE.	Realizar consultas entre los Stakeholders para definir lo que ellos esperan de una agencia de Prospectiva	Stakeholders Internos y Externos	Persuasiva		Identificar qué piensan o saben los Stakeholders de Prospectiva y que esperan de una agencia que maneje ese enfoque	Realizar productos y prestar servicios que solucionen los problemas y responda a las demandas de los Stakeholders	Sondeos, encuestas y consultas	Realización de la pauta y un atento y riguroso seguimiento de la misma
	Realizar de congresos de inteligencia estratégica prospectiva anuales y seminarios estratégicos semestrales	Stakeholders Internos y Externos	Persuasiva		Liderar los escenarios de intercambio y generación de inteligencia en Colombia.	Consolidar a la DIAPE como la organización con mayor capacidad de gestión de conocimiento e intercambio de inteligencia.	Articulación de agendas temáticas sólidas y rigurosas, de alto valor estratégico. Comunicación del evento y papelería	Designación de un equipo de 4 personas que gestionen la organización del Congreso.
	Realizar trabajos e investigaciones conjuntas con Universidades, Centros de Pensamiento y de Investigación (Nacionales e Internacionales).	Stakeholders Externos: Universidades y centros académicos y de investigación.	Persuasiva		Expandir la capacidad de análisis e investigación de la DIAPE, así como su red de trabajo y comunicación.	Las Universidades y Centros académicos y de información solicitan trabajos e investigaciones conjuntos con la DIAPE, en razón a su rigurosidad y capacidad investigativa.	Instigaciones, publicaciones, presentaciones	Crear escenarios pertinentes para el trabajo conjunto
	Realizar alianzas estratégicas, trabajos conjuntos y de cooperación con la competencia que se encuentra posicionada.	Stakeholders Externos: Competidores	Persuasiva		Apalancar el posicionamiento de la DIAPE con el prestigio con el que gozan algunos de sus clientes principales.	Posicionar ala DIAPE como la mejor Agencia de Prospectiva en Colombia, mediante el aprovechamiento del prestigio obtenido por terceros.	Investigaciones, publicaciones, congresos, documentos estratégicos, presentaciones, etc.	Crear escenarios pertinentes para el trabajo conjunto
	Gestionar temas de interés público sobre Seguridad y Defensa que se puedan traducir en Políticas Públicas	Stakeholders Interno y Externos	Persuasiva		Influir la agenda pública nacional	La DIAPE se constituye en una organización de interés estratégico al interior del MDN y Congreso Nacional como organismo de desarrollo de políticas públicas sobre Seguridad y Defensa	Investigaciones, análisis estratégicos, oficios y Proyectos de ley	Identificar áreas de oportunidad. Temas de Seguridad y Defensa que no se han investigado y que sean susceptibles de generar impacto público

Capital Simbólico	Objetivo específico	Actividad	Públicos	Estrategia :				Objetivo	Meta	Medios	Tareas		
				Informativa	Persuasiva	Objetivo	Meta					Medios	Tareas
				Educativa									
Gestión de las percepciones (20% del capital simbólico)	El 80% de la red de valor comprende y valora los productos de la DIAPE.	Proyectar en el marco de la DIAPE a militares, funcionarios y asesores que gocen de prestigio entre los stakeholders relevantes	Stakeholders Interno y Externos	Persuasiva	Apalancar el posicionamiento de la DIAPE mediante el prestigio con el que gozan algunos de sus empleados	La DIAPE cuenta con el personal mejor capacitado para tratar temas de Prospectiva y Estrategia en Colombia.	Investigaciones, publicaciones, congresos, documentos estratégicos, presentaciones, etc.	Crear escenarios pertinentes para que el personal señalado tenga la oportunidad de proyectar a la DIAPE entre los stakeholders relevantes.					

## **9. Conclusiones.**

El presente Proyecto de Grado tuvo como objetivo fundamental solucionar un problema de posicionamiento corporativo de la DIAPE, que repercute en la manera en que la División es vista por sus stakeholders. De la misma manera, atender una falencia interna relacionada con la carencia de una mirada introspectiva sobre su identidad corporativa, ello hace que la DIAPE no se conozca como organización y tampoco gestione los stakeholders internos.

Desde un enfoque sistémico la estrategia de comunicaciones y posicionamiento corporativo, logran abordar los principales desafíos que se presentarán a medida que la DIAPE vaya avanzando en el desarrollo de la estratégica. De la misma manera, la estrategia realizó sugerencias sobre aspecto de gestión, que desde el punto de vista comunicacional podrán mejorar el posicionamiento actual de la DIAPE en su entorno.

Es claro que la estrategia que se planteó representa un esfuerzo de largo plazo en el que se verán los resultados en por lo menos 2 o 3 años. Sin embargo, se pensó con la idea de que sea activada de manera inmediata para cubrir falencias internas de la DIAPE que debilitan su capital simbólico.

Finalmente, este documento es único en su tipo debido a que nunca antes se había desarrollado una estrategia de esta clase para una organización pública del sector defensa en Colombia y por ende, es precursora en un país en el que el Conflicto Interno demanda de las organizaciones militares y de policía una mejor preparación desde lo comunicacional para asumir con mayor efectividad y rigor los compromisos frente a los intereses nacionales.

## 10. Fuentes documentales y personales consultadas.

Cristián Calderon (2011). *La imagen es la identidad: Gestión de la identidad de las organizaciones*. Ebookspatagonia.

Michael Porter (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, March-April, 137-145.

Michael Pratt y Anat Rafaeli (1993). Tailored Meanings: On the Meaning and Impact of Organizational Dress. *Academy of Management Journal*. Vol. 18, No. 1 32-55

Michael Pratt y Anat Rafaeli (1997). *Organizational Dress As a Symbol of Multilayered Social Identities*. *Academy of Management Journal*. Vol. 40, No. 4 882-898

Neal Ashkanasy, Celeste Wilderom y Mark Peterson (2000), *Hand Book of Organizational Culture and Climate*. Sage Publication, Inc. California, USA

Niklas Luhmann (1996). *Introducción a la Teoría de Sistemas* (Lecciones publicadas por Javier Torres Nafarrate). Ciudad de México: Universidad Iberoamericana.

Niklas Luhmann (1998). *Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general*. Barcelona: Anthropos Editorial.

Pablo Matus (2010). *Formas de comunicación en las organizaciones. La comunicación Estratégica bajo la mirada de la Teoría de Sistemas Sociales*. Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile

T. E. Deal y A. A. Kennedy (1982) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Harmondsworth, Penguin Books.

Terrence E. Deal y Allan A. Kennedy (1990) *Las empresas como sistemas culturales*, Edit. Sudamericana

Michael Porter (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, March-April, 137-145.

Michael Pratt y Anat Rafaeli (1993). Tailored Meanings: On the Meaning and Impact of Organizational Dress. *Academy of Management Journal*. Vol. 18, No. 1 32-55

Michael Pratt y Anat Rafaeli (1997). *Organizational Dress As a Symbol of Multilayered Social Identities*. *Academy of Management Journal*. Vol. 40, No. 4 882-898

Neal Ashkanasy, Celeste Wilderom y Mark Peterson (2000), *Hand Book of Organizational Culture and Climate*. Sage Publication, Inc. California, USA

Niklas Luhmann (1996). Introducción a la Teoría de Sistemas (Lecciones publicadas por Javier Torres Nafarrate). Ciudad de México: Universidad Iberoamericana.

Niklas Luhmann (1998). Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general. Barcelona:Anthropos Editorial.

Pablo Matus (2010). Formas de comunicación en las organizaciones. La comunicación Estratégica bajo la mirada de la Teoría de Sistemas Sociales. Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile

T. E. Deal y A. A. Kennedy (1982) Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Harmondsworth, Penguin Books.

Terrence E.Deal y Allan A. Kennedy (1990) Las empresas como sistemas culturales, Edit. Sudamericana